

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Факультет управління економіки та права

КАФЕДРА менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Бакалавр»

на тему:

Удосконалення методів дослідження внутрішнього середовища
товариства з обмеженою відповідальністю *****
Львівського району Львівської області

Виконав: студент II курсу, групи МО-22сп

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Максимович М.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Михалюк Н. І.
(наук. ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент Войнич Л.Й.

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Максимович Михайло Андрійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення методів дослідження внутрішнього середовища ТЗОВ ***** Львівського району Львівської області

Керівник роботи: Михалюк Н. І к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від 30 грудня 2022 р. № 453/к.с.

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 14.06.2023

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи:

Планові та звітні дані, а також чинні на підприємстві виробничі інструкції, положення, нормативи, та зібрані дані в процесі проведення опитування респондентів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст внутрішнього середовища підприємства та його характеристика

1.2. Взаємозв'язок між основними елементами внутрішнього середовища підприємства

1.3. Методологія та методи дослідження

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЙОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Основні економічні характеристики роботи підприємства

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні шляхи удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства

3.2. Основні чинники впливу щодо покращення внутрішнього середовища підприємства

3.3. Напрямки розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, діаграми, схеми.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану.	30.12.2022- 26.02.2023	виконано
2	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	24.03.2023	виконано
3	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи.	25.04.2023	виконано
4	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи.	5.06.2023	виконано
5	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі.	15.06.2023	виконано

Студент Максимович М. А.

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Михалюк Н. І.

(наук. ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 65 сторінок текстової частини, 18 рисунки, 8 таблиць, 37 літературних джерел. «Удосконалення методів дослідження внутрішнього середовища ТЗОВ ***** Львівського району Львівської області». Максимович М.А. – Кваліфікаційна робота бакалавра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В.Храпливого. - Дубляни, Львівський НУП, 2023 р.

В процесі написання роботи розглянуто теоретичні та методичні основи щодо взаємозв'язків між основними елементами внутрішнього середовища підприємства. Описано зміст внутрішнього середовища підприємства та його характеристики. В динаміці зроблено аналіз загальної організаційно-економічної характеристики підприємства.

На основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо вдосконалення напрямків розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства та визначено основні чинники впливу на покращення внутрішнього середовища підприємства, описано основні шляхи удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені пропозиції.

Ключові слова: елементи середовища, управління, організаційно-економічні, внутрішнє середовище підприємства, система, підприємство.

ANNOTATION

Qualification of the work: 65 sides of the text part, 18 drawings, 8 tables, 37 literary pieces. "Improving the methods of reaching the internal center of the TZOV ***** of the Lviv district of the Lviv region." Maksimovich M.A. – Bachelor's qualification work. Department of Management im. prof. E.V. Khraplivy. - Dublyany, Lviv NUP, 2023

In the process of writing the work, the theoretical and methodical foundations of how interrelationships between the main elements of the internal medium of business are examined. The change of the internal environment of the enterprise and its characteristics is described. In the dynamics, the analysis of the global organizational and economic characteristics of the enterprise is analyzed.

On the basis of the conducted studies, recommendations were made on how to thoroughly develop the legal and regulatory security of the internal environment of the business and the main officials were appointed to improve the internal environment of the business, and the main ways of the improvement were described laziness of the elements of the internal environment of business.

On the basis of the theoretical and practical data analysis, the development of the vysnovka and the introduction of propositions.

Key words: elements of the middle, management, organizational and economic, internal middle of business, system, business.

УДК : 658.012.32

Кваліфікаційна робота: 65 сторінок текстової частини, 19 рисунків, 10 таблиць, 37 літературних джерел.

«Удосконалення методів дослідження внутрішнього середовища ТЗОВ ***** Львівського району Львівської області». Максимович М.А. - Кваліфікаційна робота бакалавра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В.Храпливого. - Дубляни, Львівський НУЦ, 2023 р.

Текстова частина включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

В першому розділі розглядаються науково теоретичні основи значення та зміст внутрішнього середовища підприємства та його характеристика, а також взаємозв'язок між основними елементами внутрішнього середовища підприємства.

В другому розділі проведено аналіз та загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів проведеного аналізу розроблені рекомендації щодо основних напрямків розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства, та визначено основні чинники впливу щодо покращення внутрішнього середовища підприємства, а також обґрунтовано основні шляхи удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та пропозиції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1.Зміст внутрішнього середовища підприємства та його характеристика....	9
1.2. Взаємозв'язок між основними елементами внутрішнього середовища підприємства	15
1.3 Методологія та методи дослідження.....	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЙОГО СЕРЕДОВИЩА.....	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2 Основні економічні характеристики роботи підприємства.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	39
3.1 Основні шляхи удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства.....	39
3.2 Основні чинники впливу щодо покращення внутрішнього середовища підприємства.....	43
3.3 Напрямки розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність внутрішніх змінних підприємства, які безпосередньо впливають на процеси, що реалізуються в підприємстві, і є результатом управлінських рішень, тобто контролюються керівництвом.

Зовнішнє середовище істотно впливає на ведення підприємництва та функціонування системи управління кожного господарюючого суб'єкта. Ступінь її впливу тією чи іншою мірою визначає організаційну структуру внутрішнього середовища, використовувані методологічні засоби, поділ об'єктів та суб'єктів управління, визначення їх повноважень тощо.

Успіх підприємства також значною мірою залежить від зовнішніх щодо підприємства сил. Якби зміни не були такими значними, менеджерам все одно необхідно було б враховувати навколишнє середовище, оскільки підприємство як відкрита система залежить від зовнішнього світу в плані постачання ресурсів, енергії, персоналу та клієнтів.

Серед найважливіших змінних - завдання, ресурси, цілі, структура, технології та організаційна культура. Всі внутрішні змінні взаємопов'язані, тому зміна однієї з них тією чи іншою мірою впливає на всі інші. Поліпшення однієї змінної, не обов'язково призведе до підвищення продуктивності, якщо ці зміни негативно вплинуть на іншу змінну.

Середовище, в якому працює підприємство, характеризується високим ступенем складності, динамічністю та ризиком ведення бізнесу.

Оскільки виживання підприємства залежить від лідерства, менеджер повинен мати можливість визначити відповідні чинники у навколишньому середовищі, які вплинуть з його організації виробничого процесу. Крім того, він повинен пропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії.

В умовах виробництва основним завданням господарюючих суб'єктів є оперативне реагування на зовнішнє середовище, що змінюється, з використанням методологічних засобів управління. При цьому ефективність

системи управління контролюватиметься тільки в тому випадку, якщо суб'єкти мають детальне уявлення про характеристики внутрішнього середовища підприємства, його потенціал, особливості функціонування і т.д.

Тому метою даного дослідження є вивчення внутрішнього середовища підприємства з погляду найефективніших управлінських рішень, які необхідні для успішного функціонування підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є пошук методологічних підходів щодо вивчення методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Мета роботи та завдання. Метою дослідження є визначення впливу чинників внутрішнього середовища на підприємство.

Основними завданнями були: опис основних елементів внутрішнього середовища підприємства та визначення взаємозв'язків між ними; визначення впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства; теоретичне обґрунтування поняття внутрішнього середовища підприємства; обґрунтування шляхів удосконалення взаємозалежності внутрішніх чинників підприємства.

Методи дослідження, які були використані в роботі. Для досягнення мети обрано основні загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема такі як: абстрактно-логічний, економічний, статистичний. Методологічною та теоретичною основою наукових досліджень слугували праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Основними методами дослідження є використання індексних методів - при розрахунку динаміки і відносних величин - при аналізі структури і відносних змін.

Для досягнення поставленої мети були обрані основні загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема такі як: абстрактно-логічний та історико-економічний, статистичні.

Основними методами дослідження є використання індексних методів - при розрахунку динаміки та відносних величин - при аналізі структури та відносних змін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст внутрішнього середовища підприємства та його характеристика

Відповідно до системного підходу кожне підприємство є відкритою системою, цілісність і життєздатність якої забезпечується елементами, у тому числі і її побудова. Без урахування якісного та кількісного стану елементів внутрішнього середовища неможливо говорити про створення конкурентоспроможного та стійкого підприємства у ринкових умовах.

Внутрішнє середовище підприємства містить п'ять елементів: мету, структуру, завдання, технологію та персонал підприємства, тобто те, що характеризує виробничий цикл та потребує уваги керівництва.

На внутрішнє середовище підприємства впливають різноманітні чинники. У процесі своєї діяльності підприємство використовує як внутрішні, так і зовнішні зв'язки та довілля. З одного боку, це характеристики ринку, вимогам якого має відповідати внутрішнє середовище підприємства, з іншого боку, це розмір самого підприємства.

Найчастіше у внутрішньому середовищі підприємства виділяють п'ять змінних, до яких належать: цілі підприємства, його структура, технології, завдання та люди, які поєднують свої зусилля для досягнення поставлених цілей. Всі ці елементи становлять внутрішнє середовище підприємства. Його планування та створення здійснюється відповідно до специфіки діяльності підприємства, кола споживачів, кон'юнктури ринку, умов ведення бізнесу тощо.

Люди є носіями не лише знань, професійних і ділових навичок, а й звичок, традицій, правил поведінки, тому говорять про розвиток у створенні певної організаційної культури, розглядаючи її як ту, яка формує конкурентні переваги підприємства найбільшою мірою.

Щоб зрозуміти місце та значення кожного елемента внутрішнього середовища підприємства, розглянемо концептуальну модель його існування.

Будучи відкритою системою, підприємство забезпечує свою життєздатність з допомогою здатності трансформувати наявні ресурси, що воно отримує із довкілля, в такий спосіб, щоб готовий продукт (продукція, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами і мали попит.

Внутрішнє середовище підприємства формується менеджерами відповідно до їхніх уявлень про те, які елементи забезпечать її ефективне функціонування та розвиток. Це з існуванням різних підходів до структурування внутрішнього середовища підприємства. Найчастіше у ньому виділяють п'ять компонентів: структуру, цілі, технологію, завдання та персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної техніки. Незалежно від сфери діяльності, складу та структури довкілля ці завдання є обов'язковими для системи управління кожного підприємства. Завдяки їхньому вирішенню створюється його внутрішнє середовище.

Відповідно до системного підходу підприємства, як відкритої системи, яка функціонує та розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, що дозволяють своєчасно та адекватно реагувати на сигнали, що надходять із зовнішнього середовища. Ці елементи є його внутрішнім середовищем яке виникає під впливом різних чинників. З одного боку, це показники ринку, вимогам якого має відповідати внутрішнє середовище, з другого боку, розмір підприємства. Велике підприємство успішне не тому, що воно велике, а навпаки: завдяки ефективній системі управління; працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись поряд зі своїми клієнтами так само, як і невеликі підприємства.

Діяльність кожного підприємства повинна бути підпорядкована завданням забезпечення ефективного управління, яка в тих самих умовах вирішується по-різному. Таким чином, можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства створюється її менеджерами відповідно до їх уявлень

про здатність системи виживати і досягати поставлених цілей у конкретному виробничому середовищі.

Підприємство забезпечує свою життєздатність за рахунок здатності трансформувати наявні ресурси, які воно отримує із зовнішнього середовища, таким чином, щоб готовий продукт позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища та мав купівельний попит серед них.

Система управління проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт та забезпечує його функціонування, що орієнтує їх роботу на вирішення наступних ключових завдань: залучення до процесу трансформації технологій, що забезпечить оптимальні показники; визначення цілей підприємства; створення організаційної структури для обраних цілей, яка дозволить ефективно взаємодіяти всім членам підприємства відповідно до функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети.

Внутрішнє середовище підприємства є набір певних обставин і чинників як усередині підприємства, і навколо нього, які впливають на прийняття рішень. Організація постійно перебуває під постійним тиском з боку тих чи інших елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Під внутрішнім середовищем розуміється весь господарський механізм підприємства, тобто його фінансовий потенціал, матеріально-технічна база, торговельні, виробничі, управлінські та інші структури.

Внутрішнє середовище підприємства є сукупність елементів, пов'язаних один з одним у вигляді певних структур всередині підприємства. До основних змінних внутрішнього середовища підприємства належать: цілі, завдання, структури, технології, люди.

Організаційні цілі – це конкретний кінцевий стан чи бажаний результат, якого підприємство намагається досягти працюючи в цілому.

Завдання підприємства – це планова робота, серія робіт або її частина, які мають бути виконані у заздалегідь встановленому порядку та на період встановлений час.

Структури підприємства це логічні зв'язки взаємодії організаційних форм перебігу технологічних процесів перетворення вхідних ресурсів, побудовані таким чином, щоб забезпечити можливість найбільш ефективного досягнення цілей підприємства. Побудова організаційної структури завжди розробляється згори до низу. Спочатку вона поділяється на широкі напрямки діяльності, потім на дрібніші команди та функціональні завдання для конкретних виконавців.

Технології - це процес перетворення в системі, який включає в себе розробку програм і виконання операцій з ресурсами та інформацією для перетворення їх у бажані продукти.

Організаційні люди - це персонал зі своїми питаннями, характерами та досвідом, проблемами - центральний чинник будь-якого підприємства.

Тісний зв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ дає можливість підприємствам обмежити негативний вплив їх елементів на себе, а також підвищити свої можливості.

Внутрішнє середовище підприємства формується менеджерами відповідно до їхніх уявлень про те, які елементи забезпечать його ефективне функціонування та розвиток. Це з існуванням різних підходів до структурування внутрішнього середовища підприємства.

