

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1005333239

Дата перевірки:
02.12.2020 16:02:08 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
02.12.2020 17:14:44 EET

ID користувача:
90576

Назва документа: Melnyk Zhanna Hryhorivna_MaM61_1

Кількість сторінок: 78 Кількість слів: 16118 Кількість символів: 131571 Розмір файлу: 153.70 KB ID файлу: 1005494984

19.3% Схожість

Найбільша схожість: 5.19% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1004084121)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

19.3% Джерела з Бібліотеки 227

Сторінка 80

1.15% Цитат

Цитати

4

Сторінка 81

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

15

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання заочна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**на тему** «Внутрішнє середовище підприємства: дослідження та оцінка його
впливу на ефективність управління підприємством»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Мадрид»)

(нова назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування» освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи Мельник Жанна Григорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

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

(підпис, дата)

Рецензент Директор ТОВ «Мадрид»

Гобельовська Лариса Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ВСТУП

Сьогодні, в умовах ринкового середовища, будь-яке підприємство являє собою систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які взаємодіють один з одним, встановлюючи необхідні тісні зв'язки між собою для досягнення спільної мети. Зазвичай, внутрішнє середовище формується керівниками підприємств відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать його ефективне функціонування і розвиток.

Залежно від форми, розмірів, виду діяльності, сегменту ринку та інших важливих чинників кожне підприємство повинно мати чітко визначений і сформований внутрішній механізм. При цьому кожен елемент внутрішнього середовища має не тільки доповнювати інші складові компоненти, а й ефективно пристосовуватись до змін різноманітних факторів зовнішнього середовища. Адже оптимально сформоване внутрішнє середовище є запорукою успіху суб'єкта господарювання у зовнішніх умовах. І для більш ефективного прийняття важливих рішень та отримання максимального результату від функціонування, необхідним є здійснення постійного моніторингу та аналізу як внутрішніх складових підприємства, так і зовнішніх факторів впливу на його діяльність.

Кожне підприємство виступає суб'єктом ринкових відносин, яке здійснює свою діяльність в межах складного та динамічного середовища. З огляду на це, підприємства повинні постійно усвідомлювати новий характер змін в довкіллі і ефективно на них реагувати. В той же час самі підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, виготовляючи нові види товарів і послуг, впроваджуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій тощо. Розуміння сильних та слабких сторін підприємства, здатність пристосовувати своє внутрішнє середовище до змін зовнішнього оточення – основна умова успіху в бізнесі та інших сферах життєдіяльності. Більше того – це умова виживання і розвитку. У зв'язку з цим проблема

управління внутрішнім середовищем та пристосування його до факторів зовнішнього впливу ніколи не втратить своєї актуальності.

Чимало вітчизняних та зарубіжних науковців приділяло увагу питанню структуризації чинників зовнішнього й внутрішнього середовища та їх впливу на ефективність функціонування підприємства. Серед них О.С. Віханський, І.В. Гончар, П.В. Журавльов, Й.С. Завадський, І.В. Кононова, В.Г. Лопатовський, М. Мескон, О.А. Осовський, Е. Майкл Портер, З.П. Румянцева, В.Д. Шапіро, Д.Б. Чупрова та ін.

Внутрішнє середовище організації забезпечує досягнення поставлених цілей і охоплює виробництво продукту (послуг) і управління ним. Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
УПРАВЛІННЯ

1.1. Внутрішнє середовище підприємства: зміст категорії, підходи до визначення його елементів та взаємозв'язок із зовнішнім середовищем функціонування

В умовах ринкового середовища, будь-яке підприємство являє собою систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які взаємодіють один з одним, встановлюючи необхідні тісні зв'язки між собою для досягнення спільної мети. Разом з тим підприємство – не просто система, а відкрита система, тобто воно є складовою частиною зовнішнього середовища, в якому створюється, функціонує та розвивається. Кожне підприємство виступає суб'єктом ринкових відносин, яке здійснює свою діяльність в межах складного та динамічного середовища.

З огляду на це, підприємства повинні постійно усвідомлювати новий характер змін в докільлі і ефективно на них реагувати. В той же час самі підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, виготовляючи нові види товарів і послуг, впроваджуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій тощо. Розуміння сильних та слабких сторін підприємства, здатність пристосовувати своє внутрішнє середовище до змін зовнішнього оточення – основна умова успіху в бізнесі та інших сферах життєдіяльності. Більше того – це умова виживання і розвитку. У зв'язку з цим проблема управління внутрішнім середовищем та пристосування його до факторів зовнішнього впливу ніколи не втратить своєї актуальності [18, 25].

Теоретичні засади стосовно сегментування факторів внутрішнього середовища були сформовані такими науковцями як Г. Лівітт, М. Мескон, Т. Пітер, Р. Уотермен, Д. Бодді і Р. Пейтон. З.П. Румянцева, А.Г. Поршнева, які розглядали це питання з позиції стратегічного менеджменту.

Зазвичай, внутрішнє середовище формується керівниками підприємств відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать його ефективне функціонування і розвиток.

Внутрішнє середовище організації визначається як сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації. Згідно з думкою більшості науковців, внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, котра знаходиться в рамках організації. Воно здійснює постійний та безпосередній вплив на функціонування організації [58].

Дикань В. Л. визначає «внутрішнє середовище організації як комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формулюються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища організації і вимагають відповідних активних дій керівництва» [21].

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес виробництва продукції, послуг та функціонування підприємства [43].

М. В. Мінченко, Л. П. Чижов, А. В. Фрояков визначають «фактори як умови, рушійні сили, необхідні для здійснення господарських процесів, а також причини, що впливають на результати зміни даних за окремими показниками діяльності» [50].

Таким чином, у контексті даного дослідження під факторами внутрішнього середовища розуміються причини, під впливом яких змінюється рівень економічної безпеки підприємства. Гарантування

економічної безпеки можна вважати складовою частиною стратегічного управління підприємством.

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств, стану їхньої ресурсної бази, характеру організації системи управління тощо [10].

Фахівці стратегічного менеджменту американські вчені А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд серед факторів внутрішнього середовища пропонують «приділяти увагу сильним і слабким сторонам підприємства, загальним цінностям та корпоративній культурі, філософії бізнесу, етичним принципам провідних керівників» [68, с. 90].

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає в себе набір ключових процесів та елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал організації та ті можливості, які є в наявності у організації.

Згідно з загальноживаним трактуванням, внутрішнє середовище організації складається з таких підгруп (зрізів) [11, 19, 48, 52, 69].

По-перше, вченими виділяється кадровий зріз, яких охоплює такі процеси як взаємодія менеджерів та працівників; найму, навчання та просування кадрів; оцінка результатів праці та стимулювання; створення та підтримка відносин між працівниками.

По-друге, виділяється організаційний зріз, який включає в себе: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила та процедури; розподіл прав та обов'язків; ієрархію підпорядкування.

По-третє, виробничий зріз включає в себе: виготовлення продукту, забезпечення та ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень та розробок.

По-четверте, маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, які пов'язані з реалізацією продукту. Це стратегія

продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту та систем розповсюдження.

По-п'яте, виділяється фінансовий зріз, який включає в себе процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного використання та рухом грошових коштів в організації. Зокрема, це підтримка ліквідності та забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

Проте найбільш поширеною, все ж таки, залишається класична модель внутрішнього середовища (рис. 1.1). Складовими внутрішнього середовища підприємства, які безпосередньо впливають на її ефективність вбачаються: місія та цілі, завдання, структура, технологія, персонал, організаційна культура [16, 19, 28, 45].

Рис. 1.1 Класична модель внутрішнього середовища підприємства [13]

Згідно цієї моделі, виділяють п'ять основних складових елементів, що формують структуру внутрішнього середовища будь-якого підприємства [13, 33, 47].

1. «Місія та цілі. Місія підприємства – це головна його зовнішня мета, основне призначення, яке визначає характер діяльності, умови господарювання, споживачів продукції та спосіб задоволення їх потреб.

Місія підприємства цілях – конкретних кінцевих станах чи бажаних результатах, яких прагне досягти підприємство. Цілі в більшій мірі відносяться до внутрішніх чинників, оскільки вони направлені на внутрішнє середовище, тоді як місія – на зовнішнє [34, с. 76]. При цьому, варто зазначити, що ці два компоненти є взаємозалежними, оскільки цілі визначають основний склад місії; досягаючи їх, підприємство поступово, поетапно наближається до своєї головної мети.

2. Структура – це другий елемент внутрішнього середовища, що визначає склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів та інших підрозділів), які формують єдиний господарський об'єкт» [51, с. 80].

Традиційно прийнято розрізняти загальну, виробничу й організаційну структури підприємства. Під загальною розуміється вся наявна структура підприємства: комплекс виробничих, обслуговуючих та допоміжних підрозділів, а також апарат управління підприємством. На відміну від загальної, виробнича структура є формою організації виробничого процесу та визначається розміром підприємства, кількістю в ньому виробничих ділянок, складів та цехів, служб та робочих місць, їх плануванням, організацією та контролем. Щодо організаційної структури, то вона виступає як сукупність пов'язаних, взаємозалежних управлінських ланок (посад, комунікаційних зв'язків тощо). Слід зазначити, що головним призначенням будь-якої структури підприємства є забезпечення його правильного формування та ефективного функціонування у зовнішніх ринкових умовах [60].

3. «Наступним елементом внутрішнього середовища є завдання. Під завданнями розуміють призначену роботу, декілька робіт чи її частину, яка повинна бути виконана раніше обумовленим способом, у визначений термін.

В загальному, весь список завдань на підприємстві класифікують за трьома категоріями [35]:

завдання по роботі з людьми (управління);

завдання по роботі з предметами (завдання робітників);

завдання по роботі з інформацією (завдання, що виконуються маркетингологами, фінансистами та іншими спеціалістами)

4. Не менш важливою складовою будови підприємства виступає технологія. Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок робітників, обладнання, інструментів, виробничої інфраструктури та відповідних технічних знань, необхідних для раціонального перетворення всіх наявних ресурсів підприємства в продукцію. Зміни технології вимагають змін внутрішнього середовища підприємства: використання нової технології забезпечує вищу конкурентоспроможність продукції (за якістю і за витратами). Тому підприємство повинно вчасно змінювати існуючу технологію, щоб не ослабити свої конкурентні позиції».

Впровадження нової технології потребує нових знань від працівників, що зумовлює необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам, тому підприємство може зіткнутися з дефіцитом кадрів; нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань. Проте, якщо правильно її застосовувати, підприємство може досягнути якісно нового рівня розвитку [44, с. 244].

5. Люди та культура. Підприємство, перш за все, є групою людей, яка об'єднує всі зусилля та злагоджено працює для досягнення мети. Тому людський фактор – найважливіший фактор організації. Його роль визначається здібностями та обдарованістю працівників, їх потребами та поведінкою, знаннями та ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо [57, с. 358].

Менеджери повинні створювати для працівників такі умови, які сприяли б їх поведінці, бажаній для організації. Оскільки останнім часом значно зросла роль людського фактора в діяльності підприємства, то це зумовило необхідність формування певної організаційної культури, яка б поєднувала інтереси її працівників і створювала бажаний тип організаційних відносин.

Організаційна культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат, а все це призводить до результативного виконання визначених завдань та досягнення запланованих цілей [48, с. 67].

Визначивши і охарактеризувавши значення основних компонентів внутрішнього середовища зауважимо, що всі вони становлять цілісний і злагоджений механізм, і від якості функціонування кожного буде залежати рівень успішності будь-якого суб'єкта господарювання на ринку. Для утримання свого власного середовища у відповідності до сучасних умов господарювання підприємству слід постійно аналізувати власний стан і на основі вже отриманих результатів приймати відповідні рішення. А оскільки, підприємство є відкритою системою, і його функціонування та розвиток значною мірою залежать від зовнішнього середовища, то дуже важливо враховувати та адаптувати наявну внутрішню структуру до зовнішніх умов.

Автор Л.І. Федулова серед складових внутрішнього середовища підприємства виділяє фінанси, технологію, кадри, техніку, організацію і управління [71].

О.В. Князь серед факторів внутрішнього середовища підприємства виділяє «ресурси, організаційну структуру управління підприємством, стиль керівництва, цілі підприємства, види діяльності підприємства, використовувані технології, морально-етичний рівень працівників і соціально-психологічний клімат в організації» [33].

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства. Воно містить в собі потенціал, який дає можливість існувати і функціонувати на певному проміжку часу. Внутрішнє середовище може бути і джерелом проблем та ліквідації фірми, якщо воно не забезпечує її функціонування.

Має місце також виокремлення серед внутрішніх факторів таких: організаційну структуру, персонал, основні фонди, оборотні кошти, інноваційно-інвестиційні можливості, витрати і прибуток [2, 15, 40, 58].

1. «Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

2. Персонал – це сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проєктів, експерти, які можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.

3. Основні фонди – це сукупність вироблених суспільною працею матеріально-речових цінностей, що діють протягом тривалого періоду. До основних фондів в ринковій економіці відносять землю, будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти, виробничий і господарський інвентар, робоча і продуктивна худоба та інші.

4. Оборотні кошти – це сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів та фондів обігу і забезпечення їх неперервного обігу.

5. Інноваційно-інвестиційну спроможність підприємства пропонується розглядати як потенційну або реалізовану здатність агрегувати та задіяти сукупність організаційних, технічних, фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, юридично-правових, комунікаційних можливостей, які дозволяють на будь-якому суспільно-політичному рівні виконувати функції та вирішувати завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей розвитку протягом певного періоду часу при здійсненні інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

6. Витрати – це зменшення обсягу матеріальних цінностей, коштів тощо, які відбуваються в процесі свідомої людської діяльності; зменшення певних ресурсів у фізичних процесах

7. Прибуток – одне з основних джерел формування фінансових ресурсів підприємства та формування фондів грошових коштів підприємства».

До внутрішніх чинників впливу на підприємство Н.В. Попова та Н.М. Белевцова включають внутрішні бар'єри входу-виходу, потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціну, продукцію, конкурентну позицію, обсяг продажу, фінансування, ресурси, персонал тощо [55, с.361–362].

За оцінкою А. Стабрули, науковці Л. Ру, П. Холанд виділяють п'ять функціональних сфер: маркетинг; виробництво; фінанси; HR; техніка і технологія. Натомість Х. Беньок і Й. Марек виокремили «дванадцять функціональних сфер: загальний зв'язок з оточенням; техніка, технологія та організація виробництва; стратегія розвитку продукту; стратегія дистрибуції продукту; стратегія просування і реклами; стратегія цін; планування; управління персоналом; управління основними фондами; управління ресурсами (запасами); ендогенні визначники процесу управління; результати, витрати, фінанси» [78].

