



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО «ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
12 лютого 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР»**

студентки 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»

Слободянюк Тамари Миколаївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

[Signature]
(підпис)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Даниленко Наталія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

[Signature]
(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

Скиба Богдан Тарасович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2023

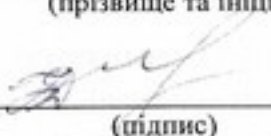
БІБЛІОТЕКА
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР»

Студентки _____ Слободянюк Т.М. _____ групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____  _____ Даниленко Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____  _____ Скиба Б.Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри _____  _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 28 » грудня 2022 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

Яків М. Д.
«19» травня 2022 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Слободянюк Тамарі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО
ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В
ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР»**

Керівник роботи: **Даниленко Наталія Борисівна**
кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2022 року № 37-1

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.5, табл. 1.1-1.2 – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Рис. 2.1 – 2.6 і табл. 2.1. – 2.9 – АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР» ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

Рис.3.1-3.15 і табл. 3.1-3.3 – УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2022 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2022р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2022 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2023 р.</i>	

Студентка *Слободянюк*
(підпис)

Слободянюк Т. М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи *[підпис]*
(підпис)

Даниленко Н. Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Слободенюк Т. М. «Удосконалення методичних підходів щодо дослідження внутрішнього середовища в товаристві з обмеженою відповідальністю «Радехівський цукор» – Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить 101 сторінки, включаючи 28 таблиць, 25 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні складові внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними на підприємстві та чинники що на них впливають. Проведено організаційно-економічну оцінку ефективності виробництва в підприємстві. На основі проведених досліджень обґрунтовано Удосконалення структурних елементів внутрішнього середовища підприємства та напрями розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства

Ключові слова: внутрішнє середовище підприємства, організація виробництва, ефективність, прибуток, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу, ліквідність, фінансові чинники.

ANNOTATION

Slobodenyuk T. "Improving methodological approaches to the study of the internal environment in the limited liability company "Radekhiv sugar" - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". - Lviv, 2023.

The volume of work is 101 pages, including 28 tables, 25 figures.

The paper examines the theoretical components of the enterprise's internal environment and the relationship between them at the enterprise and the factors affecting them. An organizational and economic assessment of the efficiency of production at the enterprise was carried out. On the basis of the conducted research, the improvement of the structural elements of the internal environment of the enterprise and the directions of development of the regulatory and legal support of the internal environment of the enterprise are substantiated

Key words: internal environment of the enterprise, organization of production, efficiency, profit, external influencing factors, internal influencing factors, liquidity, financial factors.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Складові внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними.....	11
1.2 Зміст внутрішнього середовища підприємства та його вплив на його діяльність.....	25
1.3 Методика наукового дослідження методичних підходів щодо дослідження внутрішнього середовища підприємства.....	31
Висновки до I розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР» ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ.....	36
2.1 Організаційна характеристика підприємства.....	36
2.2 Динаміка аналізу виробництва продукції в підприємстві.....	47
2.3 Аналіз ефективності виробництва продукції в підприємстві	54
Висновки до II розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР»....	60
3.1 Удосконалення структурних елементів внутрішнього середовища підприємства	60
3.2 Напрями розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства.....	70
3.3 Структурно-логічна модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства.....	86
Висновки до III розділу.....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Успіх підприємства також значною мірою залежить від зовнішніх чинників по відношенню до підприємства. Ідея важливості зовнішнього середовища і необхідності враховувати зовнішні сили по відношенню до організації з'явилася в управлінській думці в кінці 1950-х років. Це стало одним із найважливіших внесків системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювалося необхідність для менеджера сприймати своє підприємство як єдине ціле, що складається з взаємозалежних частин, пов'язаних із зовнішнім світом. Навіть якби зміни були не такими значними, менеджерам все одно довелося б враховувати середовище, оскільки підприємство як відкрита система залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, персоналу, а також споживачів.

Внутрішнє середовище підприємства - це сукупність внутрішніх змінних складових організації, які мають безпосередній вплив на процеси, що здійснюються в організації, і, перш за все, є результатом управлінських рішень, тобто контролюються керівництвом. Найважливішими його змінними складовими є цілі, структура, завдання, ресурси, технологія та організаційна культура. Усі внутрішні змінні пов'язані так, що зміна однієї з них певною мірою впливає на всі інші. Удосконалення однієї змінної, наприклад технології, не обов'язково призведе до підвищення продуктивності, якщо ці зміни негативно впливають на іншу змінну – скажімо, на людей.

Оскільки виживання підприємства залежить від лідерства, керівник повинен бути в змозі визначити важливі чинники в середовищі, які впливатимуть на його організацію. Крім того, він повинен запропонувати відповідні чинники на зовнішні впливи.

Середовище, в якому працює підприємство, характеризується високим ступенем складності, динамічності та ризику ведення бізнесу.

Зовнішнє середовище має істотний вплив на порядок підприємства та

функціонування системи управління будь-яким суб'єктом господарювання, ступінь якого певною мірою визначає організаційну структуру внутрішнього середовища, використовуваний методологічний інструментарій, виокремлення об'єктів і суб'єктів управління, визначення їх компетенції тощо.

Аналіз середовища необхідний для визначення стратегії підприємства та реалізації цієї стратегії. При цьому ефективність системи управління буде відслідковуватися лише тоді, коли суб'єкти детально розумітимуть особливості внутрішнього середовища підприємства, його потенціал, особливості функціонування тощо.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. *Значущість розв'язуваної проблеми* полягає у визначенні системи факторів внутрішнього середовища, що впливають на ефективне використання ресурсів з метою фінансової стійкості, що дасть змогу визначити шляхи підвищення ефективності управління підприємством.

Результати дослідження можуть бути використані для подальших наукових розробок у даному напрямі, а також у процесі практичної діяльності підприємств як складовий елемент формування системи управління витратами з метою підвищення ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

Актуальність теми дослідження підтверджується потребою постійного аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблемам формування, функціонування та удосконалення методичних підходів до досліджування внутрішнього середовища організації присвятили свої праці як зарубіжні, так і вітчизняні економісти, серед яких: М. Т. Білуха, Б. І. Валуєв, П. Ф. Друкер, К. Друрі, Н. Г. Данілочкіна, Г. В. Жаворонкова, Р. О. Костирко, Є. В. Мних, Л. В. Нападовська, С. М. Петренко, М. С. Пушкар, В. С. Рудницький, Л. О. Сухарева, С. Г. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, В. О. Шевчук, М. Г. Чумаченко та ін. Дану тему досліджували І. Ансофф, Уварова В.В., Киндрацка Г.И., Янковський Н.А. Але найбільш широка та різнобічна класифікація чинників внутрішнього середовища була викладена

Віханським.О.С.

Однак, незважаючи на вагомі наукові напрацювання, зміни у сучасних умовах ведення господарської діяльності породжують нові проблеми теоретичного і практичного характеру, зокрема необхідність вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на побудову і функціонування системи управління підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є пошук методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища досліджуваного підприємства.

Предмет дослідження. Розробка методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища підприємства.

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

Основними завданнями були:

- теоретичне обґрунтування поняття внутрішнього середовища підприємства;
- визначення впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства;
- характеристика основних складових внутрішнього середовища підприємства та визначення взаємозв'язку між ними;
- обґрунтування шляхів покращення взаємозв'язку внутрішніх чинників підприємства.

Новизна роботи полягає у вдосконаленні структурних елементів внутрішнього середовища підприємства; в описі Напрямів розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства; розробці структурно-логічної моделі удосконалення внутрішнього середовища підприємства

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Методологічною та теоретичною основою наукових досліджень послужили праці вчених.

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

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Складові внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища підприємства. Планування процесу перетворення ресурсів у готовий продукт спонукає визначити цілі підприємства. Цілі підприємства можуть включати розробку планів зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності підприємства, розробку нової та високоякісної продукції, контроль і розширення ринку збуту своєї продукції. Створення організаційної структури для обраних цілей, яка забезпечить ефективну взаємодію всіх учасників підприємства відповідно до їх функцій, забезпечуючи досягнення цілей.

Цілі підприємства – це певні плани, стратегія підприємства, яку підприємство саме розробляє на перспективу. Поняття «ціль» належить до основних понять теорії управління. Розглянемо ці елементи докладніше і визначимо, як вони пов'язані один з одним.

Кожна свідома діяльність людей спонукається метою. Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі підприємства визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, здійсненність якої оцінюється менеджерами з урахуванням різноманітних факторів, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношеннями мотивації до рівня професійної майстерності, рівень мотивації до досягнення певних результатів). і стимулів) до тих, що впливають на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене обмеженістю ресурсів та інститутів, у межах яких можна досягти цілей.

Як правило, організації ставлять і переслідують не одну мету, а кілька важливих для їх функціонування та розвитку. Вони можуть бути довгостроковими чи короткостроковими цілями, стосуватися вирішення

економічних, технічних чи соціальних завдань, бути пріоритетними чи другорядними тощо.

Ціль вибирається і конструюється у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, здійсненність якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних факторів – особистісних (рівень професіоналізму, співвідношення мотивацій і стимулів, рівень професійної майстерності, співвідношення мотивацій і стимулів).) і чинники зовнішнього середовища (ресурсні та інституційні обмеження) «див. рис. 1.1»:

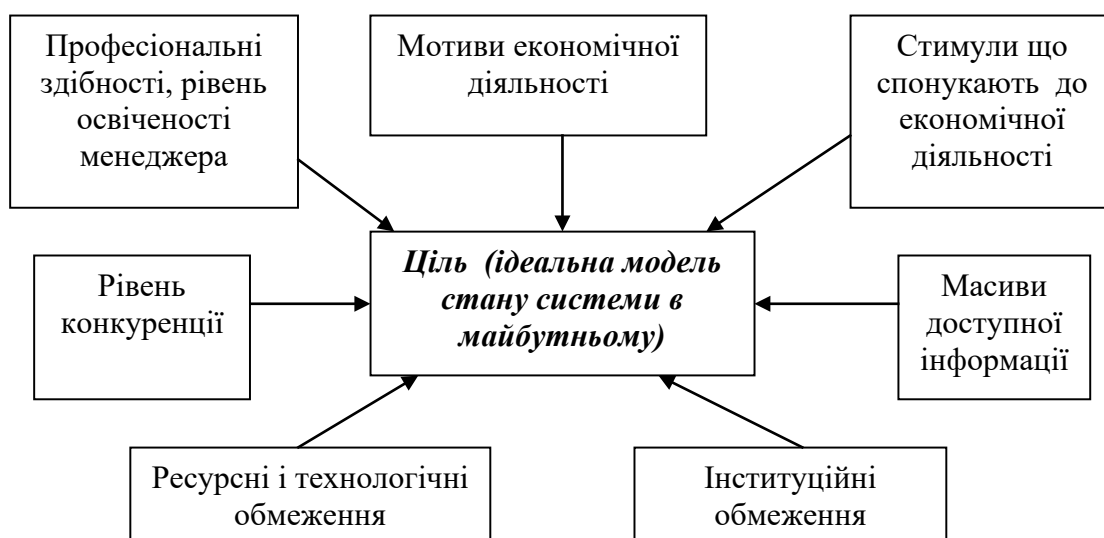


Рис. 1.1. Чинники що впливають на цілі підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [4]

Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Ціль завжди передуює усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно відрізнятися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, метою є отримання прибутку, а для некомерційних організацій – вирішення в межах установленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створені. Як правило, підприємства ставлять і реалізують не одну ціль, а декілька важливих для їх функціонування і розвитку «див. табл. 1.1»:

Таблиця 1.1

Класифікація цілей внутрішнього середовища підприємства

Класифікаційна ознака	Групи цілей
За належністю до фаз життєвого циклу організації	Створення функціонування і розвитку
За масштабами охоплення діяльністю	Глобальні, загальні та локальні
За періодом встановлення	Стратегічні, тактичні і оперативні
За своєчасністю постановки	Актуальні, малозначущі і другорядні
За ієрархічністю	Головні і забезпечуючі цілі організації і цілі підрозділів
За змістом	Організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні
За функціями	Маркетингу, кадрові, виробничі, інноваційні, фінансові
За відношенням одна до одної	Гармонійні, індиферентні, конкуруючі, антагоністичні

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [10]

Часто функціональні цілі та цілі розвитку можуть суперечити одна одній. Щоб не послабити і навіть не знищити підприємство, вони повинні бути скоординовані. Тому при визначенні цілей дуже важливо передбачити їх взаємозалежність і зосередитися на спільній меті. Не менш важливо, щоб цілі були досяжними; інакше вони будуть служити не мотивуючим, а демотивуючим чинником.

Визначення цілей передбачає певну послідовність дій. Спочатку визначається глобальна, основна мета підприємства, потім здійснюється її декомпозиція (розподіл) на часткові цілі, які визначаються набором ресурсів, необхідних для досягнення головної мети. Процедура композиції триває для кожної цілі, поки завдання не будуть вирішені на визначеному рівні управління.

Набір організаційних цілей може слугувати основою для системи «управління за цілями», яка займає особливе місце в списку інструментів «управління людськими ресурсами».

Ступінь досягнення цілей є основою винагороди контрагентів, а орієнтація на кінцевий результат дозволяє уникнути зайвого втручання

керівника у виробничий процес. Це підвищує відповідальність працівників за результати своєї праці, розвиває їх самостійність та ініціативу,

Структура підприємства – це логічний зв'язок рівнів управління та функціональних напрямків, побудований у формі, що дозволяє ефективно реалізувати цілі підприємства.

Структура підприємства – це сукупність елементів і зв'язків між ними, яка дозволяє максимально ефективно перетворювати вхідні ресурси в кінцевий продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є своєрідним хребтом підприємства, скріплюючи її окремі елементи, які взаємодіють один з одним, проявляючи свої властивості. Формування організаційної структури та вибір її конкретного типу визначається багатьма факторами. Це специфіка діяльності підприємства, що вимагає виконання конкретних робіт, технологія перетворення ресурсів у кінцевий продукт і масштаби роботи.

Структура підприємства заснована на розподілі праці, який ніколи не буває випадковим, а заснований на тому, що кожен вид роботи доручається тим професіоналам, які можуть виконувати її краще за інших працівників з точки зору інтересів підприємства. Такий поділ праці називається спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та роботи з інформацією. Залежно від виду робіт, покладених в основу розподілу праці, говорять відповідно про структуру управління, виробничу структуру та організаційну структуру.

Розподіл завдань, пов'язаних з машинами, приладами, інструментами, сировиною та іншими засобами праці, створює виробничу структуру підприємства. Більшою мірою, ніж перераховані вище чинники, вона залежить від обраного типу технології і являє собою групування конкретних завдань у межах виробничих відділів, пов'язаних між собою єдиним ланцюгом.

Поряд з горизонтальним поділом праці для підприємства не менш важливо забезпечити раціональний, вертикальний поділ праці. Це дозволяє визначити кількість рівнів управління, побудувати підрозділ управління та

створити скалярні ланцюги (командні ланцюжки), відповідно до яких має здійснюватися управління або перетікання інформації на вищі рівні управління. У даному випадку йдеться про структуру апарату управління організацією. Структура апарату управління – це форма розподілу влади і відповідальності між працівниками управління та сукупність формальних відносин між ними з приводу цього розподілу.

Організаційна структура управління відіграє об'єднуючу роль по відношенню до розглянутих вище структур. При його побудові в першу чергу визначаються функції, які виконуватиме персонал цього підприємства. Якщо масштаби діяльності підприємства великі, то співробітники, які виконують роботу за одним і тим же завданням, об'єднуються в спеціалізовані підрозділи.

Залежно від обсягу виробництва ці функції можуть бути ширшими (включаючи суміжні види роботи, такі як фінанси та бухгалтерський облік) або більш спеціалізованими.

Вибір функціональних напрямків багато в чому визначає можливість успішного функціонування підприємства. Тому завдання керівника полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще за інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації та дасть можливість підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, ефективно та раціонально розподіляти та спрямовувати зусилля своїх працівників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати поставлених цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги. Ефективна діяльність організації неможлива без спеціалізованого розподілу праці, за якого кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть зробити її краще, ніж інші.

Здійснення розподілу праці і координування дій виконавців – одне із найважливіших завдань менеджменту, розумне вирішення якого дає змогу

організації бути продуктивнішою порівняно з конкурентами. Результатом горизонтального та вертикального розподілу праці є структура організації.

Розподіл праці, на якому ґрунтується побудова структури організації, може стосуватися роботи з машинами, людьми і з інформацією. Залежно від виду робіт, взятих за основу розподілу праці, відповідно говорять про виробничу структуру, структуру апарату управління і організаційну структуру управління.

Виробнича структура. Її формує горизонтальний розподіл праці, який ґрунтується на виділенні окремих стадій технологічного процесу.

Виробнича структура – групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

Структура апарату управління – розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками. Вона характеризується формальною підпорядкованістю осіб на кожному рівні.

Менеджер вищого рівня безпосередньо керує кількома підлеглими середньої ланки, які працюють у різних функціональних сферах. Менеджерам середньої ланки підпорядкована певна кількість лінійних керівників ще нижчого рівня і так далі, аж до рівня простих виконавців.

Працівники, підпорядковані одному керівникові, є сферою його контролю. За надмірної кількості підлеглих здатність менеджера раціонально скеровувати їх дії знижується. Але сфера контролю може бути розширена шляхом виділення однотипних видів робіт (наприклад, у торгівлі багато відділів, що спеціалізуються на продажу різних товарів, але сам процес їх продажу однаковий).

Особливість організаційної структури управління полягає в тому, що в її межах відбувається групування завдань управління і розподіл повноважень за підрозділами, а не окремими посадовими особами, тобто розподіляються повноваження, а не влада.

У межах організаційної структури відбувається взаємодія організації із зовнішнім середовищем, тому вона має бути гнучкою, здатною до постійних змін «див. рис. 1.2».

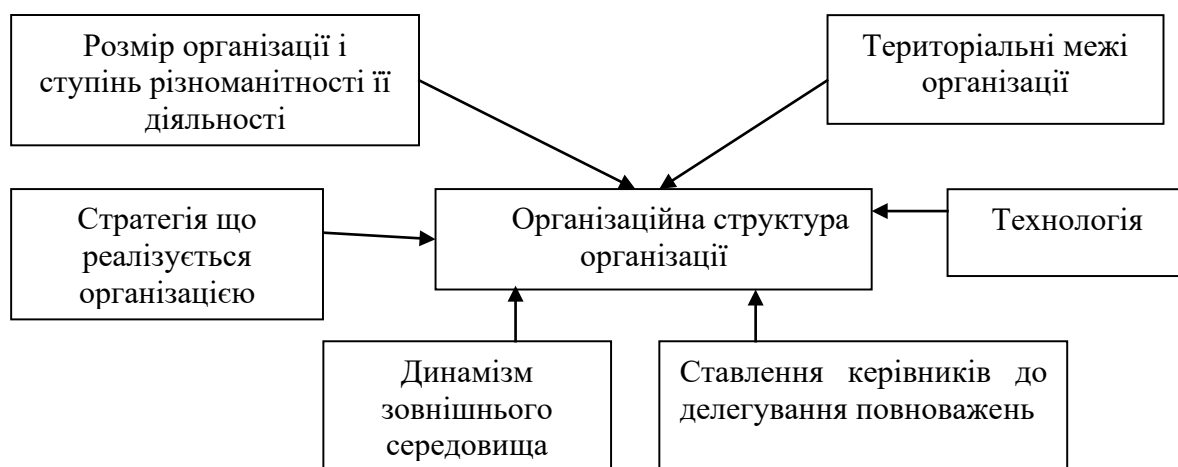


Рис. 1.2. Організаційна структура підприємства *

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [16]

Структура організації великою мірою залежить від технології, взятої за основу процесу перетворення ресурсів на готову продукцію.

Технологія є одним із основних чинників, що зумовлюють конкурентні переваги організації.

Технологія – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Технологія формувалася в процесі чотирьох переворотів: промислової революції; стандартизації; механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем; інформатизації.

Кожен з них вносив зміни у виробничий процес. Однак якщо перші три стосувалися в основному виробничих завдань, то четвертий змінив підхід до вирішення різного роду завдань: від проектування нового виробу до інформаційної підтримки протягом життєвого циклу.

Головна особливість сучасних технологій – варіативність. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Однак деякі технології досить консервативні щодо змін.

Наукові фахівці зі стратегічного менеджменту виділяють три рівні мінливості технології: стабільна практично незмінна технологія протягом життєвого циклу; творча технологія, яка постійно вдосконалюється; технологія, що розвивається, це та до якої протягом життєвого циклу залучаються нові базові технології (наприклад, телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом корпусу, пережили кілька поколінь основних технологій – від лампових до цифрових).

Зміни в технології вимагають змін у внутрішньому середовищі підприємства:

- використання нової технології забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. Тому організація повинна з часом змінювати існуючу технологію, щоб не послабити свою конкурентну позицію;
- впровадження нової техніки пов'язане з новими знаннями працівників, що потребує їх навчання чи перепідготовки. Деякі співробітники можуть чинити опір таким змінам, і організація може зіткнутися з нестачею персоналу;
- нова технологія може істотно змінити склад і методи вирішення управлінських завдань, що призведе до перерозподілу функцій і зміни організаційної структури.

Найважче координувати діяльність з інтенсивними технологіями, тому що необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, організовувати координаційні зустрічі для координації діяльності на щоденній основі тощо. Наприклад, може бути технологія розробки нового продукту та ринку. це. ринку.