Підприємство, як відкрита система, забезпечує свою життєдіяльність з допомогою перетворення одержуваних ним із довкілля ресурсів на готовий продукт (товари, послуги, ідеї) для суб'єктів зовнішнього середовища. Процес перетворення ресурсів у готовий продукт проектується, функціонування якого забезпечується системою управління, орієнтованої на вирішення наступних основних завдань:

формування організаційної структури для обраних цілей, що дозволяє ефективно взаємодіяти всім членам підприємства відповідно до функцій, які вони виконуватимуть;

визначення мети та цілей підприємства;

відбір персоналу та створення йому ефективних заохочувальних пільг, які б поєднували прагнення людей до досягнення своїх цілей з необхідністю працювати з належною старанністю задля досягнення мети підприємства;

залучення до процесу трансформації технологій, який гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів та результатів.

Незалежно від сфери діяльності, складу та структури довілля ці завдання є обов'язковими для системи управління кожного підприємства, оскільки їх рішення формує її внутрішнє середовище.

Отже, основними елементами внутрішнього середовища є: персонал (людські ресурси); організаційна культура; цілі підприємства; організаційна структура; технологічна система.

Таким чином, внутрішнє середовище підприємства є складною системою елементів і зв'язків між ними, яка підлягає контролю та регулюванню з боку керівництва.

Внутрішнє середовище підприємства як ми вже з'ясували містить п'ять елементів: технологію та персонал підприємства, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва, мету, структуру, завдання.

Порівняльні характеристики дозволяють виявити ключові, внутрішні чинники конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечити його довгострокове функціонування та розвиток у нестабільному, динамічному, найчастіше конкурентному середовищі.

Підсумовуючи слід навести показники, які можна використовувати для аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Загальна характеристика підприємства: складність та гнучкість виробничої системи; ступінь самостійності підприємства (форма власності); імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегії; "оптимальність розміру" підприємства (рівень концентрації); конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями.

Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Ціль завжди передує усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно відрізнятись. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, метою є отримання прибутку, а для некомерційних організацій – вирішення в межах установленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створені.

Кожне підприємство повинно розробити власні методологічні принципи аналізу власного внутрішнього середовища, які б відображали її особливості, розширюючи або звужуючи при необхідності відповідні групи чинників. Приблизний перелік чинників, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їх кількість, але на практиці навіть дані показники разом не використовуються через великий обсяг роботи зі збирання та обробки інформації для їх розрахунків. Основна мета – виявлення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у вирішенні стратегічних завдань.

Компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища надають позитивний чи негативний вплив на дії менеджера. Завдання менеджера у тому, щоб сформувати організаційний потенціал в такий спосіб, щоб забезпечити відповідність між його складовими. Це створить умови для найбільш раціонального використання ресурсів підприємства та його здатності своєчасно реагувати на вимоги довкілля, вносити необхідні зміни у міру появи нових обставин, що супроводжують діяльність кожного підприємства.

Зовнішнє середовище - зовнішні сили, чинники, надають значний вплив діяльність підприємства і роботу менеджера.

Коли різні негативні чинники довкілля будуть вчасно виявлені, систематизовані, вивчені і зможуть запобігти проблемам, тоді функціонування його підприємства проходитиме безперебійно. І якщо менеджер не робить цього, у його підприємстві завжди будуть проблеми.

Внутрішнє середовище є сукупністю взаємозалежних елементів. Зміна одного компонента обов'язково спричинить зміну інших, причому не завжди в бажаному напрямку.

1.2. Взаємозв'язок між основними елементами внутрішнього середовища підприємства

Існують різні підходи до структурування внутрішнього середовища підприємства. Найчастіше у ній виділяють п'ять змінних: мети підприємства, її структура, технологія, завдання та люди, виконують завдання з використанням відповідної техніки у межах створеної структури задля досягнення поставлених цілей.

Внутрішнє середовище підприємства складається з наступних компонентів: - технології; персоналу підприємства; структури підприємства; всього підприємства; завдання підприємства.

Планування процесу перетворення ресурсів на готовий продукт призводить до визначення цілей підприємства. Створення організаційної структури під обрані цілі, яка дозволить ефективно взаємодіяти всім членам підприємства відповідно до функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення цілей. Цілі підприємства – це конкретні плани, стратегія підприємства, яку саме підприємство розробляє перспективу. У завдання підприємства може входити розробка планів: розробка нової та якісної продукції, контроль та розширення ринку збуту своєї продукції; підвищення рентабельності підприємства, зниження собівартості продукції.

Кожна свідома людська дія мотивована метою. Зазвичай підприємства ставлять і реалізують не одну мету, а кілька важливих для їхнього функціонування та розвитку. Вони можуть бути пріоритетними чи другорядними; можуть бути пов'язані з вирішенням економічних, технічних чи соціальних завдань, можуть бути довгостроковими чи короткостроковими цілями.

Мета підприємця завжди передує свідомій його дії, вона є мотивом, що спонукає його до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль – бажаний стан підприємства або бажаний кінцевий результат дії визначаються у вигляді ідеальної моделі стану підприємства в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється керівниками з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих до тих, що впливають та впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє пов'язане з ресурсними та інституційними обмеженнями, в рамках яких цілі можуть бути досягнуті «див. рис. 1.1»:

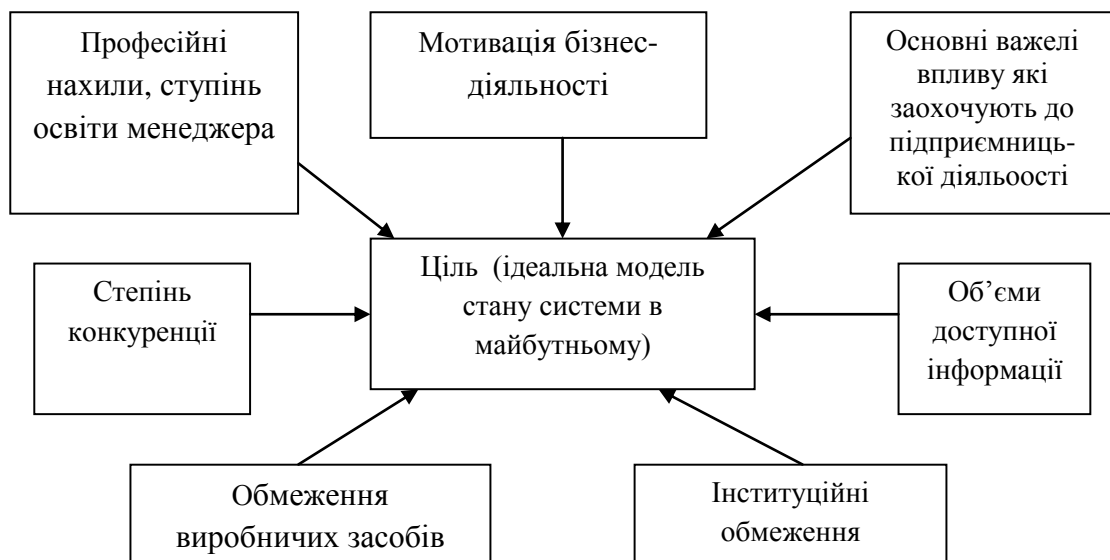


Рис. 1.1. Основні чинники що мають вплив на мету підприємства

Набір організаційних цілей може бути основою формування системи «управління за цілями», що займає особливе місце у переліку засобів «управління людськими ресурсами».

Цілі різних підприємств можуть бути схожими або суттєво відрізнятися, для комерційного підприємства метою є отримання прибутку, а для некомерційної підприємства – вирішення завдань, заради яких вони створені. Не менш важливо, щоб цілі та мета були досягнуті; інакше вони будуть не мотиватором, а демотиватором.

Ступінь досягнення цілей є основою заохочення виконавців, а орієнтація на кінцевий ефект дозволяє уникнути зайвого втручання керівника у виробничий процес. Це підвищує відповідальність співробітників за результати своєї роботи, розвиває їх самостійність та ініціативу.

Таблиця 1.1 Класифікація цілей внутрішнього середовища підприємства

Класифікаційні ознаки	Групи цілей
За приналежністю до періодів життєвого циклу підприємства	Створення функціонування і розвитку
За об'ємом охоплення діяльністю	Глобальні та локальні, загальні
За періодом(терміном) встановлення	Стратегічні і оперативні, тактичні
За своєчасністю постановки	Другорядні, актуальні, малозначущі
За ієрархічністю	Цілі підрозділів, головні і забезпечуючі цілі підприємства
За суттю	Організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні
За об'ємом виконуваної роботи	Виробничі, інноваційні, фінансові, маркетингу, кадрові, ,
За відношенням одна до одної	Індиферентні, конкуруючі, гармонійні, антагоністичні

Визначення цілей передбачає певну послідовність дій. Щоб не послабити та навіть не знищити підприємства, їх необхідно координувати. Спочатку визначається глобальна, головна мета підприємства, потім здійснюється її розподіл на часткові цілі, які визначають набір ресурсів, необхідність досягнення головної мети. Часто цілі функціонування та цілі розвитку можуть суперечити одна одній. Тому при постановці цілей дуже важливо передбачати їхню взаємозалежність і орієнтуватися на загальну мету.

Структура підприємства являє собою сукупність елементів і зв'язків між ними, що забезпечують найбільш ефективно перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт та досягнення поставленої мети.

Структура підприємства має логічну взаємозалежність рівнів управління та функціональних напрямів, вибудовану у формі, що забезпечує ефективно

досягнення цілей підприємства. Вона є своєрідним хребтом підприємства, що пов'язує окремі її елементи, які у відносини один з одним, виявляють свої характеристики. Формування організаційної структури, вибір її конкретного типу визначається багатьма чинниками це: технологія перетворення ресурсів на кінцевий продукт, специфіка діяльності підприємства, масштаб операцій; потребує виконання конкретних робіт.

Структура підприємства заснована на розподілі праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид робіт доручається тим фахівцям, які з погляду інтересів можуть виконувати її краще за інших працівників підприємства. Залежно від виду праці, на якому засновано поділ праці, говорять відповідно про структуру управління, виробничу структуру та організаційну структуру.

Такий поділ праці називається спеціалізованим і може ставитись до роботи з людьми, роботи з машинами, роботи з інформацією. Поділ завдань, пов'язаних із машинами, приладами, інструментами, сировиною та іншими засобами праці, створює виробничу структуру підприємства. Більшою мірою, ніж зазначені вище чинники, вона залежить від типу обраної технології і є групуванням конкретних завдань у середині виробничих одиниць (підрозділів, філій), пов'язаних між собою в один ланцюжок.

Поряд із горизонтальним поділом праці для підприємства не менш важливо забезпечити раціональний вертикальний поділ праці. Це дозволяє побудувати підрозділ управління та створити скалярні ланцюжки ; визначити кількість рівнів управління, які слід використовувати для управління або передачі на більш високі рівні управління. У цьому випадку мова йтиме про структуру організаційно-управлінського апарату.

Організаційна структура управління грає об'єднуючу роль стосовно розглянутих вище структур. При її побудові насамперед визначаються функції, які має виконувати персонал цього підприємства. Структура апарату управління має форму поділу влади та відповідальності між працівниками управління та сукупність формальних відносин між ними з приводу цього

поділу. Якщо сфера діяльності підприємства велика, то співробітники, виконують роботу у межах однієї функції, групуються у спеціалізовані відділи.

Залежно від сфери діяльності підприємства ці функції можуть бути як ширшими так і більш спеціалізованими.

Вибір функціональних напрямів багато чому визначає здатність підприємства ефективно працювати. Тому завдання керівника полягає в тому, щоб створити організаційну структуру, яка буде задовольняти потреби клієнтів та досягати намічених цілей з високою ефективністю, яка продуктивно та раціонально буде розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, краще за інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації та дозволить підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Структура підприємства є результатом горизонтального та вертикального поділу праці. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що визначає її конкурентні переваги. Як було зазначено вище, структура підприємства великою мірою залежить від технології, де заснований процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Ефективна робота підприємства неможлива без спеціалізованого поділу праці, при якому кожен вид робіт доручається тим фахівцям, які вміють її робити краще за інших.

Здійснення поділу праці та координація діяльності підрядників - одне з найважливіших завдань менеджменту, грамотне рішення якої дозволяє підприємству бути продуктивнішим порівняно з конкурентами. Поділ праці, на якому заснована організаційна структура, може ставитись до роботи з машинами, людьми та інформацією.

Залежно від виду праці, взятого за основу поділу праці, йдеться про структуру апарату управління, структуру виробництва, організаційну структуру управління відповідно.

Структура апарату управління полягає у розподілі влади та відповідальності між працівниками управління. Характерне формальне підпорядкування людей всіх рівнях. Виробнича структура – це угруповання конкретних завдань у середині виробничих підрозділів, які пов'язані одним

технологічним ланцюжком. Виробнича структура як відомо створюється горизонтальним поділом праці, в основі якого лежить виділення окремих стадій технологічного процесу.

Головний менеджер безпосередньо керує декількома підлеглими середньої ланки, що працюють у різних функціональних галузях. Керівники середньої ланки підпорядковуються ряду лінійних керівників ще нижчої ланки і так до рівня простих виконавців.

Специфіка організаційної структури управління у тому, що у ній групуються управлінські завдання, а влада розподіляється між окремими посадовими особами.

Як частина організаційної структури підприємства впливає на зовнішнє середовище, тому вона має бути гнучкою, здатною до постійних змін, див. рис. 1.2».