Необхідність дослідження проблеми впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства обумовлена управлінням підприємством як відкритою системою, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо на самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності. Підприємство перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі можливість формування ресурсів та проведення діяльності. Однак зовнішні чинники є неконтрольованими з боку підприємства, під впливом яких воно вимушене змінювати свою внутрішню організаційну структуру та вносити інші зміни до раніше прийнятих управлінських рішень.

Чинники зовнішнього середовища поділено на дві групи: мікросередовище, яке складають споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії, й макросередовище, яке визначають п'ять

груп чинників: економічні, соціально-культурні, політико-правові, технологічні, природно-географічні [13, 23-25, 42].

Структуру зовнішнього середовища підприємства відображено на рис. 1.2.

Оскільки суб'єкти ринкових відносин і зовнішні чинники впливають на підприємство поза зоною безпосереднього впливу самого підприємства, то їх прийнято називати зовнішніми щодо підприємства або зовнішнім середовищем підприємства.

Рис. 1.2. Структура зовнішнього середовища підприємства [13, с. 123]

Таким чином, зовнішнє середовище підприємства є сукупністю суб'єктів і чинників, які діють за межами підприємства. Залежно від ступеня впливу (прямий і непрямий вплив) на функціонування підприємства в економічній літературі зовнішнє середовище прийнято розподіляти на мікро- і макросередовище [7, 29].

Мікросередовище підприємства – це середовище, до складу якого входять усі суб'єкти ринкових відносин (клієнти, конкуренти, постачальники, посередники і контактні аудиторії), які цікавляться підприємством і впливають на його діяльність.

Макросередовище підприємства – це середовище, представлене сукупністю чинників (економічні, соціально-культурні і демографічні, природно-географічні й екологічні, науково-технологічні, політико-правові і міжнародні), що впливають на функціонування підприємства і його мікросередовище, які воно не може контролювати.

Оскільки стратегічне управління базується на вивченні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, в науці передбачено два напрями дослідження. Перший – аналіз ситуації на конкурентному ринку, в якому функціонує підприємство, а другий – аналіз ситуації всередині підприємства. Якщо фактори внутрішнього середовища є підконтрольними та є результатом дій самої організації, то зовнішні фактори впливу носять глобальний незалежний характер та враховують, як правило, політичні й економічні фактори, технологічні та соціальні, ситуацію на світовому ринку. З огляду на те, що фактори впливу ззовні не є контрольованими для управління на рівні організації, доцільним є їх аналіз із метою прогнозування їх впливу в майбутньому на діяльність підприємства. Цей аналіз є своєрідною інформаційною базою, що визначає стратегічно важливі орієнтири та дасть змогу подолати турбулентність у макросередовищі та сформувати фінансово стійке підприємство [30].

Оскільки на підприємство впливає значна кількість чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, то для формування оптимальної та адекватної ринковим умовам економічної поведінки доцільно використовувати алгоритм дій на основі різноманітних моделей. У дослідженні запропоновано чинники середовища, які впливають на поведінку підприємства оцінювати за допомогою економіко-математичного інструментарію, експертних оцінок [60].

Це дасть змогу знайти оптимум функції з подальшим пошуком найкращого варіанту економічної поведінки та визначенням доцільного напрямку змін.

Економіко-математичний опис цільової функції формування економічної поведінки з урахуванням максимізації позитивної дії чинників матиме вигляд [60]:

$$E_p \rightarrow f(Fma(D, E, N, T, P, S), Fmi(D, C, Co, I, Ce), Fin(P, O, Pr, M, F)) \rightarrow max, \quad (1.1)$$

де E_p – ефективність економічної поведінки підприємства;

$f(Fma, Fmi, Fin)$ – функція впливу чинників середовища, в якому функціонує підприємство;

$Fma(D, E, N, T, P, S)$ – чинники макросередовища, а саме: демографічна, економічна, природнича, технологічна, політико-правова та соціально-культурна компоненти;

$Fmi(D, C, Co, I, Ce)$ – чинники мікросередовища, а саме: постачальники, конкуренти, споживачі, посередники та контактні аудиторії;

$Fin(P, O, Pr, M, F)$ – чинники внутрішнього середовища, а саме: кадровий, організаційний, виробничий, маркетинговий та фінансовий зрізи.

Таким чином, поєднання чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, надасть змогу сформувати адекватну зовнішнім умовам економічну поведінку підприємства.

Отож, залежно від форми, розмірів, виду діяльності, сегменту ринку та інших важливих чинників кожне підприємство повинно мати чітко визначений і сформований внутрішній механізм. При цьому кожен елемент

внутрішнього середовища має не тільки доповнювати інші складові компоненти, а й ефективно пристосовуватись до змін різноманітних факторів зовнішнього середовища. Адже оптимально сформоване внутрішнє середовище є запорукою успіху суб'єкта господарювання у зовнішніх умовах. І для більш ефективного прийняття важливих рішень та отримання максимального результату від функціонування, необхідним є здійснення постійного моніторингу та аналізу як внутрішніх складових підприємства, так і зовнішніх факторів впливу на його діяльність.

За сучасної нестабільності вітчизняних ринків, високої конкуренції все більшої актуальності набуває проблема підвищення ефективності стратегічного планування, яке, у свою чергу, неможливо правильно здійснювати без проведення відповідного стратегічного аналізу середовища підприємства, зокрема внутрішнього. Стратегічний аналіз як важливий етап процесу планування, що передуює розробці цілей, стратегій та політики організації, посідає значуще місце у менеджменті, тому на наступному етапі дипломного магістерського дослідження обґрунтуємо існуючі підходи до оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства.

1.2. Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства: матричні методи

Успішне функціонування підприємства та стабільна позиція на ринку вимагають періодичного проведення оцінки своєї діяльності. Для цього здійснюється аналіз внутрішнього середовища, який передбачає встановлення сильних та слабких сторін підприємства. Під час проведення цієї роботи аналізується фінансовий стан, виробнича і маркетингова діяльність, робота відділів збуту і поставок, узгодженість всіх підрозділів та

їх спрямованість на досягнення спільної мети підприємства та виконання місії.

Аналіз внутрішнього середовища допомагає встановити поточну ситуацію та вжити невідкладних заходів у разі виникнення загроз діяльності підприємства. Регулярне проведення такого аналізу дає можливість покращити діяльність підприємства через прийняття відповідних управлінських рішень. Звернення до економічної літератури М. Альберта, М. Мескона, А. Міщенко, С. Попова, Дж. Пірсона, Р. Робінсона, А. Стрікланда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі зі стратегічного управління та менеджменту дозволяє виокремити причину застосування, мету й методи аналізу внутрішнього середовища бізнес-організації.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, наукові дослідження і розробки [17].

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем [61].

Функції здійснення внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, запобігання й послаблення загроз його існуванню [21].

Таким чином виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

В процесі аналізу виділяють такі групи чинників [19, 69]:

прибутковість (прибуток, рентабельність інвестованого капіталу, розмір дивідендів тощо);

репутація (імідж, прихильність споживачів, довіра ділових партнерів);

продуктивність (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток);

продукція, її структура, асортимент;

виробничі потужності, будівлі, споруди;

дослідження і впровадження новинок;

організація фірми (впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів);

трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо);

соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка фондів).

Важливим інструментом комплексного дослідження внутрішнього середовища підприємства вважаємо SWOT-аналіз, який визначає слабкі сторони підприємства, і його сильні позиції. Для цього розглядаються абсолютно всі сфери діяльності: організація і управління, маркетинг, виробництво, збут, управління фінансами і персоналом.

Комплексна оцінка стану підприємства, аналіз його внутрішнього середовища може здійснюватися шляхом використання різних методів, але тільки проведення SWOT-аналізу, тобто аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зі сторони зовнішнього середовища, дає можливість всесторонньо проаналізувати діяльність підприємства та перспективи його подальшого функціонування. Так, наприклад, за результатами ситуаційного аналізу можна оцінити, чи має підприємство внутрішні сили і ресурси, щоби реалізувати наявні можливості

і протистояти загрозам, та які внутрішні недоліки вимагають найшвидшого усунення [11].

Роль внутрішньої діагностики полягає визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх із аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища [38].

Сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги [52].

Слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються [52].

Аналіз сильних і слабких сторін має порівняльний характер, при чому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення.

Типовий перелік сильних і слабких сторін приведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типовий перелік сильних і слабких сторін підприємства [4, 59, 63]

Ключові фактори конкурентоспроможності – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі [14].

Але дослідження тільки складових внутрішнього середовища не дає відповіді на всі питання ефективної організації бізнесу. Тому виникає необхідність аналізу макросередовища, використовуючи при цьому SWOT-

аналіз, який відображає не тільки сильні та слабкі сторони, але й можливості та загрози підприємства ззовні.

Таким чином, визначивши найбільш важливі параметри аналізу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, необхідно провести ранжування їх за рівнем впливу на діяльність підприємства, що дозволить сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – завершальний етап процесу SWOT-аналізу.

Узагальнену інформацію, яка повинна бути отримана під час проведення SWOT-аналізу, можна представити у вигляді матриці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця SWOT-аналізу [22, 39, 41]

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, тобто головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства.

Отже, SWOT-аналіз проводиться з метою об'єктивної діагностики функціонального стану підприємства, визначення можливих перспектив подальшого розвитку та створення основ для прийняття управлінських рішень. SWOT-аналіз – це лише інструмент дослідження, тому він може застосовуватися у будь-яких сферах діяльності. І якщо у нашому випадку він використовувався як ситуаційний аналіз, сутність якого полягала у діагностиці класифікації факторів, що впливають на стан підприємства, то такий аналіз може бути застосований і при стратегічному та середньостроковому плануванні, проектному аналізі тощо.

SNW-аналіз – це вдосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства (SWOT-аналіз). SNW-аналіз, на відміну від SWOT-аналізу, пропонує також середньоринковий стан N (табл. 1.3).

Основною причиною приєднання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги у конкурентній боротьбі може бути достатнім стан, коли підприємство відносно всіх своїх конкурентів за всіма (окрім однієї) ключовими позиціями знаходиться у стані N і тільки за однією позицією у стані S.

Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємствам у якості нейтральної позиції краще за все фіксувати середньоринковий стан [11]. Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу.

Нейтральна позиція фіксує існуючу конкретну ситуацію, яка відповідає середньому стану між кращими і гіршими можливостями. Якість цього аналізу у значній мірі залежить від професіоналізму, досвіду експертів, які його проводять.

Таблиця 1.3

Матриця SNW-аналізу [54, 70]

Об'єктивне оцінювання сильних і слабких сторін функціональних підрозділів дозволить визначити додаткові ресурси (наявні прогресивні технології, високопрофесійні кадри тощо) та виявити існуючі недоліки (недосконалість системи обміну інформацією, застаріла комп'ютерна техніка). Зрозуміло, що підрозділи повинні нарощувати свої сильні сторони і позбуватися слабких.

Великою популярністю користується метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для

оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді [18, с. 21].

Цей метод дає змогу обрати, класифікувати та провести аналіз найбільш важливих характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, за результатами якого рекомендувати варіант стратегії розвитку.

Матрицю SPACE-аналізу використовують самостійно або як основу для SWOT-аналізу, галузевого аналізу або оцінки стратегічних альтернатив [36, с. 72].

SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу, що полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS та стабільність навколишнього середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS та конкурентні переваги – CA).

Через побудову системи координат (ху) експерти визначають положення підприємства на ринку, стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації. Кожному квадранту побудованої матриці відповідає відповідний тип поведінки підприємства: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний.

Метод SPACE-аналізу пропонується застосовувати як багатокритеріальний підхід, який дає змогу здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали [29].

Для аналізу використовується такі групи критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства, як [12, 36, 58]:

фінансова сила підприємства – виробничі витрати; рентабельність вкладеного капіталу; стабільність отриманого прибутку; рентабельність

інвестицій; ліквідність; структура заборгованості; здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів (табл. 1.4);

Таблиця 1.4

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу [58]

конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку – ємність ринку; частка підприємства на ринку та її динаміка; асортимент продукції; здатність здійснювати маркетингові заходи; можливість активного впливу на рівень цін і витрат; зв'язки зі споживачами; рентабельність продажу (табл. 1.5);

Таблиця 1.5.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу [58]

привабливість сектору (галузі), в якому діє підприємство – особливості конкурентної ситуації в галузі; стадія життєвого циклу галузевого ринку; залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури; суспільна привабливість галузі; використання виробів галузі в інших галузях (табл. 1.6);

Таблиця 1.6

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу [58]

стабільність сектору (галузі), в якому діє підприємство – тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку; ступінь інновації галузевого ринку; маркетингові та рекламні можливості в галузі; вплив сезонних коливань попиту; стабільність прибутку (рентабельності); ступінь впливу закордонного капіталу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу [58]

У виборі і формулюванні критеріїв оцінки стратегічного стану підприємств необхідно брати до уваги їхню специфіку та основні завдання, виробничі потужності та прийняту систему орієнтирів.

SPACE-аналізу дає змогу враховувати широкий спектр факторів зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу підприємств та визначати їхню позицію на ринку.

Застосування методів матричного аналізу, в першу чергу, потрібне для прийняття рішень з вибору та практичної реалізації успішної стратегії підприємства, що є основою його конкурентоспроможної ринкової позиції і, як наслідок, подальшого збалансованого функціонування [20].

Розвиток діяльності підприємства потребує нових підходів щодо змісту, організації, форм і методів управлінської діяльності, яку можна розглядати через ступінь використання потенційних можливостей підприємства. Діяльність останнього розглядається з точки зору використання й формування його потенціалу, відповідно, управління діяльністю підприємства — це управління використанням наявного потенціалу. Тобто роботу, націлену на кінцевий результат, у процесі якої здійснюється розподіл фінансових ресурсів підприємства для досягнення мети — **забезпечення** розширеного відтворення бізнесу та максимізації його вартості, що визначається як збільшенням потенціалу, так і його ефективним використанням. При цьому діяльність підприємства буде результативною в разі правильного формування складу і структури його потенціалу, котрий, у свою чергу, є предметом оцінки вартості підприємства та великою мірою залежить не тільки від обсягу залучених ресурсів, а й, у першу чергу, від ефективності використання цих ресурсів та їх взаємодії. Тому наступним завданням дослідження є дослідження потенціалу підприємства, як фактору внутрішнього середовища підприємства.