Наведені особливості технології дозволяють менеджерам спроектувати таку організаційну структуру, яка буде повністю враховувати особливості технології, що використовується на підприємстві, і максимально ефективно з нею працювати. Технологія відіграє ключову роль у процесі виробництва продукту, забезпечуючи його конкурентоспроможність. Однак обирати технологію варто, виходячи з вимог сегменту ринку, на який працює компанія.

При цьому можна виділити наступні основні ефекти зміни технологій, які впливають на стан внутрішнього середовища підприємства:

- використання нової технології забезпечить виробництво більш конкурентоспроможної продукції або надання послуг, тому організація повинна відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не послабити свою конкурентну позицію;
- впровадження нової технології вимагатиме нових знань від працівників, які її обслуговують. Для цього знадобиться їх навчання або перепідготовка. Деякі співробітники можуть чинити опір таким змінам, і тому організація може зіткнутися з нестачею персоналу;
- нова технологія може істотно змінити склад і методи вирішення управлінських завдань, що призведе до необхідності перерозподілу функцій і зміни організаційної структури.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах.

Завдання підприємства – це сукупність складених та сформульованих планів підприємства, які підприємство бажає виконати у певний термін: залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату; підбір персоналу і формування для нього дієвих мотиваційних преференцій, які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

Персонал підприємства – це сукупність всіх працівників підприємства, які беруть участь у процесі виробництва.

Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно

враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями «див. табл. 1.2»:

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок виробничих технологій і організаційних структур*

Показники	Виробнича технологія		
	Дрібносерійне виробництво	Масове виробництво	Безперервні технології
Технічна складність виробничих технологій	Низька	Середня	Висока
Рівень централізації	Низький	Високий	Низький
Частина вищих керівників у загальній чисельності	Мала	Середня	Висока
Співвідношення кількості допоміжного персоналу і працівників основного	1/9	1/4	1/1
Норма контролю менеджерів першої лінії	23	48	15
Письмові (вертикальні) комунікації	Невелика частка	Переважає	Невелика частка
Усні (горизонтальні) комунікації	Переважає	Невелика частка	Переважає
Структура в цілому	Органічна	Механічна	Органічна

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [19]

Внутрішньо-організаційні процеси підприємства, які формуються і направляються менеджментом, включають в себе три основні під процеси: координація, прийняття рішень, комунікації.

Кадри являються основою будь-якої організації. Менеджмент формує кадри, встановлює систему відносин між ними, включає їх в процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчанню та просуненню по роботі.

Люди, які працюють в організації, дуже відрізняються один від одного по багатьох параметрах: стать, освіта, вік, національність, сімейне положення та ін. В зв'язку з цим менеджмент повинен будувати свою роботу з кадрами таким чином, щоб сприяти розвитку позитивних результатів в поведінці та діяльності кожної окремої людини та намагатися усунути негативні наслідки його дій.

Стрижнем внутрішнього середовища підприємства є людські ресурси. Якщо донедавна конкурентна боротьба підприємств була зосереджена у сфері технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур,

маркетингу, то нині до найважливіших факторів економічного успіху відносять ефективне управління людськими ресурсами. Персонал відрізняє підприємство від його конкурентів. Успіх підприємства залежить від того, хто і як виробляє продукцію, від сформованого у працівників ставлення до праці, до своєї організації.

Часто працівники, володіючи такими рисами, що дають змогу виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, не є активними в організаційному оточенні, оскільки воно не заохочує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями в певному організаційному оточенні може розвиватися і поліпшувати результати своєї діяльності. Це свідчить про те, що організація впливає на працівників, формує певні норми поведінки, створює ціннісні орієнтири і зумовлює відповідне їхнє ставлення до роботи. Багато в колективі залежить від лідера і стилю управління. Як правило, для людей нетворчих професій ефективним буде авторитарний стиль керівництва, для людей творчої праці – демократичний або навіть ліберальний. Основні чинники які впливають на індивідуальну поведінку та успішність діяльності людини зображено на рис «див. рис. 1.3».

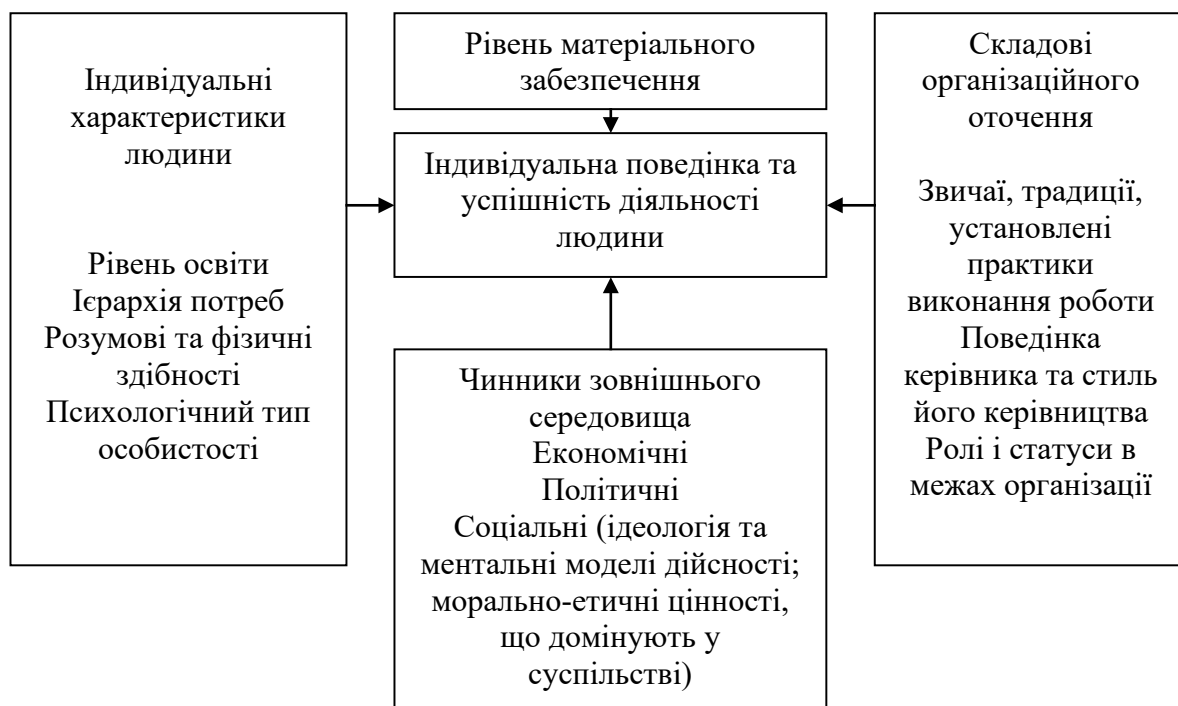


Рис. 1.3. Чинники впливу на індивідуальну поведінку людини*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [4]

Поведінка людини також визначається її матеріальним становищем. Працівник з високим рівнем доходу має можливість саморозвиватися, підвищувати рівень освіти, що підвищує його професійні компетенції, а отже, підвищує його цінність для організації. Відповідно, він відчуває себе впевненим і незалежним.

Значний вплив на поведінку особистості має зовнішнє середовище. Наприклад, при високому рівні безробіття організаційне середовище є конкурентоспроможним по відношенню до особистості, що змушує їх працювати більш інтенсивно. А поведінка людей з нестійким психологічним типом і високими амбіціями в таких умовах може бути погано контрольованим і навіть антагоністичним по відношенню до цілей організації.

На поведінку людей також впливають звичаї, традиції, усталена практика праці, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, у тому числі уявлення про типові форми поведінки, що гарантують успіх у діях. Тому керівники повинні приділяти велику увагу індивідуальним особливостям працівників, які визначають специфіку їх психіки і виявляються у взаєминах, ставленні до праці, дотриманні загальноприйнятих моральних норм, визнанні соціальних цінностей і т. д.

Такими тенденціями є:

- в масштабах однієї компанії і всього суспільства менеджмент обов'язково враховує соціокультурні умови та національні особливості;
- сучасний менеджмент набуває гуманітарного змісту, переходячи від стадії технократизму (з головною вимогою – кількість, масовість) до соціокультурних інновацій, що забезпечуються кадрово-орієнтованими технологіями, враховуючи інтереси особистості та суспільства загалом, зміщуючи акценти з заохочення до взаєморозуміння, від стимулювання - до мотивації;
- підвищуються вимоги до управлінських компетенцій працівника, його професіоналізму, здатності залучати технологічні та інформаційні інновації тощо.

Сучасний менеджмент постає як своєрідна культура зі своїми цінностями і традиціями. Цілі компанії стають другорядними в цій системі цінностей, в масштабі якої ставляться конкретні цілі.

Організаційна культура – це набір прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами співробітників, що склалися протягом історії організації. Організаційна культура фокусує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей і норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром у прийнятті управлінських рішень керівництвом організації, встановленні контролю за поведінкою та стосунками працівників у процесі оцінки виробничо-економічної та соціальної ситуації.

У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною. Формування організаційної культури відбувається в часі, вбирає досвід співробітників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальною метою організаційної культури є створення в організаціях здорового психологічного клімату для згуртування співробітників в єдиний колектив, що дотримується певних етичних, моральних і культурних цінностей.

Організаційна культура має певний набір елементів – символів, цінностей, вірувань, припущень. Розрізняють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, тобто поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технології, гасла, а з іншого боку, все, що можна відчувати і сприйняти людськими органами чуття. На цьому рівні речі та явища легко виявити, але не завжди розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або рівень під поверхнею, передбачає вивчення цінностей і переконань. їх сприйняття є свідомим і залежить від бажання людей.

Третій, глибинний рівень охоплює основні положення, що визначають поведінку людини: ставлення до природи, розуміння реальності часу і

простору, ставлення до інших людей, до праці. Без спеціальної уваги ці припущення важко зрозуміти навіть для членів організації.

Можна виділити кілька основних рис організаційної культури, за якими вони відрізняються. Особливе поєднання таких ознак надає кожній культурі індивідуальності та дозволяє її ідентифікувати.

Основними ознаками організаційної культури є:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- зосередженість на вирішенні інструментальних (у широкому розумінні виробництва) завдань організації або особистих проблем її членів;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформності та індивідуалізму;
- перевага групових чи індивідуальних форм прийняття рішень

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури:

- багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;
- багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під "дахом" загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та

сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

1.2 Зміст внутрішнього середовища підприємства та його вплив на його діяльність

У своїй діяльності підприємство використовує як внутрішні, так і зовнішні зв'язки – середовище. Внутрішнє середовище підприємства створюється менеджерами відповідно до їх уявлень про те, які елементи забезпечуватимуть його ефективне функціонування та розвиток. Це пов'язано з різними підходами до структурування внутрішнього середовища підприємства.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища ці завдання є обов'язковими для системи менеджменту кожного підприємства. Завдяки їх вирішенню створюється його внутрішнє середовище.