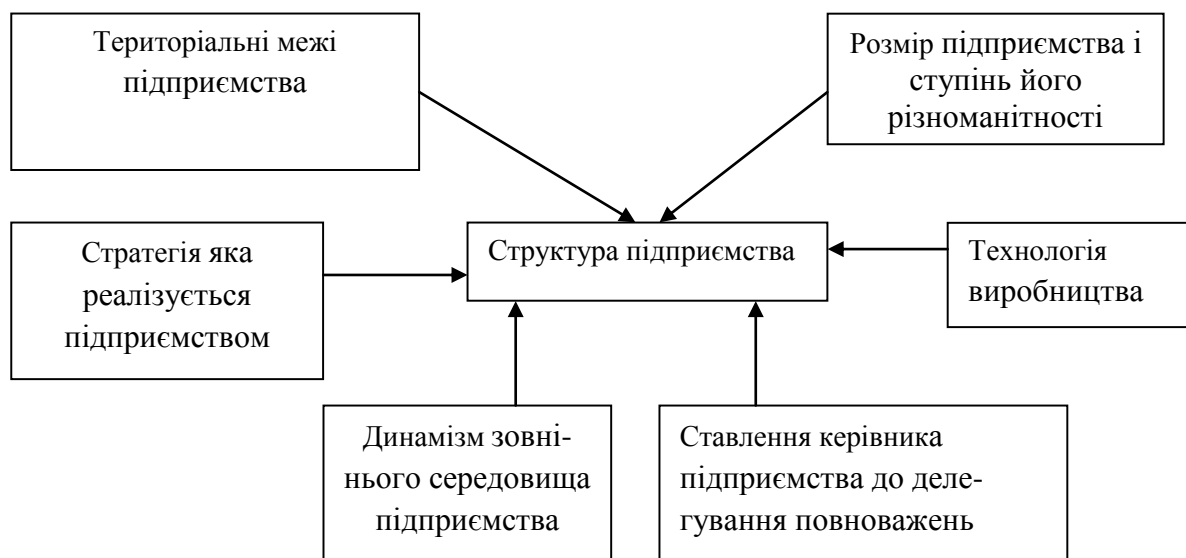


Рис. 1.2. Структура внутрішнього середовища підприємства

Технологія використовувана на підприємстві є одним із основних чинників, визначальних конкурентну перевагу підприємства. Структура підприємства багато в чому залежить від технології, прийнятої за основу процесу перетворення ресурсів на готову продукцію.

Технологія створювалася у процесі чотирьох революцій: механізація та автоматизація з використанням складальних систем; нормалізація; комп'ютеризація, індустріальна революція.

Кожен із них вносила зміни у виробничий процес. Але якщо окремі три стосувалися переважно виробничих завдань, то четверте змінило підхід до вирішення завдань усіх видів: від проектування нового продукту до інформаційної підтримки протягом усього життєвого циклу.

Деякі технології досить консервативні щодо змін. Основною особливістю сучасних технологій є непостійність. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть упродовж кількох місяців.

На практиці виділяють три рівні технологій: стабільна технологія; практично незмінна протягом усього життєвого циклу; постійна технологія, що постійно вдосконалюється.

Зміни у технології вимагають змін у внутрішньому середовищі підприємства: використання нової техніки пов'язані з новими знаннями працівників, що викликає необхідність їх навчання чи перепідготовки (деякі співробітники можуть чинити опір таким змінам, тому організація може зіткнутися з нестачею кадрів); використання нових технологій забезпечує більш високу конкурентоспроможність продукції; нова технологія може суттєво змінити склад та способи вирішення управлінських завдань, що спричинить перерозподіл функцій та зміну організаційної структури. Тому організація має в процесі своєї роботи змінювати існуючі технології, з метою посилення своєї конкурентної позиції.

Часто практики, володіючи з такими рисами, які дають можливість виконувати роботу з високою ефективністю та результативністю, а є які не виявляють активності у розвитку підприємства.

Люди, що працюють в підприємства, відрізняються один від одного за багатьма параметрами: статтю, освітою, віком, національністю, сімейним станом та ін. Персонал підприємства – це сукупність усіх працівників підприємства, що у виробничому процесі, які формуються та направляються

керівництвом, включають три основні під процеси: прийняття рішень, узгодження, комунікація. У зв'язку з цим керівництву слід будувати свою роботу з персоналом таким чином, щоб сприяти розвитку позитивних ефектів у поведінці та діяльності кожного працівника та спробувати усунути негативні наслідки їх дій.

Керівництво формує кадри, встановлює систему взаємовідносин між ними, включає їх у процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчання та просування по ієрархії посад. Основне завдання підприємства – це сукупність розроблених та сформульованих планів підприємства, які підприємство хоче реалізувати протягом певного періоду часу, підбір кадрів і формування ефективних мотиваційних переваг; залучення до процесу трансформації технологій, які гарантуватимуть оптимальне співвідношення витрат ресурсів та результатів.

На людську поведінку мають вплив: прикмети, традиції, світоглядні уявлення та ментальні моделі дій, утомлюваність, робочі практики, у тому числі твердження про типову поведінку, що гарантує успіх у дії. Дивлячись на це, менеджери несуть відповідальність за те, щоб враховувати індивідуальні риси працівників, оскільки вони означають особливості їхнього менталітету.

Ці тенденції торкаються людей: підвищення управлінської компетентності спеціаліста-практика, його професіоналізму; сучасний менеджмент набуває значущості, переходячи від стадії технократії до соціокультурних інновацій, якими займаються кадрово-орієнтовані технології, культивуючи інтереси інших підрозділів з спонуканням на взаєморозуміння; формування здатності засвоювати технологічні та інформаційні інновації; сучасний менеджмент подібний до окремої культури зі своїми цінностями і традиціями. Цінності компанії стають у цій системі цінностей другорядними, а конкретні цінності присвоюються відповідно до їхньої шкали; у масштабах одного підрозділу обов'язково врахують управління соціальними та культурними змінами менталітету та національної самосвідомості.



Рис.1.3. Структура чинників впливу на індивідуальну поведінку працівника

В останні роки організаційну культуру називають корпоративною культурою, у часі, у ній відбираються витoki практиків, плоди їхньої праці, турбота про здоров'я працівників. Її мета це створення організації із здоровим психологічним кліматом, що просуває етичні, моральні та культурні цінності.

Можна виділити характеристики організаційних культур, якими вони диференціюються. Основні риси підприємства культури розкривають: групові та індивідуальні форми участі; планування та розробка положень; переважання співробітництва між учасниками а не конкуренції ; орієнтація на самостійність чи підпорядкування; значення влади; інтеграційні заходи; відображення у місії підприємства її основних етапів; орієнтація на організацію та вирішення численних завдань її; групові та індивідуальні форми участі; планування та розробка положень; стилі спілкування, стосунки між контрагентами та організаціями, способи рейтингу контрагентів.

1.3 Методологія та методи дослідження

В основі будь-якого дослідження лежить правильно обраний метод його проведення. У ході дослідження мало займатися збором даних, необхідно їх аналізувати, розвивати теорію та підтверджувати її практичними результатами.

Теорія прямо спрямовує погляди у бік розвитку, а практика підтверджує справедливість чи неспроможність теоретичного розгляду, що є критерієм істини.

Основою наукових досліджень є методологія та загальні засади проведення комплексних наукових досліджень.

Методологія дослідження базується на діалектичних та економічних законах, вшановує найважливіші досягнення української та зарубіжної економічної науки, відображаючи об'єктивну реальність бізнес життя.

Методологічна основа є виділення знань, особливих систем, фундаментальних наукових позицій.

Діалектичний метод пізнання не замінює спеціальні методи науки, а є її методологічною основою та пізнанням. За ним явища і процеси бачаться в їх розвитку, причому не в відокремленні одного типу, а в їхньому взаємному зв'язку та взаємозумовленості. Витоки діалектичного підходу виникають через обмірковування та зміну вирішення конкретних завдань та вибір найкоротшого варіанту.

У процесі дослідження внутрішнього середовища підприємства ми використовували такі методи дослідження, як: статистичний, обліково-конструктивний, аналітичний, монографічний, математичний.

Аналіз - розчленування дослідження предмета на складові частини шляхом детального аналізу всього зв'язку між ними.

Основним критерієм аналізу є збіг показань за кілька років у динаміці з фактичними показаннями, запланованими на цю кількість років. Вигідними даними для аналізу діяльності підприємств є річні, щоквартальні, місячні.

Однією з особливостей методу економічного аналізу це використання

системи показників. Їх підбір ґрунтується на ретельно продуманій системі.

Особливість економічних досліджень полягає у розгляді господарської діяльності у поступовій динаміці. Це дозволяє встановити тенденцію зміни, тобто у якій безпосередньо розвивається бізнес чи окрема його галузь. Важливо, щоб завдання аналізу виявляло зв'язок між чинниками та результативними ознаками.

Проте сам аналіз не охоплює всіх проблем, він не дає нової думки щодо вирішення завдання.

Без аналізу немає синтезу, як і без синтезу неможливо аналізувати і досягати повного розуміння явищ.

Вивчення економічних явищ та трансфертних процесів не лише характеризує їх стан, напрямки розвитку та основні причинно-наслідкові зв'язки, а й виробляє перспективні рішення щодо шляхів розвитку за рахунок підвищення ефективності виробництва, вирішення інших соціальних та економічних проблем, визначається оптимальний варіант розвитку виробництва.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЙОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ***** є юридично особою і було засновано в 2001 році. На сьогодні воно є одним з найбільших виробників м'ясної сировини в Західній Україні, продовжує свою роботу не дивлячись на війну в Україні. Основними видами діяльності підприємства є: Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами; упаковка мяса; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування складування; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів.

Основними востачальниками сировини для нього є понад двадцять ферм які вирощують свинину високої якості. Забезпечення виробничими площами складає 4000 м² виробничих та складських площ, понад 800 шт. одиниць спецтехніки, холодильників.

Будучи на сьогодні надійним партнером сільськогосподарських виробників та споживачів, підприємство є власником колективної власності. Основу якісного виробництва становлять сучасні забійні цехи і склади. Керівники підприємства розуміють, що у короткі строки потрібно організувати постачання якісного українського продукту як всередині країни, так і за межі де повинна бути не тільки економічна вигода, але і зацікавленість у подальшому розвитку цього виду бізнесу. На підприємстві присутній строгий контроль якості який здійснюється на всіх етапах виробництва, від збору сировини до обробки та доставки готової продукції до покупців, що підтверджують сертифікати якості та відповідність, що в свою черговість гарантує доставку замовлень у галузі, безпеку продукції.

Суть м'ясопереробних підприємств зводиться у збалансовану та взаємозв'язану роботу на різних етапах системи виробництва, переробки та реалізації м'ясної продукції. У процесі ведення бізнесу підприємство використовує сучасне, перевірене, технологічне обладнання, дозволяючи виробляти свіжі та якісні товари, задовольняючи потреби самих вимогливих клієнтів.

Протягом 2020-2022 років на підприємстві реконструювали будівлі та споруди на суму 658 тис. грн. встановлено нове виробниче обладнання загальною вартістю 157389 тис. грн.

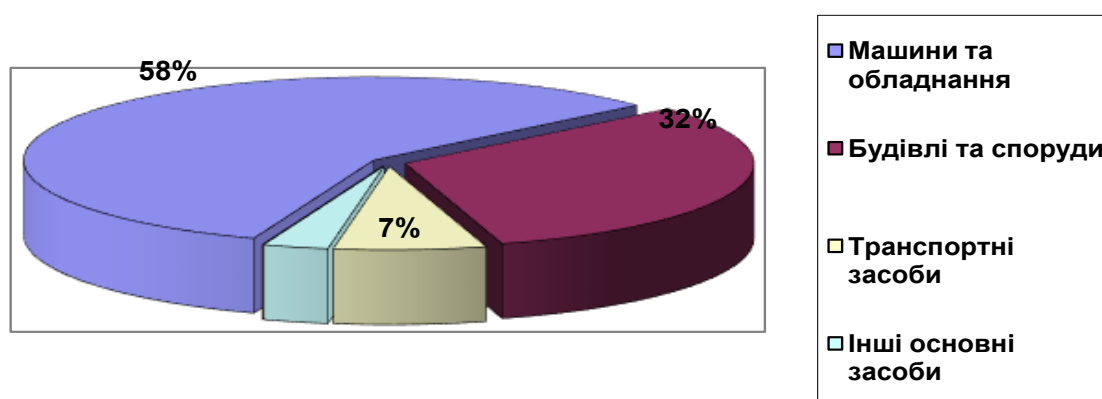


Рис. 2.1. Структура основних засобів підприємства у 2022р.

У відповідності з результатами придбання, а також модернізації обладнання на підприємстві, відбулось зростання всіх необоротних активів внаслідок чого величина основних засобів зросла: виробниче обладнання – до 158890 тис. грн.; встановлено нове виробниче обладнання загальною вартістю 157389 тис. грн. будівлі й споруди – 3910 тис. грн., інші – 2291 тис. грн.

Ступінь зносу основних засобів на підприємстві складає - 18%. Ступінь їх використання - 100%. Також слід відзначити, що всі основні засоби без виключення використовуються за прямим їх призначенням.

Підприємство активно працює над розширенням географії своїх поставок

продукції у різні частини світу, такі як в Африку, Європу та ряд інших країн.

Гарантія своєчасної та якісної доставки продукції - наявність власних, сучасних, спеціально оснащених приміщень. Підприємство має найсучасніші та виробничі камери для заморозки та зберігання продуктів, які дозволяють довго зберігати продукцію свіжою.

Вони вимагають від своїх постачальників гнучкого підходу до способів прокатки на пів туш. З метою задовольнити потреби потенційних клієнтів.

У зв'язку з просуванням торгівлі України з ЄС та перспективним європейським ринком для своєї продукції, підприємство проводить класифікацію туш свиней відповідно до стандарту.

Значні площі холодильних складів та зручне розташування недалеко від Львова дозволяють зберігати тривало і якісно власні продукти та надавати послуги заморозки іншим підприємствам для зберігання заморожених продуктів. У нашому регіоні немає іншого підприємства, яка зможе заморозити 120 тонн м'ясних продуктів на добу та додатково зберегти повну цінність та смакові якості цього продукту.

Стан задоволення ринку м'яса, постійно відслідковується та аналізується, так як він завжди актуальний та має значний вплив на потреби населення. В загальному всі представники м'якої індустрії розуміють, що виробництво м'яса в різних країнах завжди було і залишається одним із пріоритетних напрямків задоволення ринку. Україна володіє величезними земельними, трудовими та інтелектуальними ресурсами для переробки, що робить її конкурентоспроможною в цій сфері в країні та за кордоном.