1.3. Сучасні підходи до структуризації потенціалу підприємства

Питання, пов'язані з розумінням сутності поняття «потенціал підприємства» та визначенням його складових, широко досліджуються в працях відомих дослідників, серед яких: І. Ансофф, А. Воронкова, В. Гришко, О. Жигунова, М. Зеленська, Г. Коваленко, О. Касьянова, Н. Краснокутська, Є. Лапін, Ю. Литюга, І. Маринич, Н. Кадилович, С. Товканець, О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк, Е. Якушова [1–13] та ін.

Вказуючи на значення потенціалу на рівні підприємства, учений І. Ансофф зазначав, що потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Стосовно фірми цей потенціал: на «вході» – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а на «виході» – з виробленої продукції і послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості; з набору правил соціальної поведінки, дотримання яких дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей [2, с. 286].

Існує декілька різних поглядів на конкретизацію змістової основи поняття «потенціал», серед яких варто виділити кілька підходів [11]:

ресурсний, за яким потенціал підприємства визначається як сукупність усіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства;

цільовий, за яким він ототожнюється із здатністю, спроможністю чи можливістю підприємства здійснювати певну діяльність, яка б сприяла досягненню поставленої цілі шляхом виконання певних завдань;

результатний, що розглядає потенціал підприємства як всі наявні ресурси та можливості, що використовуються для досягнення поставлених цілей;

системний, за яким потенціал підприємства досліджується як система певних характеристик, елементів, що забезпечують досягнення поставленої мети. Цей підхід узагальнює ресурсний, цільовий та результатний через їх системне інтерпретування.

Потенціал підприємства – це складна, цілісна система, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку та можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства. Різні теоретичні підходи та особливості їх спрямування обумовлюють різну кількість складових потенціалу підприємства, а, отже, і його структурну будову. Структуризація потенціалу є важливим аспектом для його формування та майбутнього використання. Адаптація формування потенціалу можливе тільки при комплексному уявленні щодо взаємозв'язків між його елементами [6].

Розвиток або формування одного елемента потенціалу впливає на всю систему, і досить розповсюдженою є ситуація, коли для використання певного виду потенціалу необхідно розвинути інші складові [4, с. 221]. В економічній літературі розглядаються різні підходи до структуризації потенціалу підприємства. Так, заслуговує на увагу підхід Н. Краснокутської, яка виділяє два розповсюджених варіанти структуризації: блочно-модульну, що заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють усі стратегічні компоненти підприємства, що дають змогу досягти поставлених цілей та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства – ресурси, систему управління та діяльності персоналу; функціональну, в якій є такі функціональні області: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформація [40].

У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна структурувати на об'єктивний і суб'єктивний залежно від ознак, що покладено в його основу (існування поза людиною, зовнішнє стосовно неї або існування, обумовлене діяльністю людей) [11, с. 57].

Така структуризація має недоліки, оскільки однакові компоненти враховано в різних структурних елементах: блок ресурсів не включає можливості з реалізації даних ресурсів; стратегічний компонент «кадрові ресурси» тісно переплітається з блоком діяльності персоналу, та наявність кадрів як ресурсу не відіграє визначної ролі в оцінці потенціалу без урахування якості цього виду ресурсу, що і є характеристикою блоку діяльності персоналу. Усі наведені недоліки ускладнюють використання цієї структуризації потенціалу підприємства [14].

За ресурсного підходу розглядається лише один компонентний елемент потенціалу – ресурси. Так, науковці Г. Коваленко та О. Касьянова, беручи за основу цей підхід, пропонують структуру потенціалу, яка сформована на основі класифікації ресурсів, що є на підприємстві. Потенціал підприємства, на думку авторів, складається з декількох субпотенціалів, які в свою чергу включають деякі види ресурсів, серед яких виділяють потенціали розвитку, основних фондів, інвестиційний та ін. [34]. Виокремлення такого поняття, як субпотенціал було б більш доречним, якби воно включало різні складові самого потенціалу, а не різновиди ресурсів.

Ресурсний підхід до формування структури потенціалу підприємства використовує також Гудзинський О.Д., зауважуючи, що ресурси – основні елементи потенціалу, які має в розпорядженні система і які застосовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [19, с. 7]. У власній структуризації автор не пропонує жодного поділу складових, проте виокремлення в потенціалі деяких його видів і відображає певну структуру потенціалу, яка ним узагальнена в ресурсах.

На відміну від попередніх дослідників, А. Воронкова в основі структури потенціалу підприємства розглядає можливості. До структури потенціалу автор відносить такі можливості: виробничо-фінансові (виробничий, фінансовий, комунікаційний потенціали); інтелектуальні (інноваційний, маркетинговий, управлінський потенціали); трудові (трудоий

і мотиваційний потенціали). Ця структуризація, на думку А. Воронкової, розкриває теперішній і майбутній внутрішній стан підприємства, проте не дає розуміння взаємодії підприємства і навколишнього середовища та бачення ефективності підвищення кожного з видів потенціалу [14, с. 80].

Найбільш деталізовану структуру потенціалу підприємства представлено О. Федоніним, І. Репіною та О. Олексюком. Науковці використали принцип об'єктивних і суб'єктивних складових до видів потенціалу за функціональною ознакою. Використання цієї класифікації, як і класифікацій інших вчених, можна вважати доцільним та ефективним у вирішенні завдань оцінки бізнесу у фінансово-інвестиційних проектах. Водночас, недоліки цієї структуризації стосуються передусім господарської діяльності підприємства, адже на її основі не можна прорахувати перспективні шляхи розвитку підприємства та взаємовплив складових [70, с. 17].

Таким чином, об'єктивний потенціал характеризується як матеріально-речовинна, так і особова форма, тобто вона споживається та відтворюється в процесі виробництва та розвитку суб'єкта господарювання. Об'єктивні складові потенціалу підприємства – це сукупність інноваційного, виробничого, фінансового, інвестиційного потенціалів та потенціалу відтворення. Суб'єктивні ж складові пов'язуються із суспільною формою їх виявлення, до них належать: потенціал організаційної структури управління, науково-технічний, управлінський, маркетинговий та логістичний потенціали. Щодо трудового, інфраструктурного та інформаційного потенціалів, то їх не можна однозначно віднести до суб'єктивних чи об'єктивних складових [28, с. 18].

Лапин Є. В. зазначає, що економічний потенціал підприємства включає такі структурні складові: виробничий (за яким закріплюється першість серед інших потенціалів), інвестиційний, інноваційний та ринковий потенціали. Автор вважає, що ефективне використання і розширення виробничого

потенціалу як основного компонента є можливим лише під впливом взаємодії інвестиційного та інноваційного потенціалів [43, с. 6]. Ця теза є досить влучною, адже інвестиційний потенціал відіграє одну з головних ролей при формуванні потенціалу підприємства.

І. Маринич, як і попередній автор, виділяє лише основні складові у власній моделі формування потенціалу підприємства, а саме: трудовий, маркетинговий, інвестиційний, фінансовий, інноваційний, техніко-технологічний потенціали, а також потенціали організаційної структури управління та нематеріальних активів [45, с. 221]. До цієї моделі було б доречно додати виробничий потенціал, адже він є важливою складовою потенціалу підприємства.

На думку Федоніна О. С., потенціал підприємства складається з виробничого, фінансового, організаційно-управлінського, маркетингового та інноваційного потенціалу. Автор виділяє інші складові лише у виробничому потенціалі, серед яких: трудовий потенціал, потенціал основних та оборотних фондів [70, с. 7], однак взагалі не виокремлює інвестиційний потенціал у структурі потенціалу підприємства, що є помилково, адже інвестиційний потенціал – одна з основних складових потенціалу підприємства.

Проаналізувавши підходи до структуризації потенціалу підприємства, можна виокремити групу авторів, які поділяють складові потенціалу підприємства на певні рівні. Так, М. Зеленською запропоновано структуру потенціалу підприємства, яка враховує принципи його формування та розподіляє потенціал відповідно до його ринкових проявів на два рівні. Такий розподіл ґрунтується на розумінні того, що будь-який з видів потенціалу підприємства сутнісно виявляється не тільки внутрішньо на підприємстві як існуючі напрями його розвитку, можливості та ресурси, але й має зовнішній ринковий прояв. Так, підвищення будь-якого з внутрішніх потенціалів має своє ринкове вираження у зміні позиції підприємства на ринку. Саме ця взаємодія й формує основу запропонованої автором структури. При цьому М.

Зеленська виділяє управлінський, трудовий та фінансово-інвестиційний потенціали як функціональні складові, наявність яких є передумовою утворення інших проєкційних видів потенціалу на етапі організації підприємства і які безпосередньо впливають на формування потенціалів – як внутрішніх, так і ринково-орієнтованих [28, с. 222].

Науковці також пропонують ускладнену за рівнями, тобто трирівневу структуру потенціалу. Так, Антошишина Н. І. на основі системного аналізу сутності і структури потенціалу підприємства та моделювання зв'язків між окремими його складовими виділяє первинні види потенціалу підприємства (складові першого рівня), а саме: ринковий; маркетинговий; організаційний; науковий; технологічний; фінансовий; кадровий; матеріальний; технічний; інформаційний. У результаті взаємодії первинних складових потенціалу підприємства, на думку автора, утворюються складові другого рівня (вторинні види потенціалу), до яких належать: реалізаційний, інвестиційний, інноваційний та ресурсний потенціал. Далі автор виокремлює третій рівень, який формується внаслідок поєднання або взаємодії таких складових потенціалу (узагальнювальні види потенціалу підприємства), як: поточний виробничий та інвестиційно-інноваційний потенціали підприємства [4, с. 5]. Особливу увагу приділено інвестиційно-інноваційному потенціалу, адже він, як вважає автор, посідає важливе місце у структурі та високу позицію у ієрархії його складових, причому інвестиційний потенціал виділяється ще й окремо як самостійна складова. Така позиція дуже слушна і можна цілком підтримати автора у тому, що інвестиційний потенціал необхідно виділяти окремою, основною складовою, що формує потенціал підприємства.

Структура потенціалу підприємства, за [Ареф'євою](#) О.В., також є трирівневою, проте побудована в інший спосіб, тобто кожний рівень у ній пов'язаний з процесами економічного відтворення і характеризується формуванням певних потенціалів. Так, стадія забезпечення підприємств необхідними матеріально-фінансовими ресурсами співвідноситься з поняттям ресурсного потенціалу – перший рівень; процес з'єднання

елементів виробництва в технологічному циклі (з основними локальними потенціалами) – другий рівень; перехід готової продукції на стадію звернення разом з попередніми стадіями з економічним потенціалом – третій рівень. Крім того, ця структура також відрізняється від попередньої за складовими кожного з рівнів. Так, перший і третій рівні автор не деталізує за складовими потенціалу зовсім. Лише на другому він виокремлює такі основні функціональні складові (базові локальні потенціали) комплексного потенціалу, як: виробничо-технологічний, організаційно-управлінський, фінансовий, маркетинговий, екологічний потенціали. В свою чергу, виробничо-технологічний потенціал формують: майновий, трудовий та інноваційний потенціали, а організаційно-управлінський – потенціали: організаційний, менеджменту та екзаунтингу [6].

Є. Лапін розглядає структуру потенціалу підприємства, виходячи з системного підходу, та виділяє структурні елементи, розподілені за рівнями системи. Кожен структурний елемент системи може розглядатися і як самостійна система, і як підсистема в рамках іншої системи більш високого порядку. Як основні структуроутворюючі елементи потенціалу підприємства автор виокремлює такі складові: трудовий, виробничий, інноваційний та організаційно-управлінський потенціали. Структурними елементами є кадровий, інвестиційний, підприємницький, техніко-технологічний, нематеріальних активів та природно-ресурсний потенціали. Далі автор наводить структурні елементи кожного з виділених потенціалів [43, с. 86]. Наведена структуризація потенціалу підприємства є занадто узагальненою. Зокрема незрозуміло, які саме структурні елементи формують таку складову потенціалу, як організаційно-управлінський.

Проведений аналіз свідчить, що структурний склад потенціалу підприємства варто розглядати з позиції поділу його складових на основні та другорядні. Основними складовими потенціалу підприємства є ті, що безпосередньо впливають на загальний рівень потенціалу підприємства, тобто є обов'язковими щодо їх врахування при його оцінці. Враховуючи те,

що діяльність підприємств поділяється на операційну, фінансову та інвестиційну, основні складові потенціалу підприємства доцільно розглядати саме за цими видами діяльності.

Тому такими основними складовими потенціалу підприємства є: фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний та ринковий потенціали. Інші складові потенціалу підприємства можуть бути віднесені до другорядних, що мають вплив на основні його складові, а, отже, опосередковано впливають на результат діяльності підприємства і його конкурентоспроможність, а також на межі економічного зростання і структурного розвитку всього підприємства.

Структуризація потенціалу підприємства різноваріантно представлена в економічній літературі. За результатами критичного аналізу різних підходів до виокремлення складових потенціалу запропоновано їх поділ на основні та другорядні, які уможливають першочергове врахування притаманних будь-якому підприємству формуючих складових його потенціалу. Основні складові є окремими складовими, що знаходяться у постійному взаємозв'язку одне з одним та безпосередньо впливають на загальний рівень потенціалу підприємства. Серед них можна виділити: фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний та ринковий потенціали. Усі інші є другорядними складовими потенціалу підприємства. З огляду на це, перспективами подальших досліджень є оцінка інвестиційного потенціалу як однієї з основних складових у загальній структурі потенціалу підприємства.

За результатами систематизації загальновідомих характеристик потенціалу, а також аналізу наукової та фахової літератури було сформовано класифікацію потенціалу, що наведена в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Класифікація видів потенціалу підприємства [4, 6, 19, 28]

Отже, сучасний потенціал підприємства розглядається як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. У такому випадку потенціал – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку. На цій основі можна зробити висновок про сукупність можливості колективу виконувати певні завдання. Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання й управління використанням.