Відповідно до системного підходу кожне підприємство є відкритою системою, цілісність і життєздатність якої забезпечують елементи, з яких воно побудоване. Усі ці системи та елементи складають внутрішнє середовище підприємства. Його планування і створення відбувається відповідно до специфіки діяльності підприємства, кола споживачів, кон'юнктури ринку, умов ведення бізнесу тощо.

Відповідно до системного підходу підприємства як відкритої системи функціонує і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дозволяють їй своєчасно й адекватно реагувати на сигнали зовнішнього середовища. Ці елементи представляють його внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку, це характеристики ринку, вимоги, яким має відповідати внутрішнє середовище, а з іншого - розмір підприємства. Велике підприємство є успішним як організація не тому, що воно велике, а навпаки: це завдяки ефективній системі управління; воно працює без шкоди для гнучкості, залишаючись близьким до своїх клієнтів так само, як і невеликі підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства складається з п'яти компонентів: цілей, структури, завдань, технології та персоналу організації, тобто того, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва. Без урахування якісного та кількісного стану елементів внутрішнього середовища не можна говорити про створення конкурентоспроможного та стійкого підприємства в ринкових умовах. Внутрішнє середовище формується різними факторами. З одного боку, це особливості ринку, вимогам яких має відповідати внутрішнє середовище, з іншого боку, це розміри підприємства.

Підприємство забезпечує свою життєздатність завдяки здатності трансформувати наявні ресурси, які воно отримує із зовнішнього середовища, таким чином, щоб готовий продукт (продукти, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища та мали у них попит.

Система управління проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує його функціонування, зосереджуючи свою роботу на наступних ключових завданнях: визначення цілей підприємства; створення організаційної структури для обраних цілей, яка забезпечить ефективну співпрацю всіх учасників підприємства відповідно до їх функцій, забезпечуючи досягнення мети; залучення до процесу трансформації технологій, що гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату; добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення організаційної мети.

Діяльність кожного підприємства повинна бути підпорядкована завданню забезпечення ефективного управління, яке в одних і тих же умовах вирішується по-різному. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства створюється її менеджерами відповідно до їхніх уявлень про здатність системи бути життєздатною та досягати поставлених цілей у конкретному середовищі.

Найчастіше у внутрішньому середовищі підприємства або будь-якої іншої організації виділяють п'ять змінних, які включають: цілі підприємства,

його структуру, технологію, завдання і людей, які об'єднують свої зусилля для досягнення поставлених цілей. Люди є носіями не тільки знань, професійних і ділових навичок, а й звичок, традицій, правил поведінки, тому говорять про формування в підприємстві певної організаційної культури, вважаючи її такою, що створює конкурентні переваги підприємства в найбільшій мірі.

Щоб зрозуміти місце і роль кожного елемента внутрішнього середовища підприємства, розглянемо концептуальну модель його існування. Як відкрита система, підприємство забезпечує свою життєздатність завдяки здатності трансформувати наявні ресурси, які воно отримує із зовнішнього середовища, таким чином, щоб готовий продукт (продукти, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища.

Середовище підприємства – це сукупність певних обставин і факторів як у середині нього, так і навколо нього, що впливають на прийняття рішень. Підприємство постійно перебуває під постійним тиском окремих ланок зовнішнього та внутрішнього середовища. Під внутрішнім середовищем розуміється весь господарський механізм підприємства, тобто його фінансовий потенціал, матеріально-технічна база, торговельні, виробничі, управлінські та інші структури.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах підприємства. До основних змінних внутрішнього середовища організації належать: цілі, завдання, структури, технології, люди. Цілі організації – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група працюючи разом. Завдання організації – це передбачена робота, серія робіт або частина її, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені строки.

Структури підприємства – це логічні взаємовідносини взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів переробки вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, який дозволяє найбільш ефективно досягати цілей підприємства. Схема структури підприємства завжди

розробляється зверху до низу. Спочатку розділяють її на широкі сфери дій, потім на менші команди і на функціональні завдання конкретним виконавцям.

Алгоритм проведення аналізу середовища функціонування підприємства; виявлення потенційних можливостей та загроз у процесі виробництва та реалізації продукції представлений на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Алгоритм проведення аналізу середовища функціонування підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Технології – це процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

Тісний зв'язок внутрішнього і зовнішнього середовищ дає змогу підприємства зменшити негативний вплив їх елементів на себе, а також збільшити свої можливості [10].

Внутрішнє середовище підприємства формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища підприємства.

Підприємство, як відкрита система, забезпечує свою життєздатність перетворенням ресурсів, які отримує із зовнішнього середовища, на готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) для суб'єктів зовнішнього середовища. Проектує процес перетворення ресурсів на готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка зорієнтована на виконання таких ключових завдань: визначення цілей підприємства; формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть; залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату; підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища ці завдання є обов'язковими для системи управління будь-якою організацією, оскільки їх вирішення створює її внутрішнє середовище.

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

Отже, внутрішнє середовище підприємства – це складна система елементів і зв'язків між ними, яка підлягає контролю та регулюванню з боку керівництва. Порівняльна характеристика дозволяє виявити ключові, внутрішні чинники конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечити довгострокове функціонування та розвиток в умовах нестабільного, динамічного та часто агресивного середовища.

При описі внутрішнього середовища необхідно навести показники, які можна використовувати для проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації. Загальна характеристика підприємства включає: імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей і стратегії; рівень самостійності підприємства (форма власності); конкурентоспроможність підприємства, можливість конкурувати з вітчизняними та іноземними організаціями; оптимальність розміру, підприємства (рівень концентрації); складність і гнучкість виробничої системи (ступінь спеціалізації та можливості диверсифікації виробництва); профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка); фаза «життєвого циклу» підприємства та його окремих частин; капіталомісткість, наукова організація, трудомісткість продукції тощо; додаткова вартість продукту.

Наведений зразковий перелік факторів, що використовуються для економічного аналізу, не вичерпує їх кількість, але на практиці навіть ці показники не використовуються разом через великий обсяг роботи зі збору та обробки інформації для їх розрахунків. Кожне підприємство має розробити власні методологічні принципи аналізу власного внутрішнього середовища, відображаючи його особливості, розширюючи або звужуючи інформаційні потреби за необхідності, відповідні групи факторів. При цьому основною метою є виявлення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у вирішенні стратегічних завдань.

Внутрішнє середовище – це сукупність взаємопов'язаних елементів підприємства. Зміна в одному елементі обов'язково призведе до змін в інших, і

не завжди в бажаному напрямку. Зовнішнє середовище – зовнішні сили, чинники, що мають істотний вплив на діяльність підприємства та роботу керівника.

Завдання керівника – сформувати організаційний потенціал таким чином, щоб забезпечити узгодженість між його складовими. Це створить умови для найбільш раціонального використання ресурсів підприємства та його здатності своєчасно реагувати на потреби зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни в міру появи нових обставин, що супроводжують діяльність кожного підприємства.

Компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища позитивно чи негативно впливають на діяльність менеджера. Коли різноманітні негативні чинники навколишнього середовища виявлені, систематизовані, досліджені та попереджені з часом, функціонування його підприємства чи організації відбуватиметься без проблем. І якщо менеджер не робить цього, його підприємство завжди матиме проблеми. Чинники цих кіл змушують керівника підтримувати повну економічну готовність до змін [34].

1.3 Методика наукового дослідження методичних підходів щодо дослідження внутрішнього середовища підприємства

Основою всіх досліджень є вдало вибрана, обґрунтована методика їх проведення. При проведенні дослідження недостатньо обмежитися лише збором і збором даних, їх необхідно проаналізувати, зробити висновки і теоретичні узагальнення, підтвердити практичними результатами. Теорія задає основні напрями розвитку суспільного виробництва, а практика підтверджує правильність чи суперечливість теоретичних положень, які є критерієм істини.

Основою наукового дослідження є методологія та загальні принципи комплексного наукового дослідження. Методологія проведеного дослідження ґрунтується на діалектичних та економічних закономірностях, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної та зарубіжної економічної науки,

відображає об'єктивну національну дійсність. Ця методологія реалізується через систему різноманітних методів дослідження.

Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, конкретного, одиничного в саморозвитку, саморозвитку в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях, а також системний підхід до вивчення основних положень економічна наука.

Діалектичний спосіб пізнання не замінює спеціальні методи навчання, а є їхньою методологічною основою та засобом пізнання. Згідно з нею явища і процеси розглядаються в їх розвитку не ізолювано один від одного, а у взаємозв'язку і взаємозалежності. Саме завдяки діалектичному підходу створюються умови для багатопланового вирішення конкретних проблем і вибору найкращого варіанту.

При дослідженні питань внутрішнього середовища підприємства нами були використані такі методи та прийоми дослідження, як: аналітичний, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний, математичний.

Аналіз – це розкладання об'єкта або явища на складові частини з метою вивчення кожної частини окремо та вивчення всього зв'язку між ними. Основним критерієм аналізу є порівняння показників за кілька років у динаміці за останні роки, а також фактичних (звітних показників) з плановими показниками даного підприємства. Попередніми даними для аналізу діяльності компанії є показники річних та квартальних звітів.

Однією з особливостей методу економічного аналізу є використання системи показників. Їх вибір здійснюється на основі використання існуючої системи обліку та звітності. Воно повинно забезпечити комплексний аналіз цієї проблеми.

Зокрема, при дослідженні параметрів внутрішнього середовища підприємства визначаються чинники впливу. Вивчення окремих питань поглиблюється перерахуванням допоміжних показників. Особливістю економічних досліджень є врахування динаміки діяльності фірми. Це дозволяє визначити напрямок змін, визначити напрямок, у якому розвивається компанія

або її окрема галузь. Важливим завданням аналізу є виявлення зв'язку між ознаками фактора та результатом. Залежність має бути не тільки встановлена, але й кількісно виражена.

Проте сам аналіз не розглядає всю проблему, не дає повної відповіді на поставлені перед дослідженням завдання. Він обов'язково повинен бути доповнений синтезом, який об'єднує окремі частини предмета в єдине ціле і розглядає їх як єдине ціле. Без аналізу не може бути синтезу, як без синтезу неможливий аналіз і отримання повного знання про складні явища природи і суспільства.

Для цього ми використовували такі методи наукового дослідження: індукція та дедукція, аналізу і синтезу, системний аналіз, абстрагування та конкретизація, інформаційний метод (рис.1.5).



Рис. 1.5. Алгоритм проведення наукового дослідження*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [7]

Монографічний метод – використання даного дослідження дозволяє правильно вирішити низку організаційних проблем. Передові підприємства відображають найближчі перспективи розвитку виробництва, тому їх форми і методи роботи є прикладом для більшості підприємств.

При дослідженні масових даних використовується статистичний метод, який дозволяє визначити вплив окремих факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

Вивчення економічних явищ і процесів включає не тільки характеристику їх стану, тенденцій розвитку, існуючих причинно-наслідкових зв'язків, а й розробку перспективних рішень щодо методів розвитку з метою підвищення ефективності матеріального виробництва. , вирішують окремі соціально-економічні проблеми. Для цього використовується розрахунково-конструктивний метод дослідження, за допомогою якого з урахуванням економічних умов і встановлених закономірностей визначаються оптимальні варіанти розвитку явища.