На весь виробничий процес впливають три основні чинники: робочі предмети (засоби праці), людська праця, та відповідні засоби та інструменти праці.

Правильно побудована організаційна структура підприємства надзвичайно важлива для ефективного та нормального використання. Сьогодні організаційна структура ТОВ *****виглядає так. (див. рис. 2.1 ». Організаційна структура самого виробництва залежить від розміру

підприємств, його спеціалізації та співпраці, розміру та розміщення в ньому основних виробничих та обслуговуючих підрозділах.

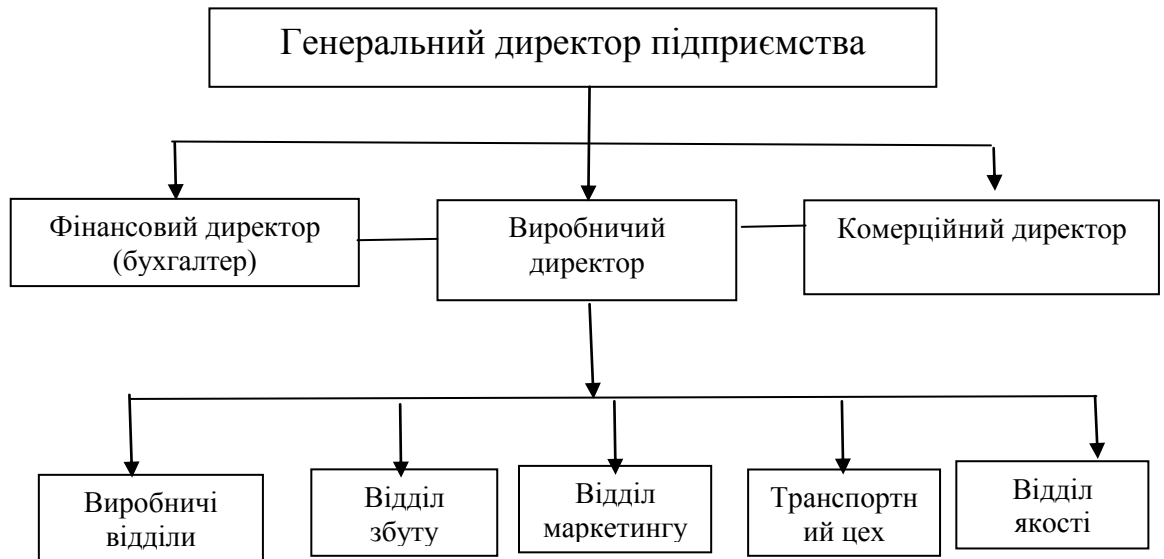


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління в підприємстві

На сьогодні організаційна структура ТОВ *****включає такі рівні управління: провідними структурними одиницями підприємства є відділи, відділення і служби; фронтальне управління підприємством здійснюється менеджером.

В цілому організаційна структура підприємства - це чіткий набір бізнес-одиниць даного підприємства, пов'язаних поділом праці між ними та виробничими відносинами.

Керівник відповідного підрозділу призначається і звільняється з посади наказом директора. Безпосереднє керівництво роботою цих підрозділів здійснюють їх керівники.

У відповідності з завданнями, в структуру організації підприємства входять: інженер-будівельник; технічний директор; завідувачу лабораторії; менеджер відділу продажів; головний технолог; начальник відділу кадрів; заступник директора з виробництва, який підпорядковується безпосередньо провідному інженерові-технологу, провідний менеджер; головний бухгалтер; керівник ІТ-відділу; юридичний консультант; начальник пожежної частини; інженер з безпеки; завідувач складом та ін.

Організаційне структурування: поділ виробництв на відділи та підрозділи підприємства; компетентність відділів та відділів у вирішенні конкретних завдань; загальна взаємодія відділів. Постійний контроль ефективності системи управління організацією підприємства забезпечує дотримання правил відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім вимогам підприємств.

Всі трудові ресурси підприємства становлять в основному працездатне населення, яке володіє всіма необхідними фізичними складовими розвитку, знаннями і вміннями, фізіологічними і розумовими здібностями, тобто, знаннями для необхідного, своєчасного і якісного виконання роботи, що забезпечується технікою. Розглянемо основну пропозицію робочої сили досліджуваного підприємства за останні роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка основних трудових ресурсів у ТзОВ *****, осіб

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виробничий персонал підприємства	89	91	90	101
Адміністративний управлінський персонал	9	9	8	88
Персонал структурних виробничих підрозділів	45	25	55	122
Інші працівники підприємства	4	5	3	60
Всього по підприємству	147	130	156	106

Аналіз наведених нами даних свідчить, що за останні три роки в досліджуваному підприємстві суттєво не зменшилась чисельність працівників. Загалом по підприємству за 2020-2022 роки кількість трудових ресурсів зросла на 6 %.

Для аналізу діяльності у ТзОВ *****, визначимо вартість й структуру товарної продукції за 2020-2022 роки (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Вартість й структура товарної продукції в ТзОВ *****

Продукція	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за три останні роки	
	вартість, тис. грн.	структура, %	вартість, тис. грн.	структура, %	вартість, тис. грн.	структура, %	вартість, тис. грн.	структура, %
Сире м'ясо	438751,8	87,4	516299,1	89,8	753757,1	85,7	571476,1	88,0
М'ясні вироби	62679,2	12,6	58643,8	10,2	124746,8	14,3	80150,1	12,0
Всього	501431,0	100	574942,9	100	878503,9	100	651626,1	100

Як свідчать дані таблиці, максимальну суму грошової виручки за останні три роки досліджуване підприємство одержало від реалізації сирого м'яса свинини – в середньому 571476 тис. грн., друге місце в структурі товарної продукції займають м'ясні вироби.

Покажемо графічно вартість і структуру товарної продукції за 2020-2022 роки на рисунку 2.2.

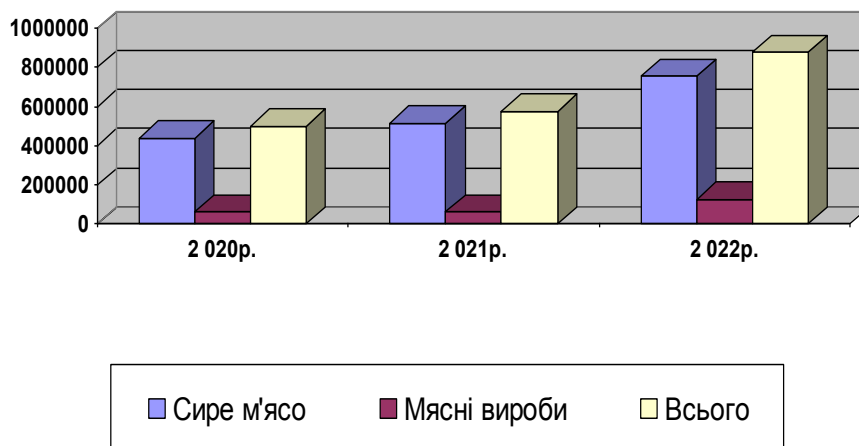


Рис.2.2 Вартість товарної продукції в ТзОВ ***** за період 2020-2022 р.р.

Як бачимо з даного рисунка, структура товарної продукції за досліджуваний період не сильно змінилася, а от вартість зросла.

2.2 Основні економічні характеристики роботи підприємства

Основне завдання ТзОВ ***** – це постачання товарів своїм клієнтам у необхідний час та з мінімальними затратами. Отже, у підприємстві діє та розробляється оптимальна система руху товарів, завдяки цьому цей товар доступний кожному користувачеві в необхідний час та на місці відвантаження. Крім того, вони аналізують всі затрати, які підприємство несе займаючись продажем власної продукції. Крім того, проаналізуємо всі затрати, які підприємство витрачає на збут власної продукції за досліджуваний період 2020-2022 рр.

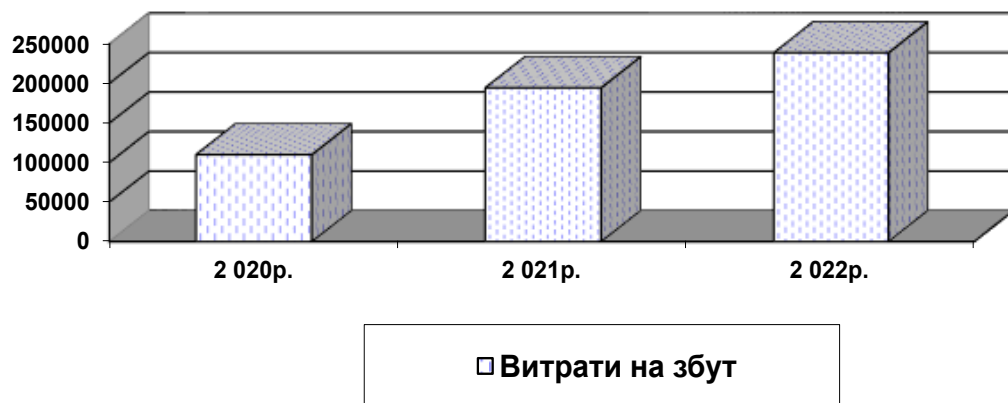


Рис. 2.3 Витрати на збут ТзОВ ***** 2020-2022 рр.

Сучасні вимоги щодо стандартів підприємств представляють і включають: доставка продукції LembergMit по замовленню клієнтів протягом трьох робочих днів; пошкодження продукції в дорозі не більше 0,1% виконання замовлення, договорів та договорів з точністю 99-100%; і т. д.

У 2020-2022 роках ТОВ *****значно збільшило продажі власної продукції. Таким чином, обсяг товарообігу за 12 місяців 2022 року збільшився на 3,3% порівняно з 2020 роком. Це досить значний результат, якщо по всій

Україні в 2022 році він зменшився на 15,0 % за порівнянням з звітним роком.

Частка ринку в квітні 2022 року склала 16,6% і 18,1% відповідно в кількісному та грошовому вираженні. Важливе значення у процесі аналізу джерел власних коштів має показник фінансового лівереджу (F_L), який характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань і визначається як відношення довгострокових зобов'язань до джерел власних коштів.

Зазначені показники узагальнені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства

№	Показник	Значення
1	Коефіцієнт фінансової автономії підприємства	1,57
2	Коефіцієнт фінансової залежності підприємства	0,53
4	Показник фінансового леввериджу підприємства	0,02

Як видно з таблиці 2.4 досліджуване нами підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування, тобто може повністю погасити зобов'язання перед кредиторами. Значення показника фінансового леввериджу (0,02) показує низький ступінь ризику вкладення коштів.

Для більш точного вираження аналізу внутрішнього середовища підприємства побудуємо пентаграму за результатами оцінки за п'ятьма критеріями моделі (див.рис. 2.3). Цей підхід дає можливість краще побачити напрямки, які потрібно першочергово покращити.

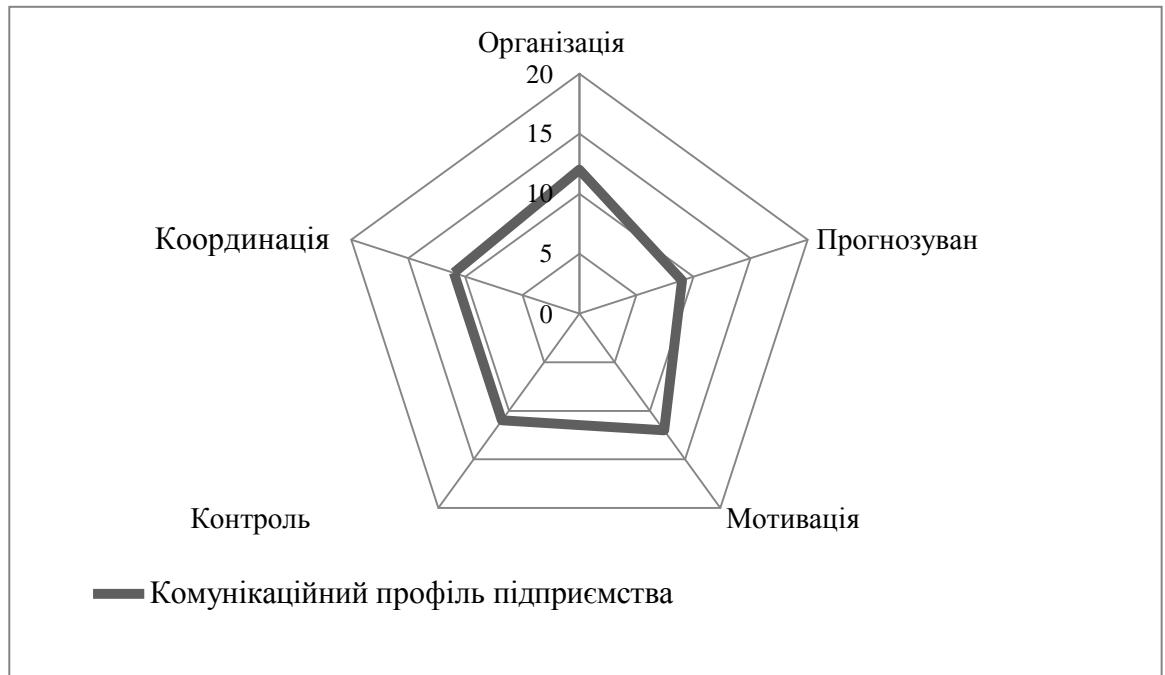


Рис. 2.3. Оцінка менеджменту щодо впливу на внутрішнє середовище підприємства

Комунікаційний профіль підприємства (див. рис. 2.3) показує, що підприємство має проблеми з мотивацією і організацією, тому ці напрямки менеджменту необхідно детально вивчати та удосконалювати

Сьогодні, пріоритети підприємства полягають у подальшому розвитку та вдосконаленні цілісності рішень, будівництві довготривалих партнерських відносин, оптимізації логістики та нарощуванні експортної основи.