Дослідженню та оцінці прикладних аспектів впливу факторів внутрішнього середовища підприємства на рівень ефективності управління в ТОВ «Мадрид» присвячено другий розділ дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «МАДРИД»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Мадрид» як соціально-економічної системи

Поліграфія – своєрідна галузь, яка вимагає перетворення будь-якої інформації в привабливий для споживача продукт і тиражування його в певній кількості. У ній поєднуються вимоги: дизайн, естетики і культури, що забезпечують інформаційному продукту привабливий споживчий вигляд; економіки, що обмежують свободу дій постачальника при виготовленні продукту обмеженою договірною ціною замовленого товару; технічні вимоги, які повинні дотримуватися при експлуатації і обслуговуванні поліграфічного устаткування. У їх склад входять, як спеціальні вимоги, пов'язані із специфікою поліграфічного виробництва, так і вимоги по екології, техніці особистої і протипожежної безпеки; технологічні вимоги, що несуперечливим чином зв'язали всі перераховані вище вимоги в єдиний виробничий комплекс [3].

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Мадрид»

Основною метою аналізу будь-якого аспекту фінансово-господарської діяльності підприємства є виявлення негативних для його фінансового стану тенденцій, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, обґрунтування прийняття управлінських рішень, моніторинг діяльності та доцільність нововведень. Результати фінансового аналізу є підґрунтям, на основі якого формується фінансова політика підприємства, розробляється сукупність заходів, відбираються відповідні фінансові механізми, необхідні

для реалізації поставленої перед фінансовим менеджментом мети. Визначення фінансового стану підприємства є необхідною умовою управління фінансами і будується на використанні фінансової звітності із застосуванням методів вертикального і горизонтального аналізу. Але аналіз фінансової звітності не дозволяє категорично зазначити рівень фінансового стану, і тільки орієнтує користувача інформації в оцінці фінансового стану підприємства та визначенні його слабких місць.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Мадрид» на основі технології swot та pest-аналізу

Для функціонування ТОВ «Мадрид» повинна бути вироблена чітка стратегія поведіння. Зміни ситуації на макрорівні й на фінансовому ринку роблять коректування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства. Правильно обрана стратегічна політика ТОВ «Мадрид» у фінансовому аспекті не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому.

При формуванні фінансової стратегії, у першу чергу, необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності ТОВ «Мадрид», за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та здійснення аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Мадрид» доцільно здійснювати за допомогою SWOT та PEST-аналізу. Тому що одним із найпоширеніших методів аналізу та оцінки середовища підприємства є SWOT-аналіз, який використовується для комплексного

аналізу середовища діяльності підприємства. За допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що в значній мірі дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз, в певній мірі, виступає як складова SWOT-аналізу, що відноситься до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

Для здійснення SWOT – аналізу групою експертів (персонал ТОВ «Мадрид») було визначено сукупність факторів, які впливають на фінансовий стан підприємства: наявність фінансової стратегії підприємств; відсутність короткострокових і довгострокових кредитів; відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності підприємства; систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності; доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін в ньому; вплив держави на фінансово-господарську діяльність; надходження підприємству дотацій; недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії; низька рентабельність продажу робіт та послуг; висока собівартість послуг підприємства; труднощі підприємства, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг), відсутність системи контролінгу на підприємстві.

Ранжирування вище наведених факторів, які впливають на фінансовий стан ТОВ «Мадрид» здійснено за методикою О.Д. Гудзинського [19] (можливості та загрози підприємства визначаються рангом від 1 до 10, 1 – негативні зміни, 10 – позитивні зміни) десятьма експертами управлінського рівня підприємства для того, щоб у подальшому мати змогу визначити рівень впливу кожного фактору на загальний фінансовий стан підприємства (табл. 2.22).

Визначимо ступінь узгодженості думок між експертами ТОВ «Мадрид» наведеними у табл. 2.22 за допомогою коефіцієнту конкордації за формулою (2.1).

$$W = \frac{S}{(1/12)k^2 (n3n)} \quad (2.1)$$

де k – число змінних;

n – кількість експертів, які проводять ранжирування;

S – середнє значення суми рангів для всіх факторів експертизи.

Таблиця 2.22

Узагальнена матриця рангів факторів, які впливають на фінансовий стан ТОВ «Мадрид»

№ з / п	Фактори \ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	S
		Ранг (від 1 до 10)											
1	Наявність фінансової стратегії	9	10	9	9	10	10	9	9	9	9	93	900
2	Відсутність короткострокових і довгострокових кредитів	2	8	5	6	3	8	10	5	9	10	66	9
3	Відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності	3	4	2	1	3	4	8	8	3	3	39	576
4	Систематичне здійснення аналізу фінансово – господарської діяльності	10	10	8	10	7	9	8	10	8	10	90	729
5	Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін в ньому	10	9	6	8	8	9	10	7	9	8	84	441
6	Вплив держави на фінансово- господарську діяльність	10	3	5	4	4	10	3	4	8	3	54	81
7	Надходження підприємству дотацій	7	10	3	10	7	7	6	9	4	6	69	36
8	Недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії	1	3	7	8	2	7	5	2	5	4	44	361
9	Низька рентабельність продажу робіт та послуг	2	3	6	5	3	1	3	2	1	4	30	108
10	Висока собівартість послуг	3	4	3	1	4	5	5	1	5	5	36	729
11	Труднощі підприємства, пов'язані з укладанням	1	3	1	4	1	3	2	4	2	4	25	169

ТОВ «Мадрид» є наявність фінансової стратегії та систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки завдяки здійсненню фінансового аналізу підприємство спроможне вирішувати питання поточного руху фінансових ресурсів, їхнього формування й використання, поточного і довгострокового планування діяльності, а також фінансового забезпечення стратегії розвитку, яка сприяє розв'язанню завдань ТОВ «Мадрид». Але, в ТОВ «Мадрид» здійснюється недостатній контроль за її виконанням, що є слабкою стороною діяльності.

Таблиця 2.23

Узагальнена матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мадрид»

Можливості		вплив	Загрози	
Внутрішнє середовище			Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Наявність фінансової стратегії	+3	Відсутність короткострокових і довгострокових кредитів	+1
	Систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства	+3		
	Зовнішнє середовище			Зовнішнє середовище
	Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін в ньому	+2	Надходження підприємству дотацій	+1
Слабкі сторони	Внутрішнє середовище		Внутрішнє середовище	
	Недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії	-1	Низка рентабельність продажу робіт та послуг	-2
			Висока собівартість послуг підприємства	-2
			Відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності підприємства	-2
Зовнішнє середовище		Зовнішнє середовище		
Вплив держави на фінансово-господарську діяльність	-1	Труднощі підприємства, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг)	-3	

Експерти визначили, що фактор відсутності короткострокових і довгострокових кредитів знаходиться у полі матриці «сила і загроза», що свідчить про те, що з однієї сторони відсутність кредитів позитивно впливає на фінансову стійкість, оскільки немає залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, але з іншої – негативно, оскільки ТОВ «Мадрид» не може інтенсивно розвиватись без залучення додаткових коштів.

В поле матриці «слабкість і загрози» потрапили такі фактори внутрішнього середовища, як низька рентабельність продажу робіт та послуг, висока їх собівартість та відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності, що свідчить про те, що в ТОВ «Мадрид» повинні обрати таку фінансову стратегію, яка б дозволила подолати ці слабкі сторони і уникнути загроз.

До сильних сторін зовнішнього середовища безпосереднього впливу ТОВ «Мадрид» на думку експертів належать доступ до баз законодавства і можливість своєчасного моніторингу змін в ньому та надходження дотацій. До слабких сторін – вплив держави на фінансово-господарську діяльність та труднощі, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг), що свідчить про те, що у ТОВ «Мадрид» існують проблеми з постачальниками та споживачами, які повинні вирішуватись в найближчому часі, оскільки вони значно перешкоджають руху в напрямку досягнення місії та цілей, а також про те, що фінансова стратегія розвитку повинна бути сформована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні ТОВ «Мадрид», намагались подолати слабкі сторони.

У стратегічному аналізі використовується принцип угруповання факторів макrorівня, розглянутий у системі PEST-аналізу (ця система концентрує стратегічний аналіз тільки на факторах макrorівня). Групи таких факторів розділяють на макросередовище функціонування підприємства на наступні чотири її різновиди, що характеризуються аббревіатурою PEST:

P - політико-правове середовище [political and legal environment];

E - економічне середовище [economic environment];

S - соціокультурне середовище [sociocultural environment];

T - технологічне середовище [technological environment].

Розглянемо склад найважливіших факторів системи PEST-аналізу, які грають найбільш важливу роль у стратегічному розвитку ТОВ «Мадрид».

У політико-правовому середовищі основний вплив на розвиток фінансової діяльності в стратегічній перспективі роблять форми й методи державного регулювання фінансового ринку, фінансової діяльності підприємства, грошового обігу в країні; політика державної підтримки окремих галузей і сфер діяльності; державна політика підготовки висококваліфікованих фахівців; політика залучення й захисту іноземних інвестицій; правові аспекти регулювання процедур фінансової санації й банкрутства підприємств; стандарти фінансової звітності підприємств.

В економічному середовищі найбільш відчутний вплив на стратегічний фінансовий розвиток ТОВ «Мадрид» роблять темпи економічної динаміки (вимірювані показниками валового внутрішнього продукту й національного доходу); співвідношення параметрів споживання й нагромадження використовуваного національного доходу; темпи інфляції; система оподаткування юридичних і фізичних осіб; швидкість грошового обігу; динаміка валютних курсів; динаміка дисконтної ставки національного банку.

У соціокультурному середовищі на розвиток фінансової діяльності ТОВ «Мадрид» найбільший вплив роблять освітній і культурний рівень працездатного населення; рівень підготовки фахівців в області фінансової діяльності; відношення населення до здійснюваних ринкових реформ.

У технологічному середовищі найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток ТОВ «Мадрид» роблять інновації в сфері технічних засобів управління, фінансових технологій й інструментів.

У процесі оцінки окремих факторів фінансового середовища непрямого впливу рівень їх позитивного («сприятливих можливостей») або негативного

(«загроз») впливу на стратегічний фінансовий розвиток ТОВ «Мадрид» оцінюється по п'ятибальній системі. Така факторна оцінка проводиться по кожному із сегментів окремих доміантних сфер (напрямоків) стратегічного фінансового розвитку підприємства.

Оскільки діяльність ТОВ «Мадрид» тісно пов'язана з політичним, економічним, соціокультурним та технологічним середовищем держави, тому за допомогою PEST-аналізу здійснено аналіз цих факторів макросередовища, сукупність яких була визначена групою експертів ТОВ «Мадрид» (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Узагальнена матриця факторів макросередовища ТОВ «Мадрид»

Політичне середовище		Економічне середовище	
Вибори		Величина ВВП	
Законодавча база		Темп інфляції	
Державна політика		Динаміка валютних курсів	
Рівень протекціонізму		Рівень безробіття	
Державна політика у податковій сфері		Фаза економічного циклу	
Соціокультурне середовище		Технологічне середовище	
Рівень доходів населення		Технологічний рівень	
Соціальна захищеність населення		Значущі тенденції в галузі НДДКР	
Рівень освіченості та професійної підготовки населення		Державна технологічна політика	
Рівень умов праці і техніки безпеки		Рівень інновацій	

Узагальнену матрицю рангів факторів макросередовища ТОВ «Мадрид» представлено в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Узагальнена матриця рангів факторів макросередовища
ТОВ «Мадрид»

Фактори \ Експерти		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів
		Ранг (від 1 до 10)										
Політичне	Вибори	5	4	3	2	5	6	4	2	3	5	39
	Законодавча база	1	5	7	7	3	9	8	6	5	8	68
	Державна політика	7	10	8	9	1	9	1	7	1	9	89
	Рівень протекціонізму	7	6	1	7	9	1	1	5	9	8	81

Соціокул ьтурне середовище	Державна політика у податковій сфері	4	6	4	8	5	5	8	4	9	1	54
	Рівень доходів населення	9	8	8	1	9	1	7	7	9	1	87
	Соціальна захищеність населення	5	8	4	6	4	1	7	5	6	1	65
	Рівень освіченості та професійної підготовки населення	1	10	5	8	7	1	7	1	9	1	86
	Рівень умов праці і техніки безпеки	8	7	1	7	2	7	6	8	1	9	74
<i>Продовження табл. 2.25</i>												
Економічне середовище	Величина ВВП	5	9	8	5	7	1	4	3	8	8	67
	Темп інфляції	1	9	8	1	1	7	1	1	1	9	93
	Динаміка валютних курсів	2	3	7	6	1	3	4	3	7	3	39
	Рівень безробіття	8	7	6	4	8	5	2	3	9	7	59
	Фаза економічного циклу	1	5	8	9	1	8	9	9	9	1	87
Технологічне середовище	Технологічний рівень	8	9	8	1	1	5	9	9	1	7	85
	Значущі тенденції в галузі НДДКР	5	7	6	1	9	7	5	5	5	4	63
	Державна технологічна політика	9	5	9	1	4	9	7	1	4	7	74
	Рівень інновацій	7	10	5	5	6	4	8	3	4	9	61
Всього												1271

Ранжирування факторів макросередовища, які впливають на фінансовий стан ТОВ «Мадрид» здійснено десятьма експертами для визначення рівня впливу кожного визначеного фактору зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу на загальний фінансовий стан підприємства.

Матрицю PEST-аналізу ТОВ «Мадрид», яка отримана за допомогою ранжирування факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу експертами підприємств представлено в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

Узагальнена матриця PEST-аналізу ТОВ «Мадрид»

<i>Політичне середовище</i>	Оцінка впливу	<i>Економічне середовище</i>	Оцінка впливу
Вибори	-2	Величина ВВП	+2
Законодавча база	+2	Темп інфляції	+5
Державна політика	+5	Динаміка валютних курсів	-2
Рівень протекціонізму	+4	Рівень безробіття	+1
Державна політика у податковій сфері	+1	Фаза економічного циклу	+4
Соціокультурне середовище		Технологічне середовище	
Рівень доходів населення	+4	Технологічний рівень	+4
Соціальна захищеність населення	+2	Значущі тенденції в галузі НДДКР	+2
Рівень освіченості та професійної підготовки населення	+4	Державна технологічна політика	+3
Рівень умов праці і техніки безпеки	+2	Рівень інновацій	+2

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу ТОВ «Мадрид», можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють такі фактори політичного середовища, як державна політика, рівень протекціонізму та законодавча база, а негативний – вибори, оскільки підприємство повинне мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку в суспільстві, зміни в законодавстві, правовому регулюванні та оподаткуванні, а також для ТОВ «Мадрид» велике значення мають такі аспекти, як стабільність уряду. Оскільки, політична стабільність в державі дозволяє знизити економічну невизначеність діяльності ТОВ «Мадрид» в напрямках, визначених обраною фінансовою стратегією.