Математичний метод – розв'язує на основі використання електронно-обчислювальної техніки

Висновки до I розділу

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації. До основних змінних внутрішнього середовища організації належать: цілі, завдання, структури, технології, люди.

Найчастіше у внутрішньому середовищі підприємства чи будь-якої іншої організації виділяють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання і люди, що об'єднують свої зусилля з метою досягнення поставлених цілей. Люди є носіями не лише знань, професійних та ділових навичок, але і звичок, традицій, правил поведінки, тому говорять про формування в організації певної організаційної культури, вважаючи її такою, що найбільшою мірою формує конкурентні переваги організації.

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що

здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва, культуру організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР» ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

2.1 Організаційна характеристика підприємства

ТзОВ «Радехівський цукор» - це сучасне та модернізоване підприємство, що спеціалізується на переробці цукрового буряка, виробництві цукру-піску, меляси та жому. Підприємство є найбільшим виробником цукру в Західній Україні, що входить до міжнародної групи компаній Pfeifer&Langen – провідного виробника цукру на теренах Європейського Союзу. ТзОВ «Радехівський цукор» – це модернізоване підприємство, в складі якого знаходяться п'ять цукрових заводів.

Pfeifer & Langen – сімейна компанія, заснована в 1870 році в Німеччині в місті Кельн підприємцями Емілем і Валентином Пфайферами та Юджином Ланген. Сьогодні, це один з найважливіших виробників цукру в Німеччині, що пропонує широкий спектр високоякісних продуктів під торговими марками Kölner Zucker і Diamant.

Pfeifer & Langen володіє п'ятьма цукровими заводами в Німеччині, частками в підприємствах в Польщі, Румунії, Італії, Угорщині, Словенії та Чехії. В Україні виробничі потужності знаходяться у Львівській та Тернопільській областях і формують п'ять структурних підрозділів – Радехівський, Чортківський, Збаразький, Козівський та Хоростківський.

Виробничі потужності підприємства розміщені у Львівській та Тернопільській областях, що в свою чергу формують два структурних підрозділи – Радехівське та Чортківське виробництва. Виробничі потужності підприємства розміщені у Львівській та Тернопільській областях і формують п'ять структурних підрозділів – Радехівське, Чортківське, Збаразьке, Козівське та Хоростківське виробництва. На сьогодні ТзОВ «Радехівський цукор» - це сучасне та модернізоване підприємство, що спеціалізується на переробці

цукрового буряка, виробництві цукру-піску, меляси та жому. Економічна характеристика підприємства подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники роботи ТзОВ «Радехівський цукор» 2019-2021 років*

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Зміни абсолютні±
Основні засоби	1763741	1926931	1866983	105
Оборотні засоби	940169	1236931	1808590	192
Необоротні активи	2803442	3227153	3708333	132
Пайовий капітал	186675	186675	186675	100
Власний капітал	1780814	1587198	2579673	144
Довгострокові зобов'язання	78163	71412	62422	79
Поточні зобов'язання та забезпечення	944465	1568543	974259	103
Прибуток	194991	64558	1263756	В 6 раз
Реалізація продукції	3114305	3114305	4335687	139

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [89-91]

З проведених розрахунків ми бачимо, що вартість основних засобів за останні три роки зросла на 5%, а вартість оборотних засобів зросла на 92%, Пайовий капітал залишився без змін, про те на 44% зріс власний капітал, Позитивним в підприємстві є те що реалізація продукції зросла на 39%, а прибуток підприємства зріс за останні три роки в шість раз. На рисунку 2.1 зображено структуру основних засобів.

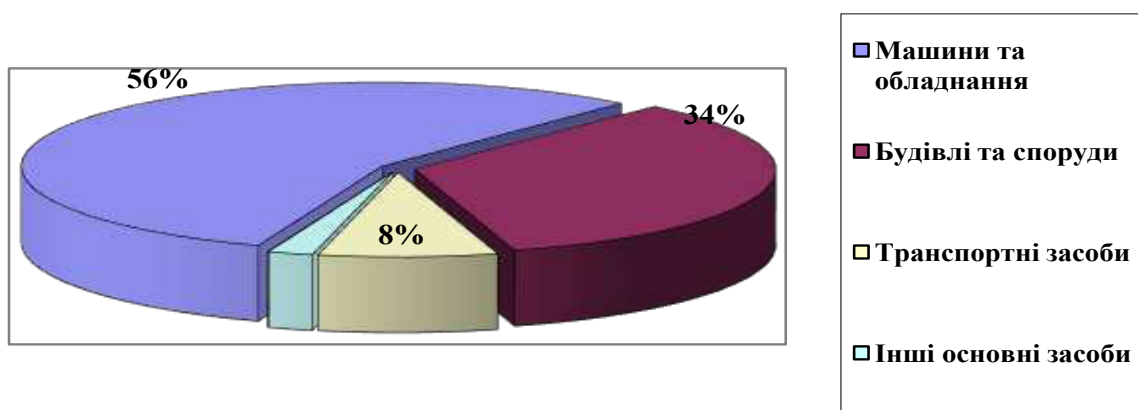


Рис. 2.1. Структура основних засобів ТзОВ «Радехівський цукор» у 2021р.*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

Історія розвитку Радехівського цукрового заводу сягає червня 1974 року. Будівництво тривало понад чотири роки і 10 грудня 1978 року завод був зданий в експлуатацію з проектною потужністю 6000 тонн переробки буряків за добу.

Загальна площа території заводу – 159 га. Завод забезпечений підїзними шляхами як залізничного, так і автомобільного транспорту. Сировинна зона розміщується в Радехівському, Сокальському, Буському, Кам'янка–Бузькому, Бродівському, Жовківському районах Львівської області, а також в Горохівському, Локачинському районах Волинської області та деяких районах Рівненської області.

Виробнича потужність заводу – 8 тис. тонн/добу переробки цукрового буряка.

Основна продукція, яка виробляється цукровим заводом – товарний цукор – пісок, побічна – меляса та жом (сирий, сухий та гранульований).

Національна асоціація цукровиків України (НАЦУ) "Укрцукор" повідомила, що у 2018/2019 роках товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) "Радехівський цукор" стало лідером з виробництва цукру у поточному маркетинговому році і очолило ТОП-10 найпотужніших заводів України, яке виготовило 149,5 тис. т цукру, переробивши 1,04 млн т цукрового буряку".

Друге місце зайняв Крижопільський цукровий завод, який за сезон переробив 891,3 тис. т цукрового буряку і наварив 135,8 тис. т цукру.

Третє місце – Наркевицький цукровий завод, що виготовив 125,9 тис. т цукру, переробивши 860,6 тис. т цукрового буряку.

Сумарно, 70,8% загальної кількості цукру виробили 20 цукрових заводів, інтегровані компанії, які за останні роки сформувалися у бурякоцукровій галузі України, у 2019/2020 сезоні переробки виробили 69,5% цукру від загального виробництва. Так, наприклад, ТОВ «Астарта-Київ» і цього річ закріпила за собою позицію лідера цукрового ринку виготовивши 462,9 тис. т цукру, що становить 23% від загального виробництва.

На друге місце піднялись ТзОВ «Радехівський цукор», який зумів наростити показники порівняно з минулим роком за рахунок запуску

придбаних раніше цукрових заводів, що належали ТОВ «Галичина-цукор» – 433,1 тис. т, що становить 21% від загального виробництва.

Третє місце – ЗАТ «Укрпромінвестагро», два цукрові заводи якого виготовили 241,3 тис. т цукру, що становить 12% від загального виробництва.

В травні 2013 року ТЗОВ «Радехівський цукор» розширило межі своєї діяльності на територію Тернопільської області шляхом придбання виробничих потужностей ТЗОВ «Чортківський цукровий завод», який розташований на території смт.

Заводське Чортківського району Тернопільської області, він був введений в експлуатацію в листопаді 1977 року. Загальна площа території заводу становить 176,05 га, в тому числі виробничий майданчик – 82,78 га. Найближча залізнична станція – ст. Шманьківчики, що знаходиться на відстані 2-х кілометрів від заводу.

Сировинна зона охоплює Чортківський, Заліщицький, Буцацький, Терехівський, Гусятинський, Тернопільський, Городенківський та Чемирівський райони Тернопільської області.

Виробнича потужність заводу – 8 тис. тонн/добу переробки цукрового буряка. З моменту придбання Чортківського виробництва ведеться активна модернізація обладнання та вдосконалення виробничо-технологічних процесів.

Козівський цукровий завод розташований на території смт. Козова Тернопільської області і є найбільшим підприємством в районі, яке займає площу 240 га. Будівництво цукрового заводу розпочато в 1954 році, а першу продукцію завод випустив 29 грудня 1959 року.

Проектна потужність підприємства становила 1,5 тис. тонн переробки цукрових буряків за добу.

З 1968 року почалася реконструкція підприємства. В 1971 році на заводі було введено в дію автоматичні лінії, внаслідок чого значно зросла продуктивність праці. Реконструкція тривала до 1975 року включно. Внаслідок проведеної роботи потужність підприємства збільшилась і становила 2,7 тис. тонн буряків за добу.

Завод забезпечений підїзними шляхами як залізничного, так і автомобільного транспорту.

Впродовж 2011-2020 років підприємство здійснювало модернізацію технологій та обладнання з метою збільшення виробничої потужності заводу до 4 тис.т. переробки цукрового буряка за добу.

Хоростківський цукровий завод розташований на території Гусятинського району Тернопільської області і є одним з найбільших та найважливіших підприємств цього району.

Переробка сировини розпочалася в 1958 році і становила 3 тис. тонн цукрового буряка за добу. У зв'язку із значним збільшенням посівів цукрового буряка в регіоні та відповідно до збільшеної врожайності було прийнято рішення про збільшення виробничих потужностей заводу. Реконструкція зводу відбувалася за період 1976-1980 років.

За Хоростківським цукровим заводом було закріплено три бурякопункти в Гусятинському та Теребовлянському районах. Робочі площі підприємства складають 4000 м².

Впродовж 2007-2020 років відбувалася поступова модернізація заводу. Закуплено багато обладнання закордонного виробництва, що дає можливість переробляти на даний час до 7 тис. тонн цукрового буряка за добу.

Збаразький цукровий завод розташований на території м. Збараж Тернопільської області. Будівництво Збаразького цукрового заводу було розпочате в листопаді 1963 року Тернопільським трестом «Тернопільпромбуд». Збаразький цукровий завод було введено в експлуатацію в 1969 році. Проектна потужність підприємства становила 3 тис. тонн переробки цукрових буряків за добу.

Починаючи з 1975 року і до 1996 року завод щорічно переробляв тростинний цукор-сирець, переробку якого було відновлено у 2003 році. За 41 рік роботи на підприємстві вироблено 940,4 тис. тонн цукру із цукрових буряків та 1150,5 тис. тонн цукру-піску із сирцю.