Високі якісні показники та параметри безпеки продукції підприємства, висока надійність та гарантія, вдалі інновації, багаторічний досвід, партнерський підхід до споживача дали змогу налагодити міцну довготривалу співпрацю з підприємствами-лідерами.

Аналіз ефективності використання позикового капіталу підприємства (кредитів банків та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги) ґрунтується на застосуванні методики коефіцієнтного аналізу та передбачає обчислення показників оборотності позикового капіталу підприємства.

Таблиця 2. 5 Динаміка коефіцієнтів ефективності використання позикового капіталу

Найменування показника	2021р.	2022р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу, %	150,34	156,60	+6,26	+4,17
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу, оборотів	9,59	12,61	+3,02	+31,47
Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань, оборотів	24,74	12,61	-12,13	-49,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, оборотів	352,50	334,17	-18,33	-5,20

Дані, подані у таблиці 2.5, є наслідком прискореного зростання позикового капіталу стосовно результатів фінансово-господарської діяльності підприємства - чистого прибутку і виручки від продукції. Ми бачимо динаміку коефіцієнтів ефективності використання позикового капіталу як тимчасового явища, що супроводжує зрушення у формуванні джерел фінансування, якщо ці зрушення призвели до загального підвищення ефективності використання активів підприємства.

Можливі шляхи виходу зі складної фінансової ситуації: проведення комплексної економічної реформи, у тому числі майнових та трудових відносин, з метою розвитку професійної діяльності підприємства, що є одним із дієвих важелів зростання продуктивності та підвищення ефективності діяльності підприємства на основі раціонального використання наявного потенціалу праці, матеріально-технічних ресурсів, засобів виробництва.

Основними причинами погіршення фінансового стану підприємства є зростання цін на матеріально-технічні ресурси, а також енергоресурси; відсутність стимулів задля забезпечення нормальної продуктивності праці; недостатня підготовка менеджменту до роботи в нових економічних умовах (війна в країні); недостатня маркетингова активність та ін.

Забезпечення раціонального розвитку інтеграції всередині взаємопов'язаних підприємств, створення інтегрованих систем, паритетних фінансових та розподільчих відносин, що створює нормальні економічні умови для ефективної діяльності підприємства тощо.

Підвищення рівня технічної оснащеності підприємства, що забезпечує поступовий перехід на прогресивні технології виробництва, що потребує додаткових капітальних вкладень, але сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції.

Швидкість переведення коефіцієнтів оборотності у грошову форму досить висока. Тому підприємство платоспроможне. Наявні ресурси використовуються більш менш ефективно.

Фінансове становище підприємства стабільне. Частка залученого капіталу невелика. Значення коефіцієнтів фінансової залежності велике. Становище цього підприємства не ризиковане.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційно-управлінська структура форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Проблема як завжди підвищення ефективності виробництва є вирішальним чинником економічного та соціального розвитку цього підприємства. По суті, рентабельність продукції, всіх галузей та підприємства загалом є показником, який повно, всебічно та об'єктивно вказує на відповідний результат його роботи, тобто дохід, який приносить виробництво того чи іншого виду продукції ТОВ «*****», таки приносить. З його допомогою визначають, якою мірою вартість товару може і перевищує його собівартість або, якщо можливо, який розмір відшкодування витрат на виготовлення та реалізацію продукції та отримання прибутку.

У 2020 році ефективність співпраці з мережами збільшилася на 34% завдяки регулюванню співпраці з торговельними мережами «Рукавичка», «Фуршет» та «Метро», а також переговорам з іншими мережами супермаркетів. На даний момент тривають перемовини з регіональними мережами *****

Тому це дає особисту перевагу під час роботи з продажами через дистриб'ютора. У цьому аспекті стратегічно важливим є розвиток співпраці з двома конкурентоспроможними та найбільшими в Україні мережами супермаркетів – «Сільпо» (понад 600 магазинів) та АТБ (900 магазинів). Слід зазначити, що, незважаючи на невелику площу власних магазинів, АТБ добре розуміється і має суттєві обмеження щодо розширення асортименту.

Враховуючи поточну ринкову ситуацію в даній галузі, ми дійшли висновку, що поточна ринкова ситуація для підприємства є досить сприятливою для ТОВ *****протягом усього його існування. Водночас чітке та повне використання наявних перспектив створить серйозну основу для чергового внутрішнього зростання підприємства навіть в умовах законодавчих обмежень реалізації, а невикористання перспектив співпраці з іншими мережами буде суттєвим стратегічним прорахунком. Наведемо основні показники економічної ефективності цього виробництва у таблиці «див. табл. 2.6».

Таблиця 2.6 Основні економічні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. в % до 2020 р.
Чистий дохід, тис. грн.	501430,2	574943,3	878504,4	175
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	329504,1	398872,0	669562,1	203
Валовий прибуток, тис. грн.	171926,2	176071,1	208942,1	121
Чистий прибуток, тис. грн.	22558,2	22549,2	34894,2	154х
Витрати з операційної діяльності, тис. грн.	377833,1	426125,2	598680,2	158
Рівень рентабельності, %	2,8	3,5	5,2	185

Аналіз даних таблиці. 2.6 свідчить, що у 2022 р. прибуток досліджуваного підприємства збільшився на 85%.

Також з 2014 року внаслідок економічної кризи, а також соціально-політичних коливань курсу іноземної валюти в країні зросла більше ніж у тричі. Оскільки підприємство закуповує окремі компоненти сировини як у вітчизняних, так і у зарубіжних виробників, відповідно збільшується собівартість продукції.

У процесі виробничо-господарської діяльності у ***** створює особливу додану вартість, яка наприкінці кожного року перетворюється на чистий прибуток. Вартість товарів, проданих у 2022 р., подвоїлася порівняно з 2020 р. та становила 669 562 тис. грн..

Від розміру прибутку багато в чому залежить все фінансове становище підприємства, ефективність виробництва, і навіть організація управління. Як ми вже згадували, у 2020-2022 роках компанія замінила багато технологічних ліній та розширила власне виробництво.

Коефіцієнт рентабельності є показником прибутковості та рентабельності самого підприємства. Фактично підприємство буде прибутковим, якщо воно покриває усі свої витрати грошовим потоком від реалізації продукції, робіт та послуг та має певний прибуток.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні шляхи удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства

Основним елементом удосконалення внутрішнього середовища є система нормування підрозділів підприємства. За результатами проведеного в попередньому розділі аналізу стану на досліджуваному підприємстві даний елемент середовища характеризується відносно низьким рівнем свого функціонування. Однією з причин такого стану є необґрунтований метод розроблення нормативної бази, який часто призводить до завищення або заниження використання матеріальних та трудових ресурсів в підрозділах більшості підприємств.

Одним з важливим напрямків у процесі покращення внутрішнього середовища підприємства є розробка пропозицій та рекомендацій, спрямованих на покращення функціонування його основних складових: планування; підбиття підсумків роботи внутрішніх підрозділів; нормалізація; стимулюючі та матеріально відповідальні за результати своєї діяльності; облік та контроль.

Ефективне виробництво в підприємстві щодо використання трудових ресурсів підрозділів підприємства повинно будувати на основі методу нормування. Визначення норм витрат праці шляхом спостереження дасть можливість оцінити та визначити величину необхідних трудових витрат. Цей метод полягає в розчленуванні процесу праці на окремі елементи, вивченні та нормуванні витрат часу на кожну частину цього процесу.

Для раціонального використання матеріальних ресурсів доцільно застосовувати дослідно-аналітичний метод їх розрахунку. Застосування цього методу дає змогу техніко-економічно обґрунтувати складові елементи норм,

виявити втрати й резерви, розробити відповідні організаційно-технічні заходи.

Даний метод передбачає визначення необхідних витрат різних видів матеріальних ресурсів на основі вимірювання цих витрат при проведенні спостережень безпосередньо на робочих місцях.

Щодо обслуговуючих підрозділів досліджуваного підприємства, яким рекомендовано надати економічний статус центрів витрат, то слід зазначити, що основними показниками планування їх діяльності є: кошторис витрат; продуктивність праці; обсяг наданих послуг; ритмічність надання послуг тощо. На основі цих планових показників діяльності підрозділів формуються планові документи: план умовно-розрахункового прибутку; план витрат; план виробництва.

Таким чином, підвищення якості розрахунку матеріальних і трудових ресурсів підрозділів та застосування Положення про їх нормування дасть змогу деталізувати норми та нормативи на рівні кожного центру відповідальності, враховуючи особливості та специфіку роботи кожного, а також забезпечити раціональне використання ресурсів, що дозволить покращити роботу усієї системи нормування на підприємстві.

Іншими важливими елементами удосконалення внутрішнього середовища є внутрішній облік та контроль. Для покращення роботи цих елементів необхідно, по-перше, створити спеціальні служби оперативного контролю та розробити Положення про регулювання їх діяльності; по-друге, деталізувати використання матеріальних витрат підрозділів на основі потреб кожного з них.

З метою реалізації першого завдання, деталізації використання матеріальних витрат підрозділів, рекомендується здійснювати облік матеріалів, які мають досить велике вартісне значення і використовуються індивідуально окремою групою працівників, на рівні кожної виробничої дільниці та робочих місць згідно з їх потребами. Запропонована схема деталізації матеріальних витрат підрозділу наведено на рисунку 3.1.

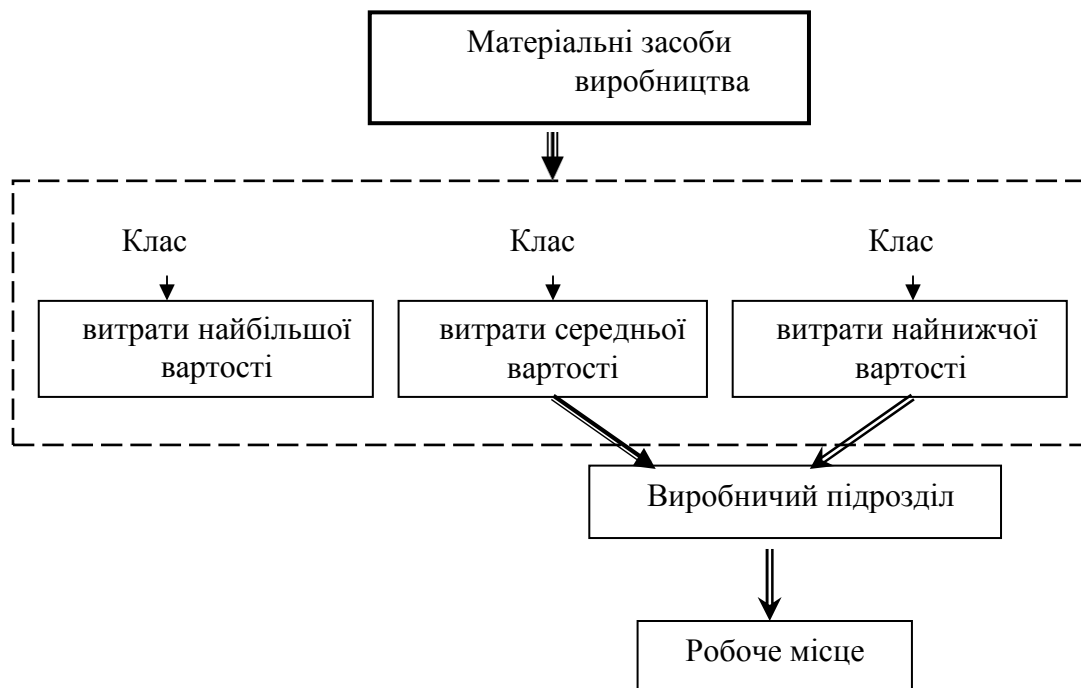


Рис. 3.1 Загальна деталізація матеріальних витрат виробництва у виробничому підрозділі

Чинники внутрішнього середовища як загальні поняття, не виділяючи окремих елементів характеризуються, як: соціальна (включає у собі сукупність відносин між людьми, що працюють на підприємстві). Результати діяльності підприємства багато в чому залежать від їх вмінь, здібностей, зусиль і навичок, ставлення до праці, мотивації та поведінки); виробничо-технічні чинники (включає основні та оборотні засоби підприємства: сукупність машин, пристосувань, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також засоби, з яких виробляється продукція). виготовляються: сировина, матеріали, напівфабрикати; ті самі чинники враховують технології виробництва); чинники інформаційного впливу (забезпечують канали та мережі підприємства вчасно актуальною інформацією для ефективної комунікації в управлінні підприємством); організація управління (з того, як організовано управління грошовими потоками, фінансовий моніторинг, технологічне управління на підприємстві процесів, кадрової політики залежить успіх кожного підприємства); економічні чинники (розглянуті як основа економічних

процесів, до яких відносяться рух капіталу та грошових коштів, економічні показники підприємства та ін); маркетингові чинники (забезпечують задоволення потреб покупців товарів чи послуг підприємства за рахунок дослідження ринку, створення ефективної системи реклами та продажу).

До основних чинників внутрішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства, слід вважати: якість персоналу; особливості ведення бізнесу; організаційна структура та організаційна культура підприємства; специфіка технологічних процесів; основні характеристики продукції; місію підприємства; конкурентну перевагу; потенціал підприємства та ресурсні можливості.

Так як підприємство є складною системою, доцільно виділяти такі підсистеми його внутрішнього середовища: трудовий потенціал, інноваційна діяльність, імідж, система управління, виробництво, конкурентоспроможність і збут продукції, маркетинг, фінанси, соціальна ефективність та ін. Оглянувши результат вище викладеного, можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства розглядається як у статичному стані, з акцентом на склад основних чинників (елементів) і структуру, так і в динамічній розробці, щодо вивчення набору процесів усередині підприємства.