Всі визначені експертами ТОВ «Мадрид» фактори соціокультурного та технологічного середовища є значущими для нього, оскільки підприємство зацікавлене в підвищенні рівня доходів, соціальної захищеності, освіченості населення, технологічного рівня тощо. Тому, що прогнозування змін вказаних

факторів дозволяє ТОВ «Мадрид» передбачати зміни очікувань у суспільстві в цілому та починати дії щодо удосконалення своєї діяльності.

Найбільший вплив на ТОВ «Мадрид» здійснюють такі фактори економічного середовища, як темп інфляції, фаза економічного циклу, величина ВВП, рівень безробіття. Отже, зміни в стані економіки – один із найважливіших факторів, що визначає функціонування ТОВ «Мадрид», тому що слабка економіка держави зменшує можливості підприємства.

Таким чином, використавши технологію SWOT та PEST-аналізу для оцінки макро- та мікросередовища ТОВ «Мадрид» було визначено сильні й слабкі сторони зовнішнього фінансового середовища непрямого і безпосереднього впливу, та внутрішнього фінансового середовища, що дало змогу пересуватися від фактора до фактора, і формувати цілісну картину мікросередовища та макросередовища. Це дозволяє формувати спільну платформу для ефективного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мадрид», що допомагає своєчасно виявляти загрози із метою запобігання кризі, а знання про фінансовий стан – можливості для ефективного використання ресурсів підприємства.

Згідно проведеного PEST-аналізу можна зробити висновки, що загалом макросередовище (політичні та технологічні групи факторів) здійснюють позитивний вплив на діяльність ТОВ «Мадрид», хоча і є негативні фактори впливу (частково економічна та соціокультурна групи факторів) зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

В процесі аналізу факторів фінансового середовища виявляються зовнішні сприятливі можливості та загрози для фінансового розвитку ТОВ «Мадрид», що генеруються на макрорівні. До сприятливих відносяться такі можливості, які забезпечують ріст ринкової вартості ТОВ «Мадрид» в процесі його стратегічного розвитку, а до загроз – відповідно перешкоди на шляху його зростання.

У третьому розділі дипломного магістерського дослідження обґрунтуємо напрями підвищення ефективності управління факторами внутрішнього середовища ТОВ «Мадрид».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ФАКТОРАМИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МАДРИД»

3.1. Удосконалення менеджменту персоналу в ТОВ «Мадрид» через формування стратегії управління розвитком персоналу та обґрунтування напрямів формування кадрового резерву

Стратегія розвитку персоналу – це особливий набір пріоритетних напрямків інвестування в людський капітал. У ній можуть використовуватися такі показники: чисельність штату; компетенції, які необхідно розвивати; рівень продуктивності праці; склад і рівень компенсацій [17, 45, 66].

Стратегія розвитку персоналу – це задача перших осіб ТОВ «Мадрид». В неї не входять такі процеси, як визначення оптимальної чисельності персоналу та рівня заробітної плати, а також складання правил і принципів роботи персоналу та контроль над їх виконанням. Стратегія розвитку персоналу може забезпечити повернення від вкладень у персонал і підвищити результативність бізнесу ТОВ «Мадрид».

Необхідність у удосконаленні стратегії розвитку персоналу ТОВ «Мадрид» обґрунтовується наступним.

Значні зміни в бізнес-стратегії ТОВ «Мадрид». Якщо плануються істотні зміни в процесі виробництва, клієнтській політиці чи продажах, може виявитися, що рівень розвитку персоналу не відповідає новим завданням. У цьому випадку ретельно продумана кадрова стратегія дасть можливість ТОВ «Мадрид» залучити нові ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Наявність критичних точок в сфері управління персоналом ТОВ «Мадрид». Іноді в бізнесі не відбувається важливих змін, але такі проблеми, як високий рівень плинності кадрів, невідпрацьована процедура

притягнення співробітників з необхідними навичками або дуже низька продуктивність праці, піддають ризику успіх у бізнесі.

Необхідність ТОВ «Мадрид» зайняти лідируючу позицію на ринку. Коли стратегія спрямована на те, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку або залучити кращих співробітників, без стратегії розвитку персоналу просто не обійтися.

Впровадження стратегії розвитку персоналу в ТОВ «Мадрид» має ґрунтуватися на таких двох ключових принципах [12, 40].

Принцип 1. Зв'язок бізнес-стратегії та стратегії розвитку персоналу. Перший крок включає в себе перевірку кожного пункту і напрямку в бізнес-стратегії, а також визначення вимог до персоналу і ступеня його участі в реалізації стратегії. Стратегія розвитку персоналу ТОВ «Мадрид» повинна видозмінюватися разом з бізнес-стратегією. Бізнес-стратегія позначає основні орієнтири в розвитку персоналу, а стратегія розвитку персоналу регламентує, хто з працівників бере участь у реалізації планів ТОВ «Мадрид».

Принцип 2. Імідж компанії як роботодавця. Суб'єкт ТОВ «Мадрид», формуючи стратегію розвитку персоналу, повинен відповісти на питання про власне позиціонування в очах персоналу і здобувачів. Це допоможе залучити, утримувати та мотивувати потрібних співробітників. Стратегія розвитку персоналу допоможе ТОВ «Мадрид» зрозуміти, чим вона відрізняється від інших гравців ринку, і виявити свої конкурентні переваги.

Одним з найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Мадрид» є використання стратегічного підходу, оскільки будь-яка діяльність на основі науково обґрунтованої стратегії дозволяє передбачати і досягти очікуваних результатів. Особливо важливе розуміння довготермінової стратегії для тих сфер діяльності ТОВ «Мадрид», розвиток яких пов'язаний з використанням досить великого обсягу ресурсів, проте результати їх використання будуть отримані в майбутньому.

Стратегічний набір управління розвитком персоналом – це ієрархія стратегій, конкретизованих з урахуванням типів загальнокорпоративної

стратегії, підприємницького і трудового потенціалу, а також типу політики розвитку персоналу ТОВ «Мадрид» [67, 69].

Запропонуємо до впровадження в ТОВ «Мадрид» загальнокорпоративні стратегії підприємства: стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою підприємства на ринку); стратегії розвитку (у якості об'єкту виступає потенціал підприємства, його конкурентні переваги). Стратегії функціонування за класифікацією М. Портера поділяються на такі види: стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування. **Стратегії функціонування** відображають поведінку підприємства на ринку. Стратегії розвитку підприємства поділяються на: стратегію росту, помірною росту, скорочення, комбіновану стратегію [77, 86].

Саме на їх основі сформуємо стратегічні набори розвитком персоналу в ТОВ «Мадрид».

Стратегії лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія, орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення цієї стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу.

Стратегія розвитку персоналу, що відповідає стратегії диференціації, звичайно орієнтована на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, проектувальників. Менеджери в цьому випадку повинні мати якості лідерів.

Стратегії фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації.

Стратегії розвитку організації зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення чи збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають інші кадрові стратегії.

Якщо ТОВ «Мадрид» розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Для залучення і закріплення персоналу підприємство повинно створювати і підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації і сприятливий морально-психологічний клімат, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації працівників; можливості службового і наукового зростання. Такі проблеми, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію та інші тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, у випадку коли ТОВ «Мадрид» розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення і закріплення, стабілізацію персоналу. У цьому випадку відносно менше потрібно працівників вищої кваліфікації, науковців. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення, перепідготовки, посилення соціальних гарантій, організації відходу на пенсію та ін. Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку підприємства, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної стратегії розвитку ТОВ «Мадрид» загалом.

Кожній із зазначених стратегій відповідає певний вид стратегії розвитку персоналу. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

Основні цілі стратегії розвитку персоналу: підняття престижу ТОВ «Мадрид», формування конкурентних переваг ТОВ «Мадрид», визначення ключових факторів успіху, розвиток трудового потенціалу

ТОВ «Мадрид», забезпечення стабільності та ефективності функціонування внаслідок формування оптимальної структури фахівців.

Згідно ієрархічного підходу у процесі розроблення стратегії розвитку персоналу ТОВ «Мадрид» доцільно поєднувати два шляхи – «зверху-вниз» та «знизу-вверх», які мають свої сильні і слабкі сторони. У цьому зв'язку

ТОВ «Мадрид» доцільно використовувати обидва зазначені підходи одночасно.

Підхід «зверху-вниз» передбачає, що керівництво ТОВ «Мадрид» визначає загальну стратегію управління розвитком персоналу для всієї організації. Потім вона розбивається на стратегії та плани для кожного з її підрозділів. Далі стратегія розвитку персоналу терміном до п'яти років передається у структурні підрозділи ТОВ «Мадрид». На основі цієї стратегії кожний структурний підрозділ розробляє плани організаційно-технічних заходів на більш короткий період (один-два роки).

Відповідно до підходу «знизу-вверх» структурні підрозділи передають свої плани розвитку персоналу керівництву ТОВ «Мадрид», яке затверджує їх у відповідному порядку.

Пропонуємо розробку і реалізацію стратегій розвитку персоналу

ТОВ «Мадрид» здійснювати відповідно трирівневої ієрархічної піраміди (рис. 3.1).

Залежно від обраного ТОВ «Мадрид» напрямку розвитку (зростання, підтримка досягнутих результатів, скорочення) керівництво розробляє одну з трьох основоположних стратегій: зростання, стабілізація, скорочення. Відповідно до стратегічної перспективи ТОВ «Мадрид» обирається стратегічна перспектива для розвитку персоналу.

На другому ієрархічному рівні підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення конкурентних переваг за одним із трьох підходів: фокусування, диференціювання, лідерства за витратами. Стратегії найнижчого рівня направлені на формування конкурентних переваг персоналу ТОВ «Мадрид».

Рис. 3.1. Багаторівнева схема формування стратегій розвитку персоналу ТОВ «Мадрид» [складено за 34, 54]

Процесний підхід дозволяє аргументовано обґрунтувати вибір стратегії та передбачає проходження певних етапів (рис. 3.2).

Складовими розробки стратегії розвитку персоналу ТОВ «Мадрид» повинні стати:

- формування концепції розвитку персоналу;
- діагностика професійної придатності персоналу;
- оцінка стратегічного розриву та потреби розвитку персоналу;
- оцінка можливостей забезпечити усунення стратегічного розриву;

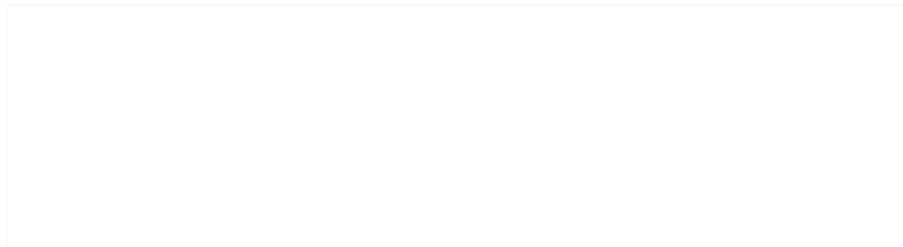


Рис. 3.2. Процесний підхід до формування стратегії розвитку персоналу ТОВ «Мадрид» [17, 45]

встановлення пріоритетів розвитку персоналу;
вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив;
розробка основ майбутньої кадрової політики підприємства за всіма основними складовими;
стратегічне планування розвитку персоналу (планування потреби в працівниках, яке включає організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування);

реалізація планових заходів щодо розвитку персоналу, стратегічний контролінг;

ресурсне забезпечення процесів реалізації запланованих заходів щодо розвитку персоналу;

оцінка ефективності запланованих заходів та обраної стратегії.

Саме такі стратегії дозволяють використати можливості розвитку ТОВ «Мадрид» загалом і забезпечити розвиток персоналу зокрема.

Таким чином, згідно ієрархічного підходу стратегічне управління розвитком персоналу можна розглядати як процес формування сукупності стратегій різного ієрархічного рівня. Завдяки чіткій ієрархічній структурі відбувається поетапне формування стратегічного набору, що дає можливість досягти стратегічні цілі на кожному з ієрархічних рівнів.

Процесний підхід дозволяє розглядати стратегічне управління розвитком персоналу ТОВ «Мадрид» як ітераційний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів в системі стратегічного управління:

визначення місії або розробка попередньої концепції розвитку;
аналіз поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища;
діагностика стану на відповідність стратегічному баченню;
визначення цілей розвитку;
вивчення альтернативних стратегій розвитку;
вибір кінцевого стратегічного набору;
стратегічне планування;
закріплення стратегічних заходів у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегії;
організація реалізації стратегічного набору управління розвитком персоналу;
стратегічний контроль;
оцінка ефективності.

Призначення керівника, просування фахівця на керівну посаду в ТОВ «Мадрид» мають здійснюватись не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, а планомірно, тобто на основі плавного заміщення звільненої посади. Під резервом керівників розуміють групу працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх професійних знань, умінь та навичок [9, 39].

Основними завданнями формування кадрового резерву в ТОВ «Мадрид» є:

виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду;

підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад в організації;

забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних та здатних до управлінської роботи працівників;

створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників в ТОВ «Мадрид» можуть використані такі джерела інформації:

матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після 3 років роботи в організації;

підсумки періодичних, поточних атестацій персоналу;

результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат на висунення в резерв керівника вищого рівня управління;

матеріали особистої справи кандидата;

дані про освіту, рівень професійної підготовки та кваліфікації кандидата до резерву;

результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата;

відгуки про кандидатів до резерву їхніх безпосередніх керівників, підлеглих, колег по роботі, працівників служби управління персоналом тощо.

Наявність кадрового резерву дозволяє завчасно на плановій основі, по науково та практично обґрунтованій програмі готувати кандидатів на знов створені та підлягаючі заміщенню вакантні посади, ефективно організовувати навчання та стажування спеціалістів, включених до резерву, раціонально їх використовувати на різних напрямках та рівнях у системі управління ТОВ «Мадрид».

Формування резерву проводиться на основі висновків атестаційної комісії, які базуються на об'єктивній всебічній оцінці інформації про ділові та особисті якості кандидатів на керівні посади.

Заходи щодо формування резерву в ТОВ «Мадрид» рекомендовано здійснювати за такими етапами:

1. Складання прогнозу змін у складі керівних кадрів.
2. Оцінка ділових та особистих якостей просування.
3. Визначення кандидатів у резерв.
4. Прийняття рішення до включення в резерв.
5. Погодження списку кандидатів, включених вищестоящими

організаціями.