Основні показники роботи ТзОВ «Радехівський цукор» за 2012 -2020р.р.*

Показники	Роки								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Урожайність буряків, т/га	27,83	36,3	40,7	39,7	47,2	43,7	47,5	46,5	49,8
Цукрист. буряків при прийм.,%	15,30	16,63	16,11	16,26	17,05	17,63	17,65	17,23	16,53
Втрати буряків при зберіг., %	2,52	2,38	2,15	1,70	2,02	1,85	1,59	1,04	1,54
Цукристість стружки, %	14,73	16,16	15,65	15,96	16,64	17,26	17,28	16,91	16,22
Вихід цукру, %	11,86	13,46	12,95	13,35	14,04	14,68	14,67	14,36	13,54
Вміст цукру в мелясі, %	1,94	1,87	1,79	1,76	1,73	1,73	1,77	1,68	1,76
Коефіцієнт заводу, %	80,53	83,29	82,75	83,64	84,39	85,06	84,90	84,96	83,48
Коефіцієнт виробництва, %	75,55	78,98	78,69	80,71	80,71	81,72	81,83	82,50	80,64
Тривалість виробництва, діб	63,7	75,14	80,68	64,80	84,90	71,8	89,4	83,52	76,38
Тривалість сокодобув., діб	58,4	70,71	76,67	61,04	81,46	68,2	84,3	80,12	73,5
Вироблено цукру, т/га	3,12	4,52	5,0	4,5	6,4	6,37	6,97	6,62	6,64
Витрати буряків на 1 тону цукру, т	8,42	7,45	7,72	7,48	7,26	6,80	6,80	6,96	7,38

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [89-91]

З метою вдосконалення організації основного виробництва на підприємстві щорічно розроблялися та впроваджувалися організаційно-технічні заходи, направлені на підвищення ефективності основного виробництва, на зниження витрат паливно-енергетичних ресурсів, на підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції.

Площі посівів цукрового буряка налічують понад 50 тис. гектарів та простягаються на територіях Львівської, Рівненської, Волинської, Тернопільської, Хмельницької та Івано-Франківської областей.

Майже 500 водіїв забезпечують своєчасне перевезення сировини на виробничі площадки підприємства. ТзОВ «Радехівський цукор» виробляє близько 450 тис. тонн цукру впродовж виробничого сезону. Вище описані

заводи співпрацюють з більше ніж 300 підприємствами. Заводи щосезонно переробляють як мінімум 3,5 млн.тонн цукрових буряків, що виводить підприємство в число лідерів даної галузі.

На заводах ТзОВ «Радехівський цукор» (Радехівський, Чортківський, Збаразький, Хоростківський, Козівський підрозділ) працює понад 700 фахівців.

Найдовший виробничий сезон на ТзОВ «Радехівський цукор» був зафіксований у 2014-15р.р. як рекорд України та тривав 179 днів. Максимальна цукристість цукрових буряків в ТзОВ Радехівський цукор була зафіксована в 2014р. В Чортківському підрозділі – 20,8%.

За роки своєї діяльності підприємство ТзОВ «Радехівський цукор» виробило майже 3 млн тонн цукру, що становить подвійну річну потребу цукру в Україні.

Заводи ТзОВ «Радехівський цукор» продукують близько 700 тонн високоякісного гранульованого жому на добу. Для споживачів харчової промисловості підприємство виробляє понад 110 тис. тонн м'яси щорічно.

На сьогоднішній день ТзОВ «Радехівський цукор» є в п'ятірці лідерів цукрової промисловості.

Основними конкурентами підприємства в Тернопільській обл. є: ТОВ «Бучач-цукор», ТОВ «Козова-цукор», ТОВ «Ланівці-цукор», ТОВ «Борщів-цукор», ТОВ «Хоросків-цукор» та інші цукрові заводи області.

Лідером є Чортківський завод. В 2016 році лише ТОВ "Компанія "Галичина цукор" вела свою діяльність. Тому основними конкурентами підприємства є усі суб'єкти даної галузі в Україні (рисунки 2.2).

На рисунку 2.2. зазначено основних конкурентів підприємства в розрізі їхньої частки на ринку за 2020 р. В тому році ТОВ "Компанія "Галичина цукор" входила у спілку "Т-Цукру".

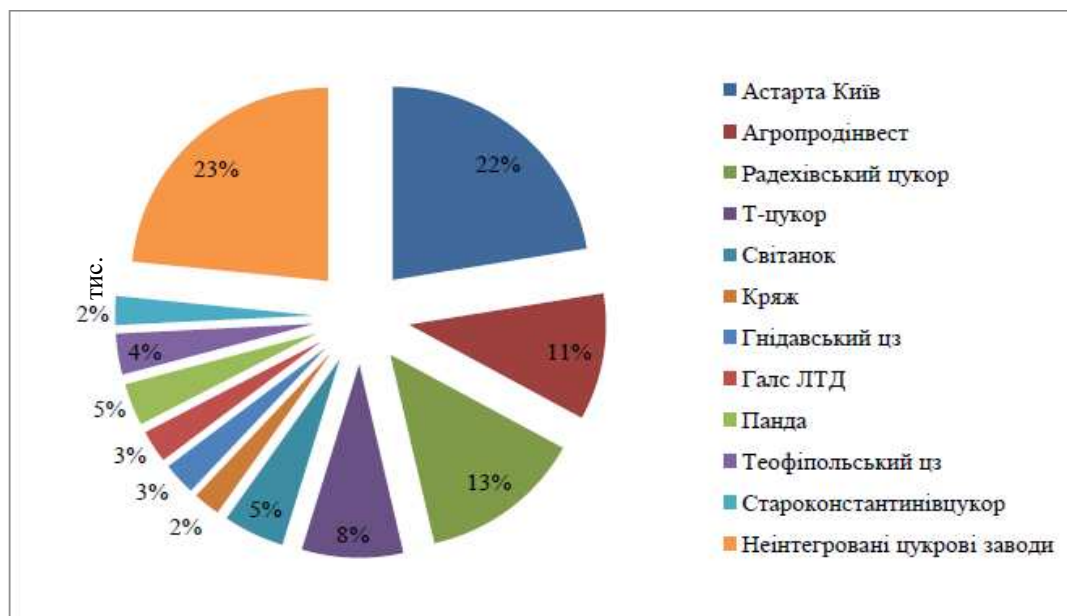


Рис. 2.2. Структура виробників цукру з цукрових буряків у 2020 р., тис. тонн %*

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємств [99]

ТЗОВ «Радехівський цукор» надає послуги з доставки власної продукції вантажним автомобільним транспортом по Україні, а саме:

- організація автомобільних перевезень всіх видів продукції (цукор, жом, м'яса);
- розробка оптимального графіку, маршруту та схеми доставки;
- оформлення супровідних документів;
- контроль процесу транспортування на всіх стадіях перевезення;
- можливість доставки продукції будь-яким видом автотранспорту: автоцистернами, тентовими тягачами, самоскидами, контейнерами, тощо;
- ваговий контроль під час завантаження.

Основними лідируючими компаніями даної галузі є: "Астра Київ" (22% ринку), Агропродінвест (11% ринку) та "Радехівський цукор" (13% ринку). Ці компанії мають у своєму розпорядженні кілька заводів.

Після розпаду компанії "Т-цукор", слід проаналізувати основних конкурентів (заводів) по кількості виготовленого цукру (див.рис. 2.3).

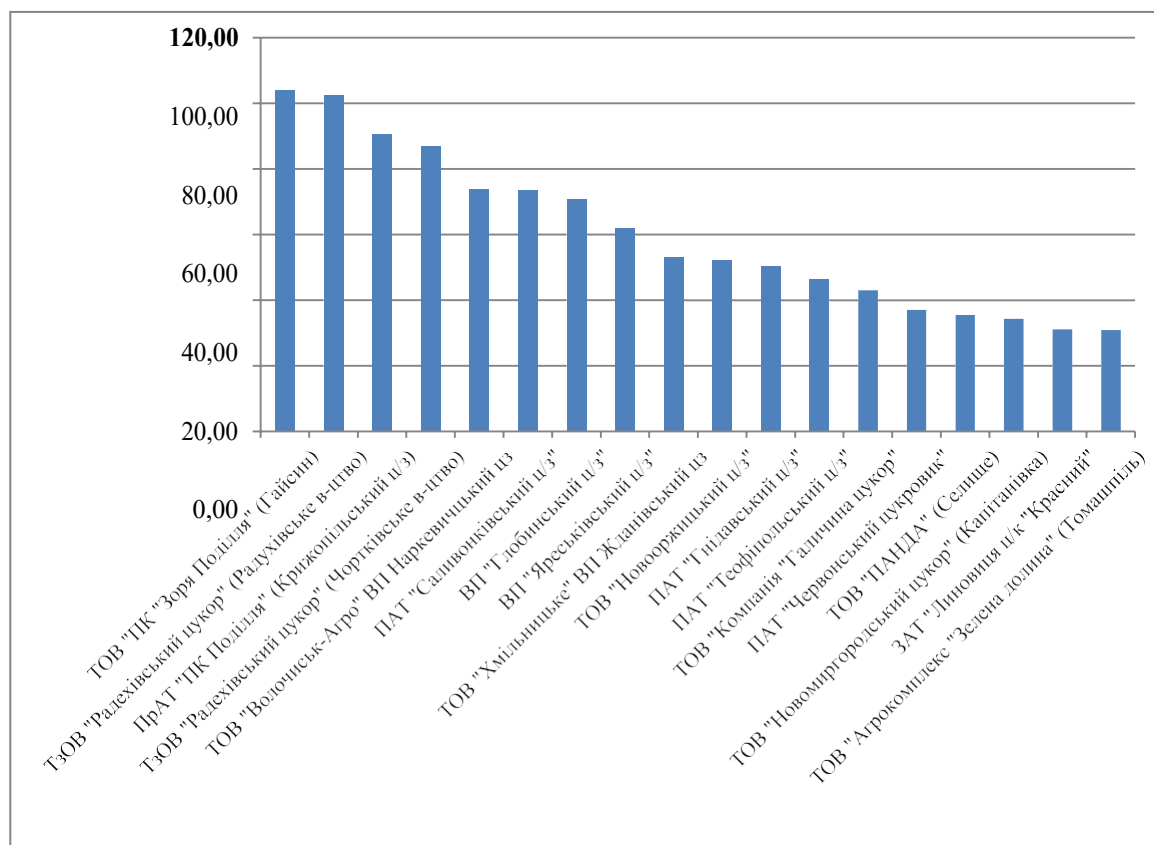


Рис. 2.3. Найбільші виробники цукру України станом на 2021 рік*

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємств [99]

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкою мінливістю та динамічністю, що більшою чи меншою мірою впливає на діяльність підприємства. На рис. 2.3. зображено 18 найбільших виробників цукру по кількості виробленого цукру.