Внутрішнє середовище включає всі основні компоненти і підсистеми, що забезпечують процес виробництва товарів і послуг; процес управління, що складається з розробки та реалізації управлінських рішень, і навіть економічних, соціальних та інших процесів, які у підприємства.

Слід зазначити, що компоненти, як правило, індивідуальні для кожного підприємства і не функціонують окремо, так як на чинники внутрішнього середовища впливають і зовнішні чинники. Беручи до уваги системний підхід, враховуючи результати власних досліджень, вважаємо за доцільно виділити наступні підсистеми внутрішнього середовища підприємства: кадрову, організаційно-управлінську, виробничу, фінансову, маркетингову, інформаційну, інноваційну. У свою чергу, кожна підсистема містить найвпливовіші чинники, які необхідно постійно контролювати для

забезпечення ефективного функціонування підприємства. Висновки із проведеного дослідження. Таким чином, підбиваючи підсумки дослідження, слід зазначити, що внутрішнє середовище підприємств характеризується значною кількістю компонентів, що впливають на стратегічний його розвиток. Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних мінливих умовах, досягнення поставлених цілей та створення конкурентних переваг підприємства керівники повинні постійно аналізувати внутрішнє середовище, своєчасно виявляти та оцінювати зміни внутрішніх чинників та вживати заходів необхідних для прийняття управлінських рішень щодо адаптації до зовнішнього середовища та обліку специфіки розвитку економіки.

3.2 Основні чинники впливу щодо покращення внутрішнього середовища підприємства

Узагальнення результатів дослідження, проведеного в попередніх розділах, вимагає розробки та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на покращення внутрішнього середовища підприємства, що дозволить усунути недоліки, виявлені в ході оцінки, та сприятиме ефективному функціонуванню внутрішніх підрозділів та підприємства в цілому.

У цьому випадку немає потреби додатково доопрацьовувати цей механізм, оскільки це може призвести до додаткових витрат.

Отримання однієї з оцінок рівня внутрішнього середовища, а саме: низький, нижчий за середній, середній або вище за середній, дозволяє виявити порушення в її функціонуванні.

Виходячи з цього, виникає об'єктивна необхідність розробки структурно-логічної моделі вдосконалення внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, що складається з сукупності логічно послідовних етапів роботи, спрямованих на вдосконалення функціонування цього механізму і

діяльності сама сутність. підприємство загалом, див. рис. 3.3.

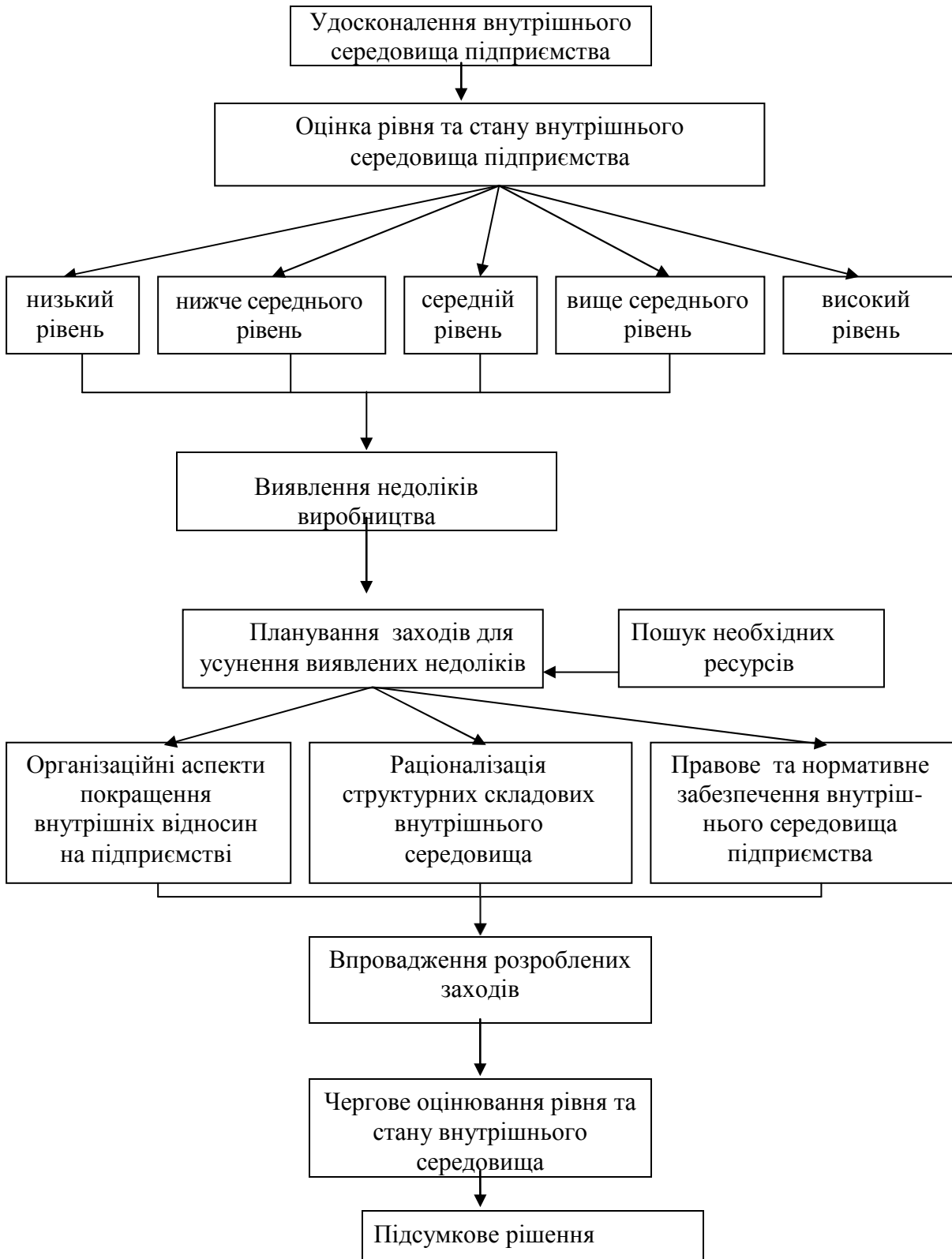


Рис. 3.3. Алгоритм оцінки та вдосконалення внутрішнього середовища підприємства

В основу цієї моделі було покладено процес оцінки рівня функціонування внутрішнього середовища підприємства. Це дозволить своєчасно виявити

наявні недоліки у діяльності внутрішніх підрозділів підприємства та сприяти їхньому своєчасному усуненню. Досить важко досягти практично високий рівень функціонування механізму підприємства свідчить про його високу ефективність. Наступним етапом у процесі вдосконалення внутрішнього господарського механізму підприємства є реалізація перерахованих вище заходів, після чого рекомендується проведення переоцінки, на підставі якої приймається відповідне управлінське рішення.

На рис. 3.4 запропоновано один з можливих варіантів розподілу прибутку підприємства, який дає можливість враховувати економічний статус його підрозділів.

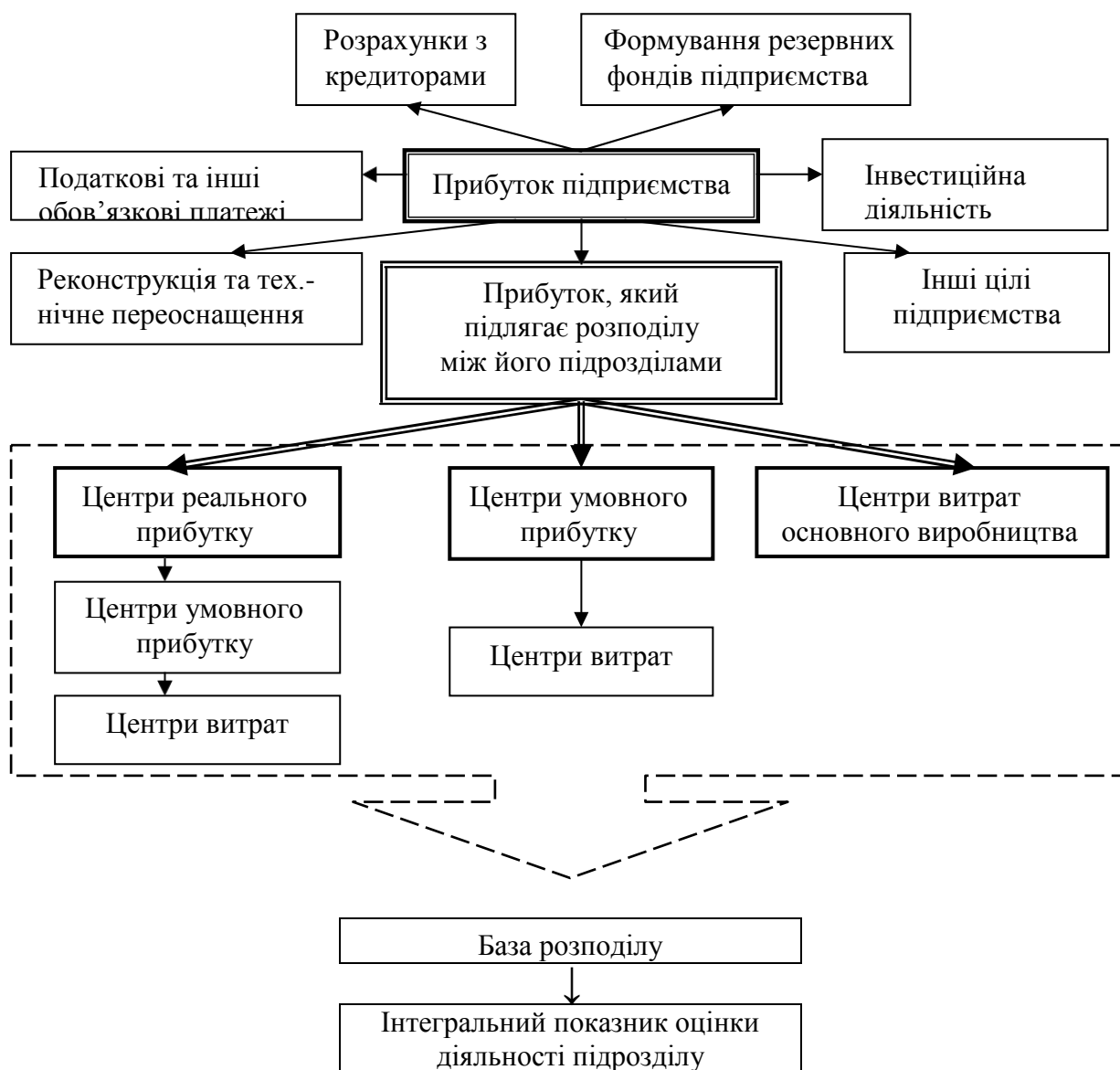


Рис. 3.4. Схема розподілу прибутку між підрозділами підприємства під дією чинників внутрішнього середовища

Вибір основи розподілу прибутку між підрозділами вимагає зваженого підходу, який має ґрунтуватися на дотриманні низки принципів:

специфіка діяльності відділів, яка полягає в тому, що кожен відділ підприємства характеризується індивідуальними особливостями, зокрема: призначення підрозділу (допоміжний, основний, сервісний) тощо, спеціалізацією (предметно-технологічна, предметна, технологічна), економічний статус (умовний центр прибутку, центр прибутку, центр витрат) та ін.

пропорційність, що полягає в розподілі прибутку пропорційно обраному критерію розподілу;

ефективність діяльності підрозділів, що з об'єктивнішим відображенням кінцевих результатів своєї діяльності.

Проаналізувавши існуючі в науковій літературі підходи до розподілу прибутку підприємства, одним із можливих варіантів є використання як основи для розрахунку методу комплексної оцінки діяльності підрозділів з урахуванням економічного стану кожного з них.

Суть методу полягає в оцінці основних показників діяльності підрозділів, ступінь важливості яких було визначено експертами.

Перелік таких рейтингових показників та їх вагових коефіцієнтів створюється підприємством самостійно, виходячи з індивідуальних особливостей кожного суб'єкта господарювання та специфіки діяльності його внутрішніх підрозділів.

3.3 Напрямки розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства

Сьогоднішній період розвитку бізнесу характеризується погіршенням економічного стану, що призводить до значного зниження виробництва, зниження інноваційної та інвестиційної активності підприємства у зв'язку з війною в Україні. Одним із прямих таких негативних наслідків є проведення активної політики, спрямованої на підвищення нормативно-правової безпеки як

бізнесу, так і виробництва, проведення воєнних дій на території України, проблеми зі збутом продукції.

Ще однією умовою забезпечення ефективного функціонування внутрішнього середовища є наукове нормативно-правове забезпечення, що полягає у розробці та впровадженні прогресивних норм та стандартів на матеріали та співробітників.

Щоб забезпечити ефективну організацію внутрішньовиробничих відносин для підприємства, необхідно створити відповідні умови. Зокрема, забезпечення відносної оперативної та економічної самостійності підрозділів. Це забезпечує як майнове відокремлення, і господарську самостійність, що проявляється у самостійному регулюванні окремих сторін діяльності (складання кошторису витрат, планування виробничої програми, самостійний вибір показників з метою оцінки діяльності суб'єкта тощо). Це дозволить підприємству краще адаптуватися до змін довкілля та підвищити свою конкурентоспроможність.

Враховуючи дослідження у виробничих відділах специфіки функціонування підприємства, нормативно-правового забезпечення його повинні бути додатково поділені на дві групи впливу: зовнішні та внутрішні "див. рис. 3.5".

Внутрішня нормативно-правова безпека внутрішнього середовища підприємства формується шляхом створення та ведення на підприємстві документів (форм, договорів, положень тощо), оскільки виробництво відбувається на рівні структурних підрозділів підприємства та регулює їхню діяльність. Ці документи самостійно розробляються та закріплюються керівниками підприємства.