При формуванні резерву необхідно точно знати кваліфікаційні вимоги до тих посад, на які зараховується в резерв спеціаліст, урахувати, які спеціальні знання та досвід необхідні в кожному конкретному випадку для забезпечення керівництва.

Щорічно керівник повинен проводити підготовчу роботу щодо виявлення кандидатів для зарахування в резерв. Після чого складається попередній список резерву кадрів для просування. Даний список обговорюється на засіданні постійно діючої комісії, а потім затверджується керівником ТОВ «Мадрид».

Робота щодо підготовки резерву кадрів повинна носити цілеспрямований, системний та плановий характер. Організація цієї роботи спрямована на забезпечення якісної та інтенсивної підготовки кожного спеціаліста для самостійної діяльності на новому, більш високому рівні в ТОВ «Мадрид». Робота зі спеціалістами, які включені в склад резерву, проводиться за планом. У ньому передбачені конкретні заходи щодо придбання необхідних теоретичних, економічних та управлінських знань, засвоєнню характеру робіт щодо вироблення у спеціаліста вмінь та навичок керівництва на рівні сучасних вимог.

У систему такої роботи в ТОВ «Мадрид» повинні бути включені: навчання в системі підвищення кваліфікації з відривом та без відриву від виробництва; стажування на посаді; тимчасове заміщення на час відраджень, відпустки та інше.

Метою планування кадрового резерву є прогнозування персонального просування, його послідовність та супутні заходи. Воно потребує проробки всього ланцюга просувань, переміщень та звільнень в ТОВ «Мадрид».

В План роботи із кадровим резервом в ТОВ «Мадрид» рекомендовано включати такі розділи [15]:

1. Визначення потреби в керівних кадрах.
2. Підбір та вивчення керівних кадрів.

3. Комплектування резерву, розгляд, погодження та утвердження резерву.

4. Робота з резервом керівних кадрів.

5. Контроль за підготовкою резерву.

6. Визначення готовності резерву для призначення на нову посаду.

Основними критеріями при підборі кандидатів у резерв в ТОВ «Мадрид» можуть бути: відповідність рівня освіти та професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаційні здібності; особисті якості; стан здоров'я; вік.

В ТОВ «Мадрид» порядок відбору та зарахування в групу резерву доцільно проводити за такими етапами:

відбір кандидатів повинен проводитися на конкурсній основі серед спеціалістів у віці до 35 років, які позитивно проявили себе в практичній роботі і мають вищу освіту;

рішення про включення працівників до групи резерву приймає спеціальна комісія та затверджується наказом по організації;

для кожного працівника (стажера) затверджується керівник стажування, який складає індивідуальний план стажування;

керівники стажерів повинні отримувати матеріальне заохочення за успішне проходження стажером етапів просування.

Виключення з резерву кадрів в ТОВ «Мадрид» може відбутися в зв'язку з незадовільними показниками праці на дорученій ділянці роботи за результатами атестації, станом здоров'я, виходом на пенсію.

Робота з потенційним та остаточним резервом це багатоетапний процес, який вимагає постійної уваги та підтримки з боку керівництва

ТОВ «Мадрид» і який у кінцевому результаті забезпечує оптимальну зміну поколінь, збереження традицій, привнесення нових ідей в процес управління організацією, скорочення часу адаптації керівника.

Розглянемо більш детально ці етапи, що можуть бути застосовані ТОВ «Мадрид» [45, 61].

Перший етап – визначення ключових посад, які мають виключний вплив на діяльність організації. Як правило, це посади

перших керівників та їх заступників. Крім того, слід враховувати можливі зміни в цих посадах відповідно до змін в організації. На цьому етапі розробляється план вивільнення ключових посад.

Другий етап – визначення вимог до керівників. На цьому етапі може бути розроблений «портрет ідеального керівника».

Третій етап – підбір кандидатів до резерву. Відбір повинне проходити з урахуванням трьох основних критеріїв:

відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для цієї посади;

позитивні результати роботи на посаді, яку претендент займає на даний момент і на посадах які він займав раніше;

ступінь готовності кандидата (відповідність віку до потенціалу і зусиль для зайняття посади).

На цьому етапі можна використовувати додаткові методи – атестація, особистісні плани, психологічне тестування. Складається список резерву, який повинен мати конфіденційний характер.

Четвертий етап – підготовка планів розвитку кожного кандидата, в якому повинні бути визначені конкретні дії для досягнення якостей ідеального керівника і терміни реалізації цих дій. Плани затверджуються керівником підприємства.

П'ятий етап – реалізація планів підготовки кандидатів, з урахуванням їх мотивації.

Шостий етап – оцінка прогресу розвитку. Результатом такої оцінки може стати коригування планів, або зміна складу резерву.

Сьомий етап – призначення на посаду і період адаптації.

Поряд з підготовкою потенційного та остаточного резерву організація може проводити заходи щодо виявлення та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом, тобто здійснювати роботу з соціальним резервом. Робота з цим резервом подібна до роботи з потенційним та остаточним резервом, однак особливістю її є те, що організація готує молодих людей до зайняття не конкретної ключової посади, а до керівної посади взагалі.

Підготовка резерву керівників є досить складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника ТОВ «Мадрид» на всіх етапах формування резерву.

Етапи формування резерву керівників відображені на рисунку 3.3.

Рис. 3.3. Етапи формування резерву керівників ТОВ «Мадрид»
[складено за 8, 60]

Суб'єкту управління ТОВ «Мадрид» варто враховувати, що посади в апараті управління заміщуються згідно з такими принципами [12]:

у нижчій ланці управління та у функціональних підрозділах – молодими спеціалістами;

у всіх інших ланках – керівниками і спеціалістами як зі своєї організації, так і з інших;

керівників вищого рівня – шляхом поєднання ротації і прискореного просування власних перспективних працівників.

З цією метою формується резерв для заміщення керівних посад – спеціально сформованої групи керівників, спеціалістів і навіть робітників, які досягли високих результатів у професійній діяльності і пройшли цільовий відбір за результатами оцінки їх професійних знань, умінь, ділових і особистих якостей.

Сучасні організації зацікавлені і сприяють професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Разом з тим є група посад, яким надається особлива увага. Це – посади керівників вищого рівня, від яких залежить ефективність діяльності підприємства.

Здатність виявити і підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Тому в ТОВ «Мадрид» повинна розвиватися система підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників (резерву) і це є стратегічно важливим завданням, вирішенням якого повинні займатися керівники вищої ланки.

Сучасні організації зацікавлені і сприяють професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Разом з тим є група посад, яким надається особлива увага. Це – посади керівників вищого рівня, від яких залежить ефективність діяльності підприємства. Здатність виявити і підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Тому в ТОВ «Мадрид» повинна розвиватися система підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників (резерву) і це є стратегічно важливим завданням, вирішенням якого повинні займатися керівники вищої ланки.

Система підготовки резерву керівників ТОВ «Мадрид» передбачає вирішення трьох завдань:

виявлення працівників організації, які мають потенційні задатки керівника;

підготовка цих працівників до обіймання керівної посади;

забезпечення плавного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Динамічні зміни умов господарювання ТОВ «Мадрид» спонукають товариство опанувати нові підходи до управління всіма аспектами діяльності. Поряд із плануванням і прогнозуванням, дослідженням кон'юнктури ринку, вивченням конкурентів все більшу увагу керівники підприємства приділяють вивченню своїх внутрішніх можливостей і резервів, тобто потенціалу, формуванню на цій основі конкурентних переваг. Тому наступним етапом дослідження в дипломній магістерській роботі є обґрунтування напрямів формування системи управління потенціалом в ТОВ «Мадрид».

3.2. Формування системи управління потенціалом в ТОВ «Мадрид»

Формування й ефективне використання потенціалу ТОВ «Мадрид» здійснюється за допомогою побудови системи управління. Сам по собі потенціал, без належного управління ним, не створює передумов для покращення фінансового стану підприємства, його фінансової стійкості, платоспроможності, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо. Зважаючи на мінливість сучасного зовнішнього середовища ТОВ «Мадрид», актуальними питаннями є пошук внутрішніх резервів підприємства, а отже, й використання потенціалу підприємства та управління ним.

В ході формування ефективної системи управління потенціалом в ТОВ «Мадрид», насамперед, необхідно враховувати, що система повинна відповідати основним принципам управління підприємством [4, 28]:

внутрішньої консолідації і координації – усі функціональні підрозділи підприємства повинні знаходитись під єдиним управлінням і бути скоординованим;

ринкової мотивації – підприємство має бути вмотивованим до активної поведінки на ринку і сприяти посиленню своєї позиції;

соціальної відповідальності як основи системи мотивації і стимулювання персоналу підприємства, що дозволить уникнути прийняття рішень, які порушують права робітників, акціонерів, споживачів;

врахування ринкових сигналів – підприємство повинно володіти прогнозною інформацією ситуації на ринку і раціонально її використовувати в процесі прийняття рішень;

виробничої збалансованості – узгодженість процесів виробництва продукції, її позиціонування на сегменті ринку та реалізації, збалансування необхідних ресурсів і умов діяльності та інші.

Дотримання цих принципів допоможе сформувати систему управління ТОВ «Мадрид» і його потенціалом орієнтовану на результативність.

Забезпечення результативного використання потенціалу ТОВ «Мадрид» передбачає проходження певної процедури прийняття управлінських рішень [40]:

ідентифікація суб'єкта обстеження та його цілей (власник, інвестор, менеджер);

визначення об'єкта аналізу (організація в цілому, вид діяльності, підрозділ, продукт тощо), врахування особливостей діяльності об'єкта дослідження;

визначення оптимального періоду діагностики, оптимізація обсягу інформаційного забезпечення;

обґрунтування системи досліджуваних характеристик, вибір методів аналізу і оцінки, формування критеріальних значень оцінюваних показників;

встановлення причинно-наслідкових зв'язків між результативними індикаторами і факторами, систематизація ендогенних і екзогенних факторів, обґрунтування вибору моделі факторного аналізу, формування і реалізація методики факторного аналізу, оцінка результатів факторного аналізу, прогнозування варіантів сценаріїв розвитку бізнесу в стратегічному і поточному часовому аспекті.

ТОВ «Мадрид» прагне отримати максимально можливий результат від своєї роботи з мінімальними ризиками та витратами всіх видів ресурсів. Для реалізації зазначеної мети в ТОВ «Мадрид» необхідно створити систему управління його діяльністю, що містить ряд складових, однією з яких є управління потенціалом підприємства.

Будь-яка система містить притаманні їй суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом управління потенціалом ТОВ «Мадрид», як правило, виступатимуть структурні підрозділи підприємства та їх керівники відповідно до своїх компетенцій. Об'єктом управління – безпосередньо потенціал ТОВ «Мадрид». Постає завдання визначити, що являє собою потенціал ТОВ «Мадрид».

Потенціал підприємства – це узагальнюючий показник поточного та можливого стану підприємства, що охоплює виробничу, науково-технічну, інформаційну, кадрову та інші складові діяльності підприємства. При цьому є важливим використання потенціалу для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Мадрид», досягнення високого рівня його розвитку та максимально можливого фінансового результату діяльності.

За умови динамічних змін зовнішнього середовища управління потенціалом підприємства виступає необхідною умовою діяльності та розвитку ТОВ «Мадрид». Знаходячись у рівних умовах функціонування та маючи порівняно однакові рівні потенціалу, підприємства можуть мати значні відмінності у результатах їх діяльності. Це пояснюється раціональністю

формування та ефективністю використання системи управління потенціалом підприємства.

У стратегічному управлінні знайшла поширення блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства. Цей підхід ґрунтується на виділенні шести складових: системи управління, ресурсів, функцій, персоналу, компетенцій, культури, які повинні стати об'єктами управління в межах системи управління потенціалом в ТОВ «Мадрид».

Причому в межах кожної складової виділяються елементи, що мають стратегічне значення [11, 28].

1. Система управління. В управлінському блоці відбувається формулювання місії, розроблення стратегії розвитку, визначення цілей на найближчу перспективу і конкретних завдань.

Система управління охоплює такі підсистеми: планування (виявлення потенціалу майбутнього успіху); координування (розроблення стратегії підприємства відповідно до цілей і ресурсів); контролювання (перевірка ефективності виконання планів і рішень, постійне контролювання вірогідності запланованих передумов).

2. Функції. До них належать:

аналітична (наукові дослідження, розроблення, які є основою для створення певного ресурсу, виробництва продукції);

виробнича (безпосередня діяльність, пов'язана з реалізацією виробничого процесу);

комунікаційна (забезпечення взаємодії з ринком; розроблення і застосування маркетингових інструментів впливу на ринок: просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика; забезпечення надходження інформації про зовнішнє середовище, необхідної для управління на етапі планування і формування стратегічних цілей).

3. Ресурси (основні елементи виробничого потенціалу, які використовуються для конкретних цілей економічного розвитку).

Серед них: технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали тощо); технологічні (виробничі технології, конкурентоспроможні методи виготовлення продукції, наукові розроблення та ін.); кадрові (професійно-кваліфікаційна структура, соціально-демографічний склад працівників, трудовий та інтелектуальний капітал); інформаційні (система нагромадження і оброблення інформації, каналів її поширення, можливості вдосконалення інформаційної бази тощо); організаційні структури виробництва і системи управління (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка та ін.); фінансові (стан активів і пасивів, власного і позичкового капіталу, наявність кредитних ліній та ін.); просторові (специфіка виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості,

комунікацій, можливості розширення та ін.); корпоративна (організаційна) культура (ділова репутація, імідж).

4. Персонал – особовий склад підприємства, який характеризують: склад (визначений штатним розкладом список працівників); мотивація (розроблення і використання підприємством матеріальних, емоційних, соціальних та інших заходів з метою поліпшення якості і продуктивності праці); розвиток (систематичні заходи щодо підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, їх професійного зростання).

5. Компетенції персоналу, компонентами яких є: кваліфікація (професійний рівень підготовки, який відповідає певним видам робіт); креативність (здатність до розроблення нових технологічних, організаційних та інших рішень, втілення їх у процесі своєї діяльності); гнучкість (вміння пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін на підприємстві).

6. Корпоративна культура – сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу.

Основними елементами організаційної культури є: норми (вимоги і правила внутрішньокорпоративної взаємодії і відносин із суб'єктами зовнішнього середовища); цінності (значущі для персоналу підприємства соціальні, етичні стандарти поведінки); поведінка (сукупність прийнятих, визнаних на підприємстві вчинків).