Проте, розгляд цього питання потребує додаткового аналізу, адже потужності кожного заводу, тривалість виробництва та кількість перероблених цукрових буряків є різною. Тому на рис. 2.3. зображено частка виробленого цукру у загальній кількості переробленого цукрового буряку. Цей показник вказує на продуктивність виробництва.

Для здійснення якісних автомобільних вантажоперевезень ТзОВ «Радехівський цукор» залучає до співпраці лише перевірені та надійні автотранспортні підприємства, що дозволяє забезпечити доставку нашої продукції у потрібних об'ємах та у максимально короткі терміни у будь-яку точку України у відповідності до потреб компанії-замовника. Залізничні

перевезення ТЗОВ «Радехівський цукор» володіє власною залізничною інфраструктурою, а саме:

- власними підїзними коліями з стикуванням із станцією Радехів (Радехівське виробництво) та станцією Шманьківчики (Чортківське виробництво);
- тяговим рухомим складом;
- пунктами зважування залізничних вагонів;
- пунктами завантаження в залежності від видів продукції у криті вагони, піввагони, цистерни та зерновози.

Провідну роль залізничного транспорту у загальній транспортній системі визначає порівняно низька собівартість, масовість, універсальність і надійність доставки вантажу до складу вантажоодержувача.

Цукор торгової марки «Diamant» – солодкий продукт харчування, що виробляється промисловим способом з екологічно чистого цукрового буряка, вирощеного на території України. Буряковий цукор є харчовим продуктом першорядної необхідності, використовується в повсякденному приготуванні їжі, є основою багатьох кулінарних та кондитерських виробів та належить до групи простих вуглеводів, які вважаються цінними поживними речовинами, що забезпечують організм людини необхідною енергією.

Медична норма споживання цукру для людини в середньому 100 грамів на день, а для тих, хто займається важкою фізичною або розумовою працею – 120 грамів на день. Досліджване підприємство сертифіковано за міжнародними стандартами ISO 9001 та ISO 22000. Цукор відповідає нормам ДСТУ 4623-2006 «Цукор білий кристалічний» – I категорії. Екологічно чистий, виготовлений за європейськими стандартами на сучасному обладнанні та не містить штучних барвників і консервантів.

Пакує підприємство продукцію на сучасному обладнанні в екологічно чисту тару, що задовільняє найвибагливіші смаки та потреби споживачів з дотриманням усіх санітарних та мікробіологічних вимог, дбаючи про зручність та безпеку використання. Представляючи торгову марку «Diamant»,

підприємство дбаємо про те, щоб забезпечити цим цінним та якісним продуктом широке коло споживачів та задовільнити потреби кожного зокрема.

Для більш точного вираження аналізу внутрішнього середовища підприємства побудуємо пентаграму за результатами оцінки за п'ятьма критеріями моделі (див.рис. 2.4). Цей підхід дозволить краще побачити напрямки, які потрібно першочергово покращити.



Рис. 2.4. Оцінка менеджменту внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [86]

Комунікаційний профіль підприємства (див.рис. 2.4) показує, що підприємство має проблеми з мотивацією і прогнозуванням, тому ці напрямки менеджменту необхідно детально вивчати та удосконалювати

Високі якісні показники та параметри безпеки продукції підприємства, висока надійність та гарантія, вдалі інновації, багаторічний досвід, партнерський підхід до споживача дали змогу налагодити міцну довготривалу співпрацю з підприємствами - лідерами української кондитерської галузі, виробниками безалкогольних напоїв, торговими мережами, міжнародними торговельними компаніями.

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

2.2. Динаміка аналізу виробництва продукції в підприємстві

Переробку цукрових буряків урожаю 2020 року офіційно здійснювали 40 цукрових заводів (які є членами Асоціації). Вихід цукру в цілому по Україні від початку виробництва склав 13,54% проти 14,36% минулого року. Основні показники роботи щодо переробки цукрових буряків зображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники роботи цукрових заводів галузі при переробці цукрових буряків урожаю 2020 року*

Показники	2020	2019	Зміни абсолютні±
Прийнято буряків, млн. тонн	12,91	14,47	-1,56
Перероблено буряків, млн. тонн	12,71	14,32	-1,61
Вироблено цукру, тис. тонн	1722,92	2059,32	-336,4
Середньодобова переробка буряків на 1 завод, тонн	4324,8	4063	+261,8
Цукристість буряків при прийманні, %	16,53	17,23	- 0,7
Цукристість стружки, %	16,22	16,91	- 0,71
Різниця між цукристістю буряків та стружки	0,31	0,32	- 0,01
Вихід цукру, %	13,54	14,36	- 0,82
Загальна різниця між цукристістю буряків та виходом, %	2,99	2,87	+ 0,12
Втрати цукру у виробництві, %	0,92	0,87	+ 0,05
Вміст цукру в мелясі, %	1,76	1,68	+ 0,08
Коефіцієнт заводу, %	83,48	84,96	- 1,48

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [57]

На 40 цукрових заводів (із 42 працюючих у 2018 році) офіційно прийнято 12,91 млн. тонн цукрових буряків з цукристістю в середньому 16,53%, перероблено 12,71 млн. тонн цукрових буряків та вироблено 1722,924 тис. тонн цукру.

З 2012 року компанія Pfeifer & Langen Inwestycje володіє часткою у розмірі 100% статутного капіталу ТЗОВ «Радехівський цукор». За останні десятиліття компанія «Pfeifer & Langen» закріпила свої позиції на європейському ринку цукру

за рахунок придбання додаткових виробничих потужностей та шляхом введення нових методів виробництва.

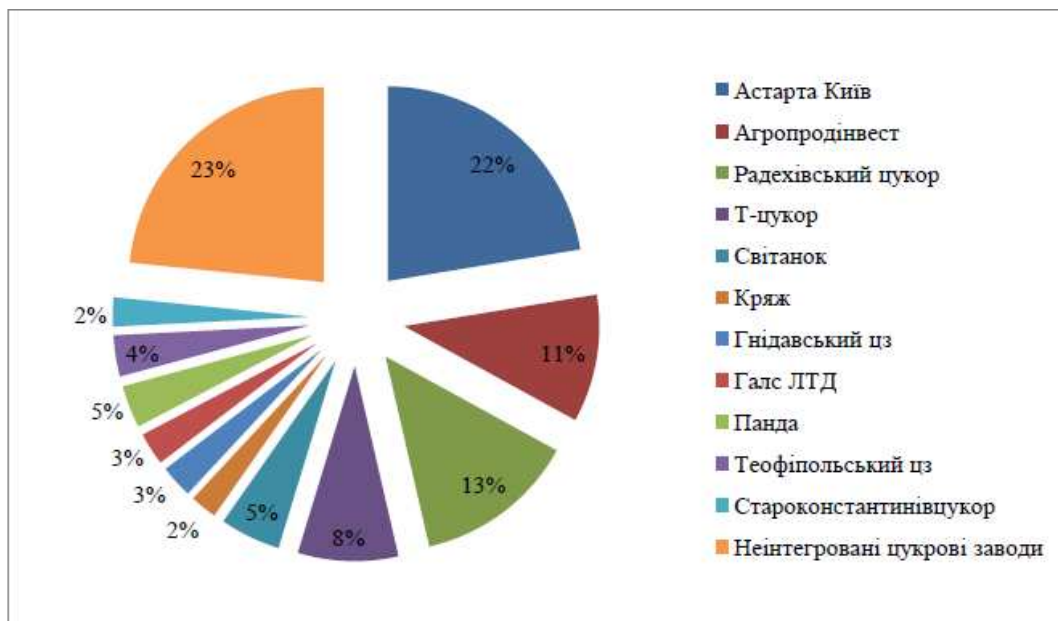


Рис. 2.5. Структура виробників цукру у 2020 р., тис. тонн %*

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємств [57]

На рисунку 2.5. зображені основні конкуренти Т-цукру, в групу яких входить ТзОВ «Радехівський цукор». Основними лідируючими компаніями даної галузі є: "Астра Київ", Агропродінвест та "Радехівський цукор". Ці компанії мають у своєму розпорядженні кілька заводів. Після розпаду компанії "Т-цукор", слід проаналізувати основних конкурентів по кількості виготовленого цукру (див. рис. 2.2). Серед інших заводів, високі показники показали: ТзОВ "Радехівський цукор" 102,273 тис. тонн, ПрАТ "ПК Поділля" 90,705 тис. тонн.

Аналіз підприємства, зокрема фінансових показників, показав, що на підприємстві спостерігається спад показника чистого прибутку, коефіцієнти рентабельності стабільні. Підприємства в основному концентрує увагу на продажі основного товару – цукру-піску. Маркетинг на підприємстві практично відсутній, тому потрібно докладати зусиль для збору інформації.

Для оцінки конкурентоспроможності, необхідно визначити сильні і слабкі сторони підприємства, його загрози та можливості. Для цього використаємо SWOT-аналіз (див. табл. 2.4).

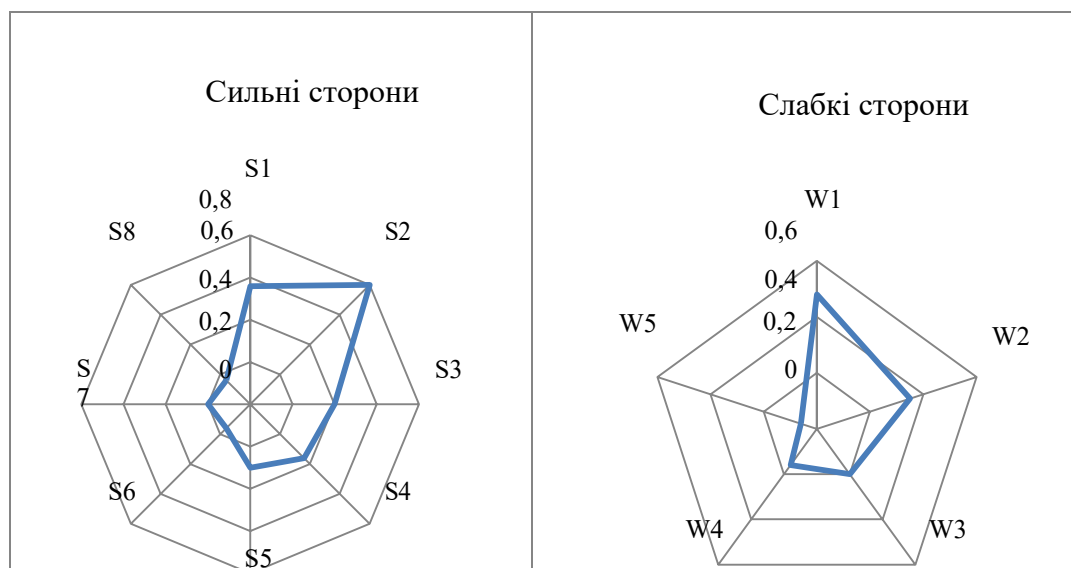
Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства "та його внутрішнього середовища*