Для внутрішнього нормативно-правового забезпечення виробництва підприємств нами досліджено та розглянуто такі документи:

- договір між дочірніми підрозділами та основною діяльністю;
- положення про нормування матеріальних ресурсів та праці працівників;
- положення про службу внутрішнього контролю;

положення про власне використання підрозділом матеріалів;
інші види нормативно-правового виробничого забезпечення підродів.

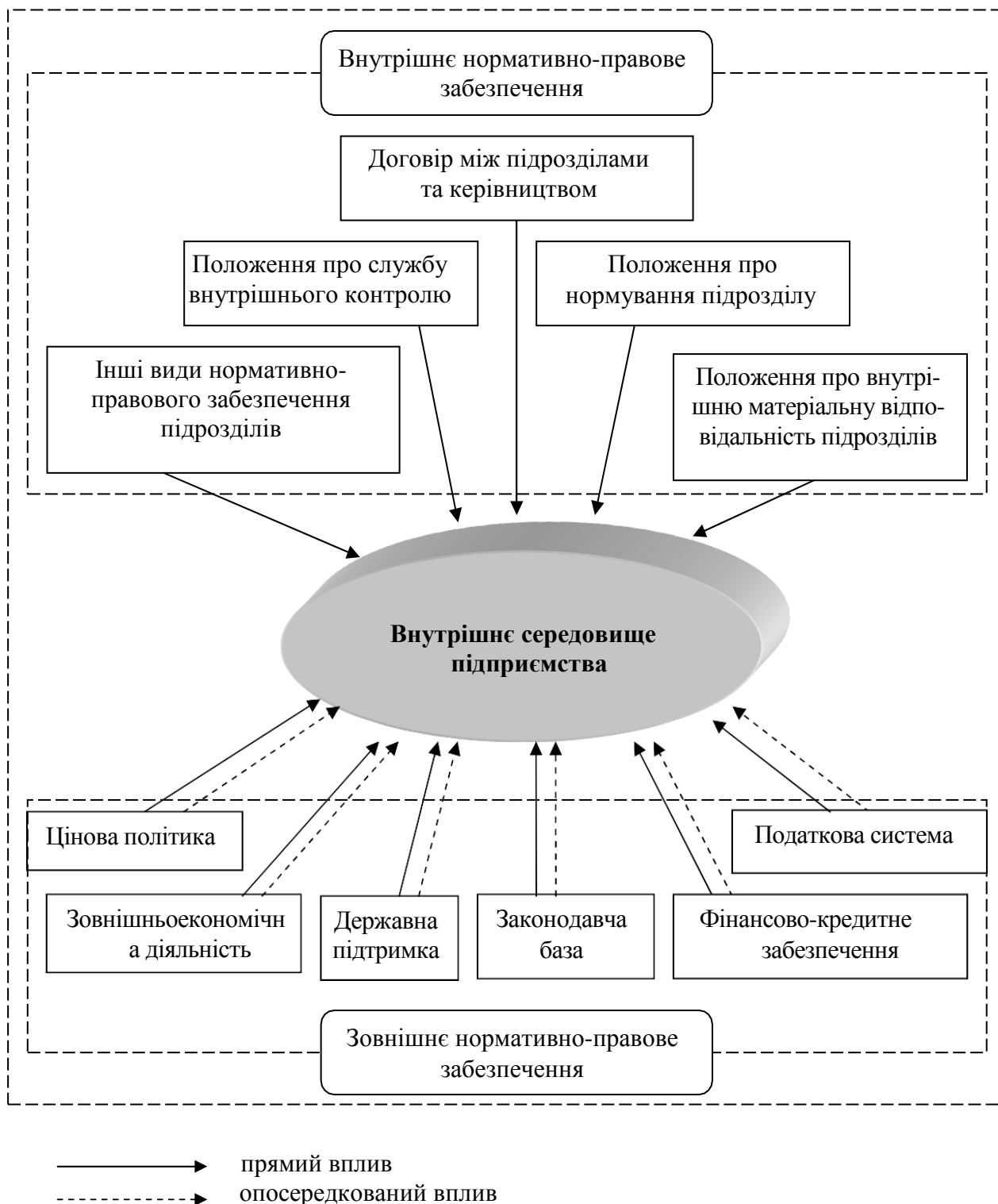


Рис. 3.5. Основні напрями розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства

Сукупність нормативно-правової безпеки внутрішнього середовища

підприємства, за розглянутим виглядом є загальноприйнятого. Необхідність підвищення такого нормативно-правового забезпечення підприємства мотивується недосконалістю фінансово-кредитної системи, неефективністю податкової системи, наявністю дієвого державного регулювання, недосконалістю законодавчої бази, необґрунтованою політикою економічної діяльності держави.

Розглянувши рисунок 3.5 можна побачити орієнтацію основних напрямів поточного нормативно-правового забезпечення внутрішнього ділового середовища підприємства, а також напрямки водночас: ціноутворення, фінансово-кредитне забезпечення, державну підтримку органів управління, напрямків удосконалення податкової та законодавчої системи, сучасну економічну політику.

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення впливає на функціонування внутрішнього ділового середовища, то перемовини можуть мати як прямий, так і опосередкований вплив. Безпосередній вплив характерний для суб'єктів із децентралізованою чи змішаною організаційною формою функціонування внутрішнього середовища. Непрямий приплив нормативно-правової безпеки характерний для підприємств із централізованою чи часто децентралізованою організаційною формою функціонування внутрішнього середовища. Чи це нормативно-правові зміни, які вносяться на суверенному рівні, вони впливають у державну бізнес-діяльність відповідного рівня, вводячи інформацію у свою внутрішню інформацію для свого внутрішнього забезпечення, відстоюючи свій бізнес.

Важливо в підприємстві безпосередньо покращити нормативно-правове забезпечення внутрішнього середовища підприємств та впорядкувати податкову систему. Надмірні податки негативно позначаються на діяльності підприємств держави. Частково у цьому винна податкова політика, вона орієнтована на фінансове забезпечення держави. Таким чином, доповнення нормативно-правового забезпечення внутрішнього ділового середовища дозволить внести важливість та об'єктивність у процес підвищення

ефективності цього механізму та бізнесу.

Пізніше, враховуючи те, що внутрішнє середовище підприємства впливає на результати його діяльності з великою кількістю взаємопов'язаних елементів, реалізації деяких впливів наступного процесу, можна вважати цією категорією, що виходить із системно-процесуального сутнісного підходу на розробку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства «див. рис. 3.6»

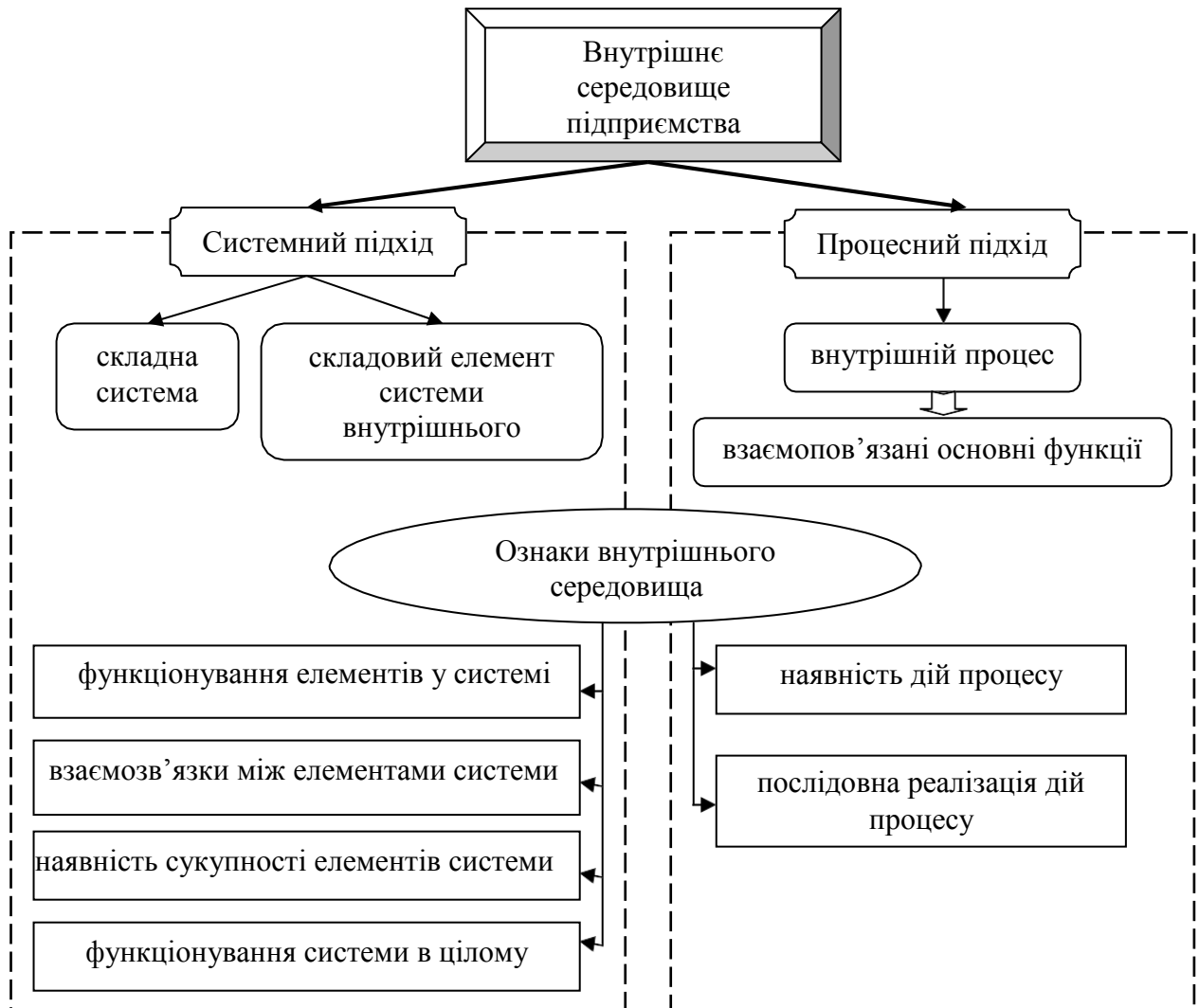


Рис. 3.6. Загальні підходи до визначення внутрішнього виробничого середовища підприємства

На сьогодні системний підхід – це один із головних напрямів методології наукового пізнання, мета і завдання якого полягають у дослідженні певних об'єктів як складних систем. Відповідно, система – це сукупність пов'язаних між собою елементів. Крім цього, кожний елемент цілісної системи може

розглядатися як окрема відносно самостійна система.

Отже, внутрішнє середовище підприємства з погляду системного підходу, з однієї сторони, є складовим елементом системи, якій він підпорядковується, а з іншої – відносно самостійною складною системою, яка являє собою сукупність певних економічних елементів та взаємозв'язків між ними на рівні структурних підрозділів.

У свою чергу, структурні елементи за певних умов теж можуть розглядатися як окремі самостійні системи. Тобто, внутрішнє середовище розглядається як певна цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких певною мірою характеризує ціле. У випадку зміни або порушення функціонування одного елемента, порушується робота усієї системи.

Дієвість системи внутрішнього середовища підприємства залежить від дієвості всіх її елементів, при цьому порушення роботи хоча б одного з них призведе до порушення діяльності всієї системи; функціонування окремо кожного елемента у загальній системі.

До основних ознак внутрішнього середовища як системи доцільно віднести: наявність певної сукупності елементів. Виходячи з того, що будь-яка система складається із певної кількості складових, то внутрішнє середовище також поєднує в собі функціонування відповідних елементів; взаємопов'язаність усіх елементів системи.

Усі елементи, попри їх відносно самостійне функціонування, повинні розглядатися як єдина нерозривна цілісна система, що характеризує внутрішню діяльність підприємства.

Кожний елемент системи внутрішнього середовища може функціонувати як відносно самостійна система, що складається із певної сукупності частин таким чином, щоб цілі систем та їх елементів були в кінцевому підсумку спрямовані на досягнення запланованого результату; функціонування усієї системи загалом.

Кожна управлінська функція також являє собою процес, оскільки складається із взаємопов'язаних дій. Процес – це послідовність безперервних

взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, називаються управлінськими функціями. Отже, процес є загальною сумою всіх функцій управління. Виходячи з цього, процесний підхід розглядає внутрішнє середовище як послідовний процес реалізації взаємопов'язаних функцій управління, спрямованих на досягнення кінцевого результату.

При вдосконаленні побудови внутрішнього середовища необхідно дотримуватися певної сукупності правил, які можна поділити на загальні та приватні (див.рис. 3.7).

Основними ознаками внутрішнього середовища підприємства як процесу є: послідовність реалізації дій, наявність певних дій процесу.



Рис. 3.7. Основні принципи вдосконалення побудови внутрішнього середовища підприємства

Загальні принципи повинні лежати в основі створення та ефективного

функціонування внутрішнього господарського механізму кожного підприємства. Конкретні правила специфічні для конкретних умов ведення бізнесу та враховують належність підприємства до конкретної галузі, його організаційно-виробничу структуру, специфіку діяльності, ступінь децентралізації підрозділів тощо.

Доцільно враховувати: принцип цілісності, який би єдність елементів системи внутрішнього середовища, з одного боку, загалом, з другого боку, у її складі можна назвати окремі цілі елементи;

принцип оптимального поєднання децентралізації та централізації, що забезпечує певний взаємозв'язок централізованого та децентралізованого управління внутрішніми підрозділами підприємства та підприємством в цілому;

принцип ієрархії, що полягає у виявленні ієрархічних відносин та цілей, що характеризуються впорядкованістю, організованою взаємодією між окремими рівнями внутрішнього середовища по вертикалі. Ієрархію у разі слід розуміти як підпорядкування нижчестоящих елементів внутрішнього середовища елементам вищого рівня підприємства у відповідності з процесним підходом слід віднести:

принцип наступності, що виявляється у створенні таких організаційно-економічних та технічних умов, за яких досягається стійкість та безперервність процесу функціонування господарського механізму;

принцип послідовності, що передбачає послідовний процес здійснення конкретних дій задля досягнення поставленої мети;

принцип циклічності, що означає закриття (завершення) послідовних заходів протягом певного проміжку часу, тобто завершення одного елемента передуює початку іншого.