Необхідність формування системи управління потенціалом пояснюється наявністю внутрішніх закономірностей господарської діяльності ТОВ «Мадрид», що мають бути враховані для ефективного його використання. Управління потенціалом ТОВ «Мадрид» передбачає використання сукупності засобів і методів цілеспрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку [6, с. 15].

Методика формування системи управління потенціалом ТОВ «Мадрид» дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, наявний потенціал, рівень використання ресурсів і внутрішні резерви, взаємозв'язок рівня використання потенціалу та результатів діяльності підприємства та передбачає реалізацію таких заходів [19, 34, 40, 43, 45].

1 етап. Формування інформаційної бази щодо управління потенціалом ТОВ «Мадрид».

Процес управління повинен бути забезпечений якісною інформаційною базою, що є основою для прийняття та реалізації подальших рішень. Відповідно до об'єктивних вимог розвитку виробництва та якості створюваної продукції і послуг зростає важливість інформації як й інших видів ресурсів: фінансових, сировинних, кадрових тощо.

Важливим аспектом на цьому етапі управління є формування не тільки внутрішньої інформації, що складатиметься структурними підрозділами

ТОВ «Мадрид» та відобразатиме його стан, але й зовнішньої інформації. Формування якісної зовнішньої інформаційної бази зменшує рівень невизначеності, допомагає передбачати та мінімізувати негативний вплив чинників зовнішнього середовища підприємства, підтримувати його конкурентоздатність.

Ключовими характеристиками інформації на цьому етапі мають бути: вірогідність (коректність) інформації;

об'єктивність інформації;

однозначність;

порядок інформації;

повнота інформації;

релевантність інформації;

актуальність інформації (значущість);

вартість інформації.

2 етап. Аналіз і виділення з місії ТОВ «Мадрид» пріоритетів при формуванні стратегії управління.

На другому етапі з місії ТОВ «Мадрид» виділяються пріоритети, що мають бути враховані при формуванні стратегії управління потенціалом підприємства.

Залежно від типу підприємства, його організаційної структури, форми власності, видів продукції або послуг, які воно реалізує, будуть конкретизуватися основні цілі та першочергові завдання управління потенціалом.

3 етап. Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Мадрид».

Наступним етапом є оцінка фінансових результатів діяльності підприємства з використанням різноманітних показників і коефіцієнтів, що є індикаторами фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості й ефективності роботи ТОВ «Мадрид».

Результати аналізу в майбутньому можуть бути використанні для пошуку резервів використання потенціалу ТОВ «Мадрид».

Доцільно брати до уваги такі групи показників:

показники майнового стану;

показники ліквідності;

показники фінансової стійкості

показники ділової активності;

показники рентабельності.

4 етап. Оцінка потенціалу ТОВ «Мадрид».

Четвертим етапом управління є оцінка потенціалу підприємства, яка включає дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на потенціал ТОВ «Мадрид», виокремлення складових потенціалу, вільних резервів для їх реалізації та оцінку рівня потенціалу за окремими складовими з використанням кількісних параметрів.

Виокремлення складових потенціалу підприємства, таких як виробничий, кадровий, управлінський, фінансовий, техніко-технологічний, інформаційний, науково-дослідний, маркетинговий, інноваційний, необхідне для усвідомлення керівниками підприємства, які з видів наявних ресурсів доцільно використовувати для ефективної реалізації потенціалу підприємства [12, с. 145].

5 етап. Визначення системи взаємозв'язків між фінансовими результатами і потенціалом ТОВ «Мадрид».

Визначення системи взаємозв'язків між фінансовими результатами та потенціалом ТОВ «Мадрид» виступає п'ятим етапом управління, що може бути здійснено за допомогою методів економіко-математичного моделювання. В основу моделі пропонується покласти залежність рівня потенціалу та фінансових результатів діяльності підприємства. За результатами розрахунків можна буде визначити найбільш впливові чинники та резерви збільшення потенціалу підприємства.

6 етап. Розробка стратегії щодо управління потенціалом ТОВ «Мадрид».

Логічним продовженням попереднього етапу є розробка стратегії щодо управління потенціалом ТОВ «Мадрид» з урахуванням результатів попереднього дослідження та прийняттям управлінських рішень на їх основі.

7 етап. Реалізація стратегії управління потенціалом ТОВ «Мадрид» із застосуванням обраних методів та інструментів.

Реалізація стратегії управління потенціалом ТОВ «Мадрид» та застосування обраних методів, інструментів і важелів впливу є наступним етапом.

Перейшовши від етапу планування діяльності підприємства та розробки стратегії управління потенціалом ТОВ «Мадрид» до її впровадження, належну увагу потрібно приділити аналізу, поточному контролю та моніторингу ефективності та результатів сформованої стратегії.

8 етап. Аналіз і контроль стратегії управління потенціалом ТОВ «Мадрид» та оцінка результатів.

Використання результатів аналізу для корегування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Мадрид» є завершальним етапом управління потенціалом підприємства. На цьому етапі у випадку незадовільних результатів здійснюється перегляд прийнятих управлінських рішень.

Системний підхід до оцінки складових економічного потенціалу ТОВ «Мадрид» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані показники оцінки економічного потенціалу
ТОВ «Мадрид» [складено за 6, 45, 70]**

Структурні елементи економічного потенціалу	Кількісні показники	Якісні показники
1	2	3
Природно-ресурсний потенціал [3, 6, 7, 8, 10, 13]	Вартість природних ресурсів, що використовуються підприємством для виробництва продукції	Якість використання цих ресурсів (застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій)
Потенціал основних фондів [13]	Первісна, залишкова та середньорічна вартість основних фондів	Коефіцієнти: оновлення, вибуття, зносу, надходження; Частка машин та устаткування в загальній вартості основних фондів; Показники фондоозброєності, фондовіддачі та фондомісткості Рентабельність основних фондів; Коефіцієнт завантаження, змінності, інтенсивності навантаження устаткування; Показник інтегрального навантаження
Потенціал оборотних фондів [13]	Вартість витрат матеріальних ресурсів	Матеріаломісткість продукції; Коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів; Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріальних ресурсів; Матеріаловіддача продукції; Коефіцієнт використання матеріалів; Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами (плановий і фактичний)
Потенціал нематеріальних фондів	Вартість витрат на підтримку нематеріальних фондів	Коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів;

активів [12]	нематеріальних активів	Коефіцієнт виробничої місткості нематеріальних активів; Рентабельність інвестицій в нематеріальні активи
-----------------	---------------------------	---

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Потенціал виробничого персоналу [3]	Середньомісячна заробітна плата технологічного персоналу (в динаміці); Середньооблікова чисельність технологічного персоналу (в динаміці); Зміна середньорічного обсягу виробництва;	Продуктивність праці; Коефіцієнт плинності, обороту з прийому, обороту з вибуття технологічного персоналу; Структура, професійний склад; Накопичений виробничий досвід; Особистісні якості працівника; Коефіцієнт постійності кадрів
Фінансовий потенціал [7]	Оцінювання фінансового потенціалу за фінансовими показниками (експрес аналіз основних показників, які характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість)	Визначення рівнів фінансового потенціалу: - високий – діяльність підприємства прибуткова, фінансовий стан стабільний; - середній – діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стабільність багато в чому залежить від змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі; - низький підприємство фінансово нестабільне
Кадровий управлінський потенціал [3,7]	Оцінювання кадрового управлінського потенціалу за показниками аналізу персоналу	Швидкість прийняття важливих рішень, їх обґрунтованість; Можливості делегування; Контроль виконання рішень; Система заохочень та покарань; Швидкість проходження інформації «з гори на низ» та «знизу-нагору» (наявність ефективного зворотного зв'язку); Кадрова політика; Якість планування діяльності
Інформаційний потенціал	Інформаційний обсяг інформаційних ресурсів	Показник інформаційного забезпечення основних процесів;

[10]	можна оцінити як сукупність витрат, пов'язаних з виробництвом чи придбанням науково-технічної інформації і її обслуговуванням	Коефіцієнт, що характеризує ступінь задоволення інформаційних потреб; Коефіцієнт, що характеризує повноту інформаційного забезпечення; Коефіцієнт оновлення інформації
Інноваційний потенціал [14]	Витрати на розробку, виготовлення та реалізацію інноваційної продукції Кількість отриманих патентів за розробками організації; Кількість авторських свідоцтв; Обсяг патентного фонду організації	Ефект від винаходів та раціоналізаторських пропозицій Ефект від використання придбаних ліцензій та патентів

Отже, в сучасних умовах господарювання особливої уваги з боку керівників ТОВ «Мадрид» вимагає реалізація його внутрішніх можливостей. Володіння достатньою кількістю матеріально-фінансових ресурсів не гарантує успішного функціонування на ринку. Посилення конкуренції спонукає ТОВ «Мадрид» більше уваги приділяти його потенціалу та створенню ефективної системи управління ним.

За результатами дослідження було запропоновано методика управління потенціалом ТОВ «Мадрид», що дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, наявний потенціал, рівень використання ресурсів і внутрішні резерви, взаємозв'язок рівня використання потенціалу та результатів діяльності підприємства. Запропонована методика враховує концептуальні засади побудови відповідної системи для досягнення максимального можливого ефекту від реалізації потенціалу ТОВ «Мадрид».

Виявлення ефекту від системи управління ТОВ «Мадрид» відрізняється високою складністю, що обумовлено її подвійною роллю. По-перше, управлінська праця забезпечує організацію спільної праці. Іншою стороною об'єкта застосування зусиль управлінської праці є використання системи управління з метою забезпечення її нормального функціонування та розвитку.

Створення сприятливих умов для розвитку ТОВ «Мадрид» можливо тільки на основі адаптації його внутрішнього середовища до якісно нових умов зовнішнього середовища. Складність проблем в українській економіці визначає необхідність теоретичного і практичного вирішення проблеми

ефективного управління організаційно-економічними змінами на підприємстві, аналіз готовності ТОВ «Мадрид» до трансформаційних процесів, тому наступним завданням дипломного магістерського дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління об'єкта дослідження.

3.3. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ТОВ «Мадрид» за рахунок впровадження сценарного планування та оптимізації організаційно-економічного механізму управління

Одним з головних чинників успіху ТОВ «Мадрид» в умовах ринкової економіки є управлінська діяльність, яка постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, ускладнення господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Основними передумовами, які спонукають ТОВ «Мадрид» до вдосконалення системи управління розвитком є [7, с. 18, 25]:

кризові ситуації його господарсько-фінансової діяльності підприємства, який є свідченням того, що існуючі внутрішньо організаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе;

зміни у зовнішніх умовах господарювання, що обумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємств, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення;

накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких існуючий стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям. Накопичення потенціалу провокує питання щодо ступеню його реалізації, яке і обумовлює передумови розвитку підприємства;

недосконалість системи управління, невідповідність форм, методів стилю управління існуючим реаліям ведення бізнесу. Це обумовлює потребу у впровадженні різноманітних управлінських новацій, виникненню нових підрозділів, розукрупненні бізнесу тощо;

досягнення ліміту можливостей зростання ефективності господарювання та продуктивності праці в межах існуючої організаційної

структури підприємства обумовлює доцільність їх реорганізації для зняття існуючих протиріч та виявлення нових імпульсів зростання;

зміна цільових орієнтирів споживачів (покупців) підприємства, що обумовлює потребу в удосконаленні як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його збуту (реалізації), усіх складових маркетингового комплексу підприємства;

підвищення конкурентності ринку, на якому працює підприємство, зниження конкурентоспроможності. Формування основними конкурентами нових довгострокових конкурентних переваг обумовлює зацікавленість у впровадженні їх досвіду, знаходження нових підходів до ведення бізнесу (на засадах реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо).

Робота з удосконалення управління в ТОВ «Мадрид» повинна вестися поетапно [19, 35, 46].

На першому етапі ставиться завдання знайти «вузькі місця» в управлінні ТОВ «Мадрид», які знижують його ефективність. Визначити їх можна на основі сформованої системи управління, використовуючи для цього різні методи вивчення, аналізу та критерії оцінки. Окремі підприємства з цією метою, а також для розробки рекомендацій залучають фахівців наукових установ і вищих навчальних закладів, інформаційно-консультаційних служб по менеджменту.

На другому етапі виявляють конкретні пропозиції керівників, фахівців, консультантів і рядових працівників, які можуть бути покладені в основу плану заходів. Проект плану робіт щодо вдосконалення системи управління обговорюється на технічній нараді (раді) і затверджується керівництвом ТОВ «Мадрид».

Третій, завершальний етап – реалізація плану. Управління впровадженням розроблених заходів залежить від обсягу виділених грошових і матеріальних засобів, необхідності навчання кадрів для роботи в нових умовах, забезпечення нормальних взаємин між працівниками управління, прийнятих методів оцінки ефективності управління та інших факторів.

Для ТОВ «Мадрид» можна запропонувати такі основні напрями удосконалення системи управління підприємством:

удосконалення організаційної структури управління підприємством;

оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;

удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;

підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [10].

Отже, стратегія удосконалення системи управління ТОВ «Мадрид» зосереджується на [54, 61]:

цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

впровадження сучасних засобів і методів управління в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

удосконалення організаційних структур управління підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

покращення інформаційної системи для управління підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);

використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Стратегія удосконалення системи управління ТОВ «Мадрид» має також урахувати такий аспект, як синергія. Правильно розставлені акценти в стратегічному наборі – це запорука максимізації синергитичного ефекту. В економіці синергитичний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Адже при цьому різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування [12].

Одним з основних інструментів розробки стратегії, який активно застосовується останні три десятиліття більшістю західних компаній, і може бути рекомендованим до впровадження в ТОВ «Мадрид», є метод сценаріїв.

М. Портер вважає, що сценарій – це «внутрішньо несуперечливий погляд на те, чим може обернутися майбутнє» [56].

Сценарій – це «раціональний спосіб подачі можливих варіантів майбутнього, в яких можуть реалізуватися прийняті організацією рішення. Сценарій відрізняється від прогнозу і не є баченням – бажаним майбутнім, якого прагне досягти ТОВ «Мадрид». Прогнози і бачення приховують ризики, сценарій ж, навпаки, роблять можливим управління ризиками.

Сценарне планування являє собою не просто розробку сценаріїв розвитку ТОВ «Мадрид», воно тісно пов'язане зі стратегічним плануванням.

Даний метод може знайти застосування при формулюванні місії і цілей ТОВ «Мадрид», при виборі стратегії розвитку на довгострокову перспективу. Розглянемо етапи методу сценаріїв більш докладно.

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Підсумком етапу має стати складання переліку чинників макросередовища, що роблять найбільший вплив на діяльність організації в розглянутому часовому періоді.

2. Розробка сценаріїв. Даний етап включає:

відбір факторів, що впливають на прогнозування різних результатів сценаріїв;

комбінування значущих чинників і формування сценаріїв.

При відборі факторів рекомендується спиратися на результати проведеного аналізу зовнішнього середовища, щоб виявити найбільш значущі фактори, які будуть основою сценаріїв. Метою етапу комбінування значущих чинників є встановлення взаємозалежності між прогнозованими наслідками розглянутих факторів, а також написання сценаріїв. Далі необхідно об'єднати отримані мінісценарії в кілька великих сценаріїв [57].

В даний час в науковій літературі зустрічається безліч методів розробки і реалізації сценаріїв. Найбільш поширеними є такі методи: отримання узгодженої думки, повторювана процедура незалежних сценаріїв, використання матриць взаємодії і ряд інших. Кожен з цих методів має як переваги, так і недоліки. Існує ще один етап, що зв'язує процеси сценарного і стратегічного планування.

3. Розробка стратегії відповідно до складених сценаріїв.

Як вважають більшість дослідників, оптимальним вважається знаходження і вибір такої стратегії, результати реалізації якої, будуть сприятливі при будь-якому з сформованих сценаріїв розвитку ситуації. Як правило, кожному сценарію відповідає одна найбільш сприятлива стратегія. У деяких наукових працях в разі, якщо ступінь ймовірності реалізації одного з сформованих сценаріїв набагато вище ступеня ймовірності реалізації інших пропонується вибрати стратегію, найбільш підходящу для даного сценарію [28].

Внесок сценарного планування в подальшу розробку стратегії ТОВ «Мадрид» полягає в тому, що сформовані сценарії дозволяють розробити розумний набір альтернативних стратегій, що сприяє досягненню оптимального результату діяльності підприємства.

Процес сценарного аналізу складається з етапів, формалізованих на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Процес сценарного аналізу рекомендованого ТОВ «Мадрид»
[складено за 18, 44, 60]

На рис. 3.5 наведено схему сценарного планування в ТОВ «Мадрид».

На основі оцінок ситуації проводиться сценарний аналіз із метою обґрунтування відповідних планів, а за встановленими параметрами суб'єкт прийняття рішення ТОВ «Мадрид» обирає певний варіант плану як керівний. Сценарне моделювання, будучи одним із найбільш ефективних методів стратегічного планування, пов'язане з когнітивною складовою і націлене на розробку декількох варіантів сценарного розвитку ТОВ «Мадрид» на основі виявлених тенденцій і закономірностей. Когнітивна складова базується на пізнавальній діяльності (від англ. *cognition* – пізнання) і на рис. 3.5 представлена суб'єктом, що приймає рішення, володіє певними навичками і компетенціями.

Рис. 3.5. Схема сценарного планування рекомендованого
ТОВ «Мадрид» [22, 31]

Застосуємо сценарний підхід до визначення величини валового прибутку залежно від зміни обсягу товарообороту і собівартості продажів ТОВ «Мадрид» на 2021 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні значення обсягу товарообороту і собівартості для розробки сценаріїв для ТОВ «Мадрид» на 2021 р.

Моделювання сценаріїв розвитку подій в ТОВ «Мадрид» і результати розрахунків наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Моделювання сценаріїв розвитку подій в ТОВ «Мадрид» на 2021 рік

Аналіз проведено за допомогою «Диспетчера сценаріїв» Excel. Залежно від сценарію розвитку подій розмір валового прибутку коливається від 8220,9 до 112353,1 тис. грн. Ймовірність отримання того чи іншого обсягу валового прибутку наведено на рис. 3.6.

Рис. 3.6. Ймовірність отримання обсягів валового прибутку в ТОВ «Мадрид» на 2021 рік

Найбільш вірогідному сценарію отримання прибутку в сумі 60287 тис. грн. відповідає ймовірність 0,4. Оптимістичний і песимістичний сценарії є малоймовірними 0,01.

Методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Мадрид» передбачає послідовність дій за такими етапами [10, 14, 57, 62].

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку ТОВ «Мадрид».

На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем,

тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління.

II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Мадрид».

Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

III етап – оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління.

Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення.

IV етап – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Мадрид».

Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

V етап – оцінювання запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Мадрид».

Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії в практиці суб'єктів господарювання:

імплементация програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;

коригування розробленої програми вдосконалення;

доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

VI етап – упродовження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Мадрид».

Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму

управління ТОВ «Мадрид». Важливою на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників ТОВ «Мадрид» для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонований методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством призведе до підвищення його ефективності.

Реалізація підходів до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Мадрид» має здійснюватися через:

визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;

розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю виготовленої продукції;

удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва на різних етапах життєвого циклу продукції;

запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;

вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на підприємстві відповідно до системи внутрішньозаводських стандартів та досягнутих результатів (з систематичним корегуванням стандартів підприємства, якщо досягнуті результати дозволяють зробити їх більш чіткими);

формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат заходів);

формування системи регулювання за допомогою різних методів управління:

економічних – запровадження комплексу економічних санкцій (заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві;

адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог;

соціально-психологічних – морального стимулювання.

Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Мадрид» спрямоване на вирішення завдань оперативного, поточного і стратегічного управління, заснованих на здійсненні дослідження ринкового

середовища і внутрішніх можливостей підприємства на базі розроблення і широкого застосування економіко-математичних методів, інформаційних технологій, прийняття управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг на ринку.

На наступному етапі виконання завдань дипломної магістерської роботи доцільно зробити висновки за результатами проведеного дослідження.

Схожість

Джерела з Бібліотеки

227

1	BabenkoKary`naVagenivna_MENb41_1	ID файлу: 1004084121	Навчальний заклад: Poltava university of	2 Джерело	5.19%
2	Sheremet_Anton_Valerijovuch-GRMAM61H-1	ID файлу: 7937686	Навчальний заклад: Poltava university	3 Джерело	3.6%
3	Диплом_Малашина на плагіат	ID файлу: 8129471	Навчальний заклад: Poltava university of econom	19 Джерело	2.77%
4	Дип Кольвах	ID файлу: 1000092107	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		1.33%
5	п.БОКОЧ Роман	ID файлу: 1000711776	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.86%
6	Javorska_Tetjana_Volodumirivna-GRMAM61H-1	ID файлу: 7937683	Навчальний заклад: Poltava univers	8 Джерело	0.83%
7	YaremenkoYaroslavVyacheslavovych_MAM61_1	ID файлу: 1003472685	Навчальний заклад: Poltava univ	39 Джерело	0.7%
8	LazarenkoPolinaMykolaivna_MAM61_1	ID файлу: 1000657919	Навчальний заклад: Poltava university of	45 Джерело	0.7%
9	Zavodovs'kyu Bohdan Olehovych-MA-61m-1	ID файлу: 1000098762	Навчальний заклад: Poltava univers	13 Джерело	0.69%
10	LukianchenkoAnastasiiAndriivna_MAM61_1	ID файлу: 1000657975	Навчальний заклад: Poltava univer	19 Джерело	0.68%
11	Солоділова	ID файлу: 1000666299	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.67%
12	Starokozkho Oksana MOA51m_1	ID файлу: 1004267488	Навчальний заклад: Poltava university of economics and ...		0.63%
13	Hrytsai_Karina_Valentynivna-FK61m-1	ID файлу: 1000452864	Навчальний заклад: Poltava university of e	2 Джерело	0.6%
14	ShpaginaKaterynaAndriivna_MAM61_1	ID файлу: 1003473415	Навчальний заклад: Poltava university of	5 Джерело	0.58%
15	PiliuhinaViktoriiKostiantynivna_MAM61_1	ID файлу: 1000657978	Навчальний заклад: Poltava university of econ...		0.49%
16	Litvinenko_Yurij_Sergijovich_MAM61_1	ID файлу: 1000800939	Навчальний заклад: Poltava university of economic...		0.45%
17	ChervyakovDenysGennadijovych_BA61_1	ID файлу: 1003472676	Навчальний заклад: Poltava university of econom...		0.42%
18	Ivanchenko_Serhiy_Olehovich-MA61m-1.doc	ID файлу: 7931738	Навчальний заклад: Poltava university of econom...		0.42%
19	Vakylenko_Anna_Oleksandrivna-GRS51m-1	ID файлу: 1000552918	Навчальний заклад: Poltava universit	3 Джерело	0.4%
20	Бортовов дипломная работа	ID файлу: 1000068140	Навчальний заклад: Poltava university of econo	3 Джерело	0.39%

21	Дип Молочникова	ID файлу: 1000793609	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.37%
22	Кваша	ID файлу: 8470735	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.34%
23	Zhuravleva_Lolita_Vladimirovna_MA-61m_GRS51m-1	ID файлу: 8129120	Навчальний заклад: Poltava university of ...		0.31%
24	Захаров_І.М.,_ФК-61_1	ID файлу: 1000780103	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.3%
25	Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAm PV-61-1	ID файлу: 1004102486	Навчальний заклад: Poltava university of eco...		0.3%
26	Balabanov_Pavlo_Oleksandrovuch-GRMAm61H-1	ID файлу: 7937687	Навчальний заклад: Poltava university of eco...		0.3%
27	Avramenko_Alina_Yuriivna_Тм ПВ_61	ID файлу: 1000020684	Навчальний заклад: Poltava university of e	4 Джерело	0.3%
28	Chirkova_OA	ID файлу: 1000107492	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	13 Джерело	0.29%
29	АНИКІН_С_В_МА_м_61	ID файлу: 1003547543	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.29%
30	Golub_Olena_Petrivna-FK-61m	ID файлу: 1000473827	Навчальний заклад: Poltava university of economics and tra...		0.26%
31	пМаркевич ДР	ID файлу: 1000711803	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.24%
32	Диплом_Сторчак К	ID файлу: 1000783443	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.23%
33	Yevtushenko_Karyna_Anatoliivna_MEV61m-1	ID файлу: 8693982	Навчальний заклад: Poltava university of econom...		0.21%
34	Huras_Faina-IER-61m	ID файлу: 1000813807	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.2%
35	Bashtaiev_Artur_Yunadiiovych-FK61m-1	ID файлу: 1000415843	Навчальний заклад: Poltava university of	2 Джерело	0.19%
36	Olshanskyi_Andrii_Oleksandrovych - FK-61m (Hn) - 1.doc	ID файлу: 8021390	Навчальний заклад: Poltava	2 Джерело	0.16%
37	Kostenko_hanna_MA_61	ID файлу: 1000808162	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.15%
38	Vaicovec_MOi-41_1	ID файлу: 7937800	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.15%
39	Ponomarenko_anna_ruslanivna - FK-61 - 1	ID файлу: 7966055	Навчальний заклад: Poltava university of economic...		0.14%
40	Podhornova_Antonina_Vasylivna-FK61m-1	ID файлу: 7894964	Навчальний заклад: Poltava university of economic...		0.12%
41	Kucher_Vladislav_Viktorovich-FK-61m	ID файлу: 1000654499	Навчальний заклад: Poltava university of economics...		0.11%
42	Silakova_Uliea_Andriivna-FK61m.doc	ID файлу: 7963375	Навчальний заклад: Poltava university of economics and...		0.11%

43	Диплом_Волков Н.І. на плагіат	ID файлу: 1000191579	Навчальний заклад: Poltava university of economics an...	0.11%
44	Bondarets_FkM-61-1	ID файлу: 7966071	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	З Джерело 0.11%
45	Zavadovsky_Vadim_Andriyovuch_MA-61-1	ID файлу: 7965821	Навчальний заклад: Poltava university of economics...	0.09%
46	Golub_FkM-61-1	ID файлу: 8210292	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.09%
47	Erofeeva Tetiana Sergiivna_MAm-51_1	ID файлу: 8149823	Навчальний заклад: Poltava university of economics an...	0.09%
48	GAYDARGI_FBS	ID файлу: 1000790537	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.07%
49	Chypenko_Bogdan_Yuriyovych_I-41-i	ID файлу: 1000020054	Навчальний заклад: Poltava university of economics a...	0.07%
50	Fedorys_MA-61_1	ID файлу: 7961771	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.07%
51	Kalinichenko_FBS	ID файлу: 1000763520	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.07%
52	Хобот 1 ап	ID файлу: 7932579	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.07%
53	Rozdorogna_Julia_Viktorivna-GRS51m-1	ID файлу: 8032727	Навчальний заклад: Poltava university of eco...	З Джерело 0.06%
54	Тимошенко_Євген_Андрійович_МмПВ-61	ID файлу: 1003997719	Навчальний заклад: Poltava university of eco...	0.06%
55	Lukashenko_I_K_MEN-4	ID файлу: 1004102485	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.05%
56	Galibarenko_Valentina_Sergiyivna-Mm-61_1	ID файлу: 1000802378	Навчальний заклад: Poltava university of econ...	0.05%

Цитати

Цитати

4

- 1 «Місія та цілі. Місія підприємства – це головна його зовнішня мета, основне призначення, яке визначає характер діяльності, умови господарювання, споживачів продукції та спосіб задоволення їх потреб. Місія підприємства цілях – конкретних кінцевих станах чи бажаних результатах, яких прагне досягти підприємство. Цілі в більшій мірі відносяться до внутрішніх чинників, оскільки вони направлені на внутрішнє середовище, тоді як місія – на зовнішнє [34, с. 76]. При цьому, варто зазначити, що ці два компоненти є взаємозалежними, оскільки цілі визначають основний склад місії; досягаючи їх, підприємство поступово, поетапно наближається до своєї головної мети. 2. Структура – це другий елемент внутрішнього середовища, що визначає склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів та інших підрозділів), які формують єдиний господарський об'єкт»
- 2 «ресурси, організаційну структуру управління підприємством, стиль керівництва, цілі підприємства, види діяльності підприємства, використовувані технології, морально-етичний рівень працівників і соціально-психологічний клімат в організації»
- 3 «дванадцять функціональних сфер: загальний зв'язок з оточенням; техніка, технологія та організація виробництва; стратегія розвитку продукту; стратегія дистрибуції продукту; стратегія просування і реклами; стратегія цін; планування; управління персоналом; управління основними фондами; управління ресурсами (запасами); ендогенні визначники процесу управління; результати, витрати, фінанси»
- 4 «внутрішньо несуперечливий погляд на те, чим може обернутися майбутнє»