Поряд із цим існують і принципи побудови внутрішнього середовища підприємства, характерні для обох підходів як системного, так і процесного. До таких правил належать:

принцип адаптивності, що полягає у здатності швидко орієнтуватися та

гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

принцип системності, що виявляється в тісній координації всіх елементів та процесів на всіх рівнях управління внутрішнім середовищем;

принцип цілеспрямованості, що означає спрямованість всіх елементів та процесів на реалізацію загальних цілей компанії.

Детальні правила внутрішнього середовища підприємства:

принцип ефективності, що полягає у використанні підрозділів підприємства з урахуванням мінімальної суми витрат задля досягнення максимально можливого результату;

принцип взаємно примирення дій, що передбачає взаємоузгоджені дії осіб, спрямовані на досягнення спільної мети;

принцип підзвітності, що передбачає відповідальність кожного структурного підрозділу за результати своєї діяльності.

При переході підрозділів до децентралізованого функціонування велике значення набуває інформаційно-документаційне забезпечення їхньої діяльності, що зумовлено великим потоком інформації, що надходить на підприємство, та складністю внутрішньогосподарських відносин.

Умовою функціонування внутрішнього середовища має бути також система матеріального заохочення філій компанії та окремих працівників за результати роботи як свого підрозділу, так і компанії загалом.

Внутрішнє середовище змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників і відображає ті економічні відносини, які характерні для певного періоду розвитку підприємства». Це означає, що з часом все потрібно покращувати, змінювати, доповнювати. Гостра і глобальна конкуренція, стрімкий технологічний розвиток, економічна нестабільність, наукові досягнення і т.д. вимагають від підприємств постійного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рис. 3.8. Чинники впливу на формування та зміну внутрішнього середовища підприємства

Кількість внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на формування та функціонування внутрішнього середовища підприємства, настільки велика, що врахувати їх усіх досить складно.

До основних внутрішніх чинників, на які слід звертати особливу увагу при вдосконаленні внутрішнього середовища, належать: розміщення та технологія виробництва; форми спеціалізації підрозділів (технологічна,

предметна чи змішана), виробнича структура підприємства та інші

Підрозділи, створені за предметною або змішаною спеціалізацією, можуть мати найбільшу самостійність, оскільки здійснюють повний цикл, що дає можливість самостійно надавати послуги, отримувати прибуток і т.д.

Одним з основних чинників, що безпосередньо впливають на покращення внутрішнього середовища підприємства, є тип виробництва. Залежно від виду виробництва значною мірою змінюється технічний рівень технологічних процесів, що застосовуються.

Вплив організаційної структури підприємства з його внутрішню діяльність пояснюється лише тим, що з малого підприємства більш характерно централізоване управління діяльністю, тоді як великого підприємства.

Не менш важливим чинником, що впливає на формування та функціонування внутрішнього середовища підприємства, є розмір та кількість підрозділів. Чим більша кількість великих відділів на підприємстві, тим складніше керувати та координувати їхню роботу. Навпаки, набагато простіше керувати невеликими підрозділами та невеликою їх кількістю.

Крім внутрішніх чинників, на функціонування внутрішнього середовища підприємств великий вплив мають зовнішні чинники, до яких належать:

науково-технічні чинники, що впливають рівень надання послуг. Науково-технічний прогрес створює великі потенційні можливості для підприємств, і водночас потребує підвищеної уваги до всіх нововведень, оскільки за певних обставин вони можуть призвести і до негативних наслідків тощо;

рівень конкуренції у галузі, що провокує підприємства на вироблення найбільш ефективних конкурентних позицій з метою забезпечення своєї конкурентоспроможності, що суттєво впливає на діяльність філій підприємства, планування обсягів виробництва, собівартість продукції тощо;

політична стабільність, що визначає економічну стабільність, яка знижує підприємницький ризик, сприяє інвестиційній привабливості, забезпечує політичні права та свободи суб'єктів господарювання тощо;

економічні чинники, до яких можна віднести: ВВП, рівень інфляції, обмінний курс і відсоткові ставки, платіжний баланс, безробіття, заробітну плату та ін. що може призвести до погіршення діяльності філій та підприємства загалом;

рівень, динаміка та коливання платоспроможності попиту на продукцію підприємства, що визначають стабільність доходів та залежать від макроекономічної ситуації, рівня доходів споживачів тощо;

соціокультурні чинники, саме: цінності, традиції, погляди, звички людей, які впливають організаційні аспекти діяльності філій компанії та інших.

Взаємозв'язок між вищою і нижчою метою - досягненням планових результатів діяльності її підрозділів представлений на рисунку 3.9.



Рис. 3.9. Взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Тому внутрішнє середовище підприємства доцільно розглядати, з одного боку, як складову частину господарського механізму, що є певною сукупністю взаємопов'язаних і взаємозумовлених господарських елементів, що функціонують на рівні структурних одиниць підприємства. та взаємини між

ними. З іншого боку, внутрішнє середовище є самостійно діючою системою, ефективне функціонування якої істотно впливає на загальну продуктивність підприємства в цілому.

Слід розрізняти такі основні складові внутрішнього середовища підприємства: облік та контроль, підбиття підсумків діяльності, нормування, стимулювання та матеріальна відповідальність підрозділів, ціноутворення, планування, внутрішнє та зовнішнє нормативно-правове забезпечення внутрішнього середовища.

Враховуючи високу динаміку зовнішніх і внутрішніх змін підприємства, зростаючий рівень конкуренції, постійну необхідність пристосовуватися до ринкових умов, що змінюються, виникає необхідність враховувати таку властивість управління, як адаптивність. Суть її полягає в тому, щоб забезпечити відповідність підприємства вимогам сучасного, змінного, інформаційного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Внутрішнє середовище формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище повинно відповідати. З іншого боку – це розміри організації.

Внутрішнє середовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва. Без врахування якісного та кількісного стану елементів внутрішнього середовища не можна говорити про створення конкурентоздатного і довготривалого підприємства в ринкових умовах.

Середовище організації – це сукупність певних обставин і факторів як у середині організації, так і навколо неї, що впливають на прийняття рішень. Організація постійно перебуває під постійним тиском окремих ланок зовнішнього та внутрішнього середовища. Під внутрішнім середовищем розуміється весь господарський механізм підприємства, тобто його фінансовий потенціал, матеріально-технічна база, торговельні, виробничі, управлінські та інші структури. Внутрішнє середовище організації – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації. До основних змінних внутрішнього середовища організації належать: цілі, завдання, структури, технології, люди.

Нами запропоновано заходи, спрямовані на удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства, а саме: нормування, планування, обліку та контролю, підведення підсумків діяльності підрозділу, стимулювання і матеріальної відповідальності, та врегулювання його внутрішніх економічних відносин шляхом вибору оптимальної організаційної форми функціонування внутрішнього середовища, підвищення рівня децентралізації структурних підрозділів, створення дієвої системи внутрішнього ціноутворення. З метою подальшого розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства запропоновано та обґрунтовано ряд пропозицій, що

спрямовані на удосконалення внутрішніх нормативно-правових документів регулювання діяльності структурних підрозділів підприємства з боку керівної ланки підприємства, та поліпшення зовнішніх – з боку державних та регіональних управлінських структур.

Однією з найважливіших вимог до підприємства є забезпечення високої ефективності, надійності (стабільності) та повного контролю і управління виробничим процесом.

Однією з умов ефективної роботи підприємства є правильна організація внутрішньої планово-господарської роботи. При цьому організаційна система має забезпечувати високий організаційний рівень господарсько-фінансової роботи на підприємстві.

Ще однією важливою вимогою, якій має відповідати підприємство це управління виробництвом, та забезпечення максимальних умов прискореного розвитку підприємства. Забезпечення відділів усіма видами енергозберігаючого та ефективного обладнання яке дуже впливає на ритм основного виробництва. Тому неодмінною умовою раціональної організації управління є забезпечення безперебійного та якісного технічного обслуговування виробництва, прозорості роботи допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства.

Таким чином, у процесі створення та вдосконалення організації управління підприємством необхідно враховувати всю сукупність вимог, що висуваються до нього з боку виробничої сторони.

Внутрішні організаційні процеси, які формуються і спрямовуються керівництвом, включають три основних підпроцеси: координація, прийняття рішень, комунікація.

Персонал – це кістяк будь-якої організації. Керівництво формує кадри, встановлює систему взаємовідносин між ними, включає їх у процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчання та просування по службі.

Технологія, що включає технічні засоби та способи їх поєднання та використання з метою отримання готового продукту, є предметом особливої уваги керівництва. Менеджмент має вирішити проблему технологій та їх

найефективнішого використання. У сучасних умовах керівництво не повинне дивитися на технології лише з погляду підвищення продуктивності та ефективності. Дуже важливо враховувати, як нові технології можуть вплинути на клімат усередині підприємства.

Організаційна культура сильно впливає як на її внутрішнє життя, так і на її становище в зовнішньому середовищі. Організаційна культура складається із стійких норм, уявлень, правил і переконань щодо того, як ця організація повинна і може реагувати на зовнішні впливи, як поводитися в організації, в чому сенс функціонування організації тощо, створюється і формується переважно керівництвом, особливо вищим керівництвом. Організаційна культура може зіграти велику роль у мобілізації всіх ресурсів організації задля досягнення її цілей. Але це також може стати потужним гальмом на шляху до досягнення цілей, особливо якщо це потребує змін. Тому необхідно приділяти велику увагу рішенням проблем формування, підтримки та розвитку організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башнянин Г. І. Мікроекономічні ринкові системи: метрологічні проблеми аналізу ефективності функціонування. Львів : вид-во «ЛКА», 2011. 182 с.
2. Бондаренко В. М. Зарубіжні моделі оцінки життєдіяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка. Ужгород, 2018. № 25. С. 193-201.
3. Бондаренко В. М. Концепція життєздатності підприємства. Управління ризиком соціально-економічних систем : глобалізація, підприємство, стале економічне зростання : Дев'ята міжнар. конф. студентів та молодих учених, 9-11 грудня, 2018. С. 22-25.
4. Брітченко І. Г. Економічні проблеми розвитку підприємницької функції в секторах економіки національного господарства. Донецьк-Полтава: ЩЩЩ «Техсервіс». 2012. 540 с.
5. Василенко В. А. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2013. 396 с.
6. Величко В., Величко А. Тенденції нагромадження капіталу і зростання інвестиційної активності. Економіка України. 2019 № 1. С. 19-25
7. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ. Навчальний посібник. К. : Знання України, 2002. 336 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2013. 360 с.
9. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Алеута, 2008. 478 с.
10. Дідович Ю. О. Знання як рушійна економічна сила. Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами та проектами : [Тези доповідей ІХ міжнар. наук.-практ. конф., 12-18 вересня 2016 року]. : ХАИ, 2016. С. 92 – 96.

11. Дідович Ю. О. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності : теоретичний та практичний аспекти: Монографія. Ужгород : ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. 201с.
12. Дідович Ю. О. Стратегія як центральний елемент стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2013. Випуск 31. С. 154 - 158. (Серія Економіка).
13. Долішній М. І. Підприємництво в Україні. Проблеми становлення та розвитку. Ужгород : Карпати, 2007. 363 с.
14. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 366 с.
15. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. К. : Академкнига, 2017. 320 с.
16. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.
17. КочаровськаЛ. М. Планування раціонального природокористування та охорони навколишнього природного середовища: регіональний аспект. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2012. № 3. С. 204 - 214.
18. Кузмішин П. Підприємницьке середовище та економічний розвиток. Навчальний посібник. Ужгород : Ужгородський державний університет, 2000. 441 с.
19. Лендел М., Товканець С. Виробничий потенціал регіону в умовах ринкових перетворень: проблеми формування і використання : монографія Ужгород: Карпати, 2019. 232 с.
20. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
21. Мікловда В. П. Регіональна стратегія розвитку підприємництва : монографія . Ужгород : Карпати, 2016. 216 с.

22. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища. Ефективна економіка. 2009. № 2. С. 92-93
23. Осипов В. І. Економіка підприємства : підручник. Одеса : Вид-во "Маяк", 2015. 724 с.
24. Пакулін С. Удосконалення системи стратегічного управління регіоном. Наука і освіта 2015 : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 7-21 лютого 2015 року. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2015. Том 94. С. 32 – 34.
25. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2008. 352 с.
26. Попович О. С. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К. : НТУУ «КПІ», 2011. 260 с.
27. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. К. : Атака, 2018. 240 с.
28. Хоменко В.О. Кредитні відносини як фактор інвестиційного процесу та розвитку виробництва в перехідній економіці: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.01.11 Харківський нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Х., 2011. 18 с
29. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в країні. К. : Фенікс, 2005. 320 с.
30. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації систем державного управління : монографія. Ужгород : Ліра, 2010. 656 с.
31. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібн. [2-ге вид.]. К. : Вид-во "Каравела", 2015. 568 с.
32. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. К. : Т-во „Знання” КОО, 2012. – 583 с.
33. Швець Л. П. Економіка виробництва : навч. посіб. Львів : Новий Світ 2000, 2012. - 258 с.
34. Шегди А. В. Економіка підприємства: навч. посібник за ред. А. В. Шегди. К. : Знання, 2016. 614 с.

35. Шкільов О. В. Організація виробництва та підприємницької діяльності в підприємствах: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів Київ “Урожай” 2012 р. 336 с.

36. Юхимчук С. В. Математичні моделі ризику для підтримки прийняття рішень: монографія – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2013. 188 с.

37. Якубів В. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських виробників. Економіка АПК. 2008. № 3. С. 49-55.