Сильні сторони U=294	Слабкі сторони U=125
S1: Висока кваліфікація персоналу – Z=7 P=8 V=56 S2: Висока якість продукції – Z=8 P=10 V=80 S3: Модернізація виробництва – Z=5 P=8 V=40 S4: У розпорядженні велика кількість землі – Z=6 P=6 V=36 S5: Вигідне географічне розташування – Z=5 P=6 V=30 S6: Близькість до обласного центру – Z=4 P=4 V=16 S7: Розвинені транспортні зв'язки – Z=4 P=5 V=20 S8: Великий досвід роботи – Z=4 P=4 V=16	W1: Недостатність власних фінансових ресурсів – Z=6 P=8 V=48 W2: Застаріла матеріально-технічна база – Z=5 P=7 V=35 W3: Низька якість доріг – Z=4 P=5 V=20 W4: Старий менеджмент і старий персонал – Z=4 P=4 V=16 W5: Відсутність вакансій – Z=2 P=3 V=6
Можливості U=129	Загрози U=161
O1: Модернізація та технічне переоснащення – Z=5 P=9 V=45 O2: Розвиток власної сировинної бази – Z=6 P=7 V=42 O3: Залучення інвестицій – Z=4 P=8 V=32 O4: Вступ України в ЄС – Z=2 P=5 V=10	T1: Значне коливання курсу валюти – Z=5 P=6 V=30 T2: Збільшення цін на енергоресурси – Z=4 P=6 V=24 T3: Зміна макроекономічних показників – Z=5 P=7 V=35 T4: Політична нестабільність – Z=5 P=6 V=30 T5: Несприятливий інвестиційний клімат – Z=6 P=7 V=42

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [89-91]

де, Z – оцінка; P – важливість для нас; V – значимість ($Z \times P$)



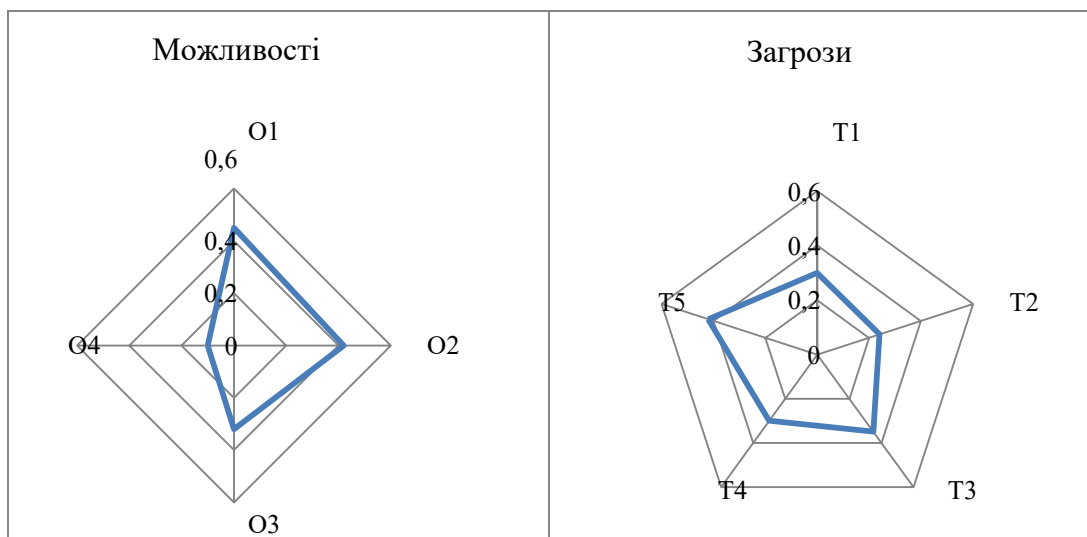


Рис. 2.6. SWOT-аналіз підприємства*

* Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [89-91]

Виходячи з даних таблиці 2.4. на основі раніше створеної SWOT-матриці визначимо чотири основні стратегії діяльності підприємства.

1) Стратегія S4O2 – розвиток власної сировинної бази. У підприємства є у розпорядженні велика кількість землі, на якій можна вирощувати сировину. Це дозволить стати менше залежним від постачальників та економити на компенсації.

Витрати сировини та матеріалів на підприємстві становить приблизно 85% собівартості цукру, через що облік витрат та контроль за використанням матеріалів в галузі цукру має суттєве значення. Цей показник міг би бути меншим, якби на підприємстві була б добре розвинена сировинна база. Тим більше витрати на закупівлю сировини зменшились, що знизить собівартість цукру. Стратегія розвитку сировинної бази дасть поштовх реалізації стратегії зниження витрат. Це дозволить на першому періоді пропонувати продукцію за ціною меншою за ринкову. А в подальшому після освоєння зовнішнього ринку вийти на оптимальну ціну, що збільшить прибуток підприємства.

Крім того, надходження на підприємство некондиційних та забруднених буряків, сировини із значними механічними пошкодженнями та іншими якісними вадами знижує рівень виготовлення цукру. Така сировина погано зберігається, потребує додаткових витрат на приймання, очищення, зберігання

й переробку. Таму наявність власної сировинної бази не тільки знизить витрати підприємства, але й забезпечить у якісній сировині.

2) Стратегія S2T1 – орієнтація на якість продукції. Хороша якість товару дозволить продавати товар по кращій ціні, ніж конкуренти. При коливанні курсу конкурентні позиції не будуть втрачатися.

Стратегія орієнтації на якість продукції передбачає впровадження та підтримку системи менеджменту безпеки харчових продуктів, яка відповідає вимогам ISO 22000:2005 «Система менеджменту безпечності продуктів харчування – Вимоги до організацій ланцюга виробництва та поставки» і поширюється на виробництво цукру-піску, меляси та жому. Для цього потрібно розробити комплексний підхід до управління якістю. Цей підхід повинен мати всеохоплюючий характер управління якістю, який торкатися усіх стадій створення продукції.

Проте, розгляд цього питання потребує додаткового аналізу, адже потужності кожного заводу, тривалість виробництва та кількість перероблених цукрових буряків є різною.

Тому в таблиці 2.5. зображено частка виробленого цукру у загальній кількості переробленого цукрового буряку. Цей показник вказує на продуктивність виробництва.

Таблиця 2. 5

Питома вага виробленого цукру у загальній кількості переробленого цукрового буряку, 2020р.*

№ п/п	Найменування підприємства, компанії	Вироблено цукру, тис.т.	Частка в загальному виробництві, %
Всього по Україні		1722,924	100
1	ТОВ «Фірма «Астарт-Київ»	351,979	20,43
2	ТЗОВ «Радехівський цукор»	335,482	19,47
3	ТОВ «Укрпромінвест Агро»	291,771	16,93
4	ПСП Агрофірма «Світанок»	110,501	6,41
5	ТОВ «ПАНДА»	65,340	3,79
6	ТОВ «АСПІК ГРУП»	59,909	3,48
7	ТОВ «Галс-ЛТД»	55,058	3,20
Всього:		1270,041	73,71
Всі інші цукрові заводи		452,883	26,29

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємств [17]

Інтегровані компанії, які за останні роки сформувалися у бурякоцукровій галузі, у сезоні переробки цукрових буряків урожаю 2020 році виробили 73,71 % цукру до загального виробництва.

ТзОВ «Радехівський цукор» переробило у 2020 році 1677,4 тис. тонн цукрового буряку з якого вироблено 335,482 тис. тонн цукру. Частка загальної кількості готової продукції у загальній кількості сировини становить 19,47%.

Тривалість виробництва при цьому становила 102,54 доби.

Найпродуктивнішими заводами виявилися 20,43%, ТОВ «Укрпромінвест Агро» 16,93% та ПСП Агрофірма «Світанок» 6,41% і т.д. (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Підприємства що з високим потенціалом виробництва цукру*

№ п/п	Назва цукрового заводу	Тривалість виробництва	Перероблено цукрових буряків, тис. тонн	Вироблено цукру тис. тонн
1	ПрАТ «ПК Поділля» (Крижопільський ц/з)	156,79	1248,729	170,969
2	ТОВ «ПК «Зоря Поділля» (Гайсин)	144,7	940,743	120,802
3	ТзОВ «Радехівський цукор» Радехівське виробництво	102,54	802,387	108,485
4	ТзОВ «Радехівський цукор» Чортківське виробництво	97,0	636,385	88,355
5	ТзОВ «Радехівський цукор» Хоростківське в-во	92,3	571,557	78,965
6	ТОВ «Цукорагропром» філія Яреськівський ц/з	114,6	500,961	77,116
7	ПАТ «Гнідавський ц/з»	95,8	457,664	71,725
8	ТОВ «Наркевицький ц/з»	89,9	505,741	70,124
9	ПАТ «Саливонківський ц/з»	81,0	521,487	67,752
10	ТОВ «Цукорагропром» філія Жданівський ц/з	105,2	411,613	58,167
11	ПАТ «Теофіпольський ц/з»	68,75	419,900	52,870
12	ТОВ «Новооржицький ц/з»	40,13	305,592	43,029
13	ПАТ «Червонський цукровик»	90,04	311,000	42,749
14	ТОВ «Цукорагропром» філія «Глобинський ц/з»	46,51	279,680	40,962
15	ТОВ «Цукорагропром» філія Кобеляцький ц/з	40,12	288,230	38,360
16	ТОВ «Шамраївський цукор»	98,54	307,100	36,864
17	ТОВ «Староконстантинівцукор»	66,42	251,700	35,406
18	ТОВ АК «Зелена Долина»	114,13	275,418	35,162
19	ТОВ «Панда» Селищанський ц/з	103,94	265,547	33,969
20	ТОВ «Панда» Тальнівський ц/з	91,12	241,022	31,371
	Всього:		9542,456	1303,202

* Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [8]

Підведення підсумків роботи цукрових заводів здійснювалося шляхом порівняння основних показників, що характеризують їх роботу.

До цих показників належать наступні:

- різниця між дигестією буряків при прийманні і виходом цукру;
- виробництво цукру з 1 га посівних площ;
- вихід цукру;
- кількість виробленого цукру в т.ч. цукор I та II категорії в процентному співвідношенні;
- втрати цукру у виробництві;
- вміст цукру в мелясі; коефіцієнт вилучення цукру з буряків;
- тривалість виробництва;
- питомі витрати умовного палива;
- витрати вапнякового каміння;
- впровадження систем HACCP та ISO;

За загальною сумою набраних балів визначені перші 10 цукрових заводів.
(див. таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Перші десять цукрових заводів які набрали більше 10 балів*

Назва цукрового заводу	Сума балів	Місце
ТОВ «Цукорагропром» філія Яреськівський цукровий завод	11,125	1
ТОВ «Продовольча компанія» Поділля» (Крижопіль)	11,101	2
ТОВ «Цукорагропром» філія Жданівський цукровий з-д	10,933	3
ПАТ —Гнідавський цукровий завод	10,650	4
ТзОВ—Радехівськийцукор—Радехівськевиробництво	10,386	5
ПАТ «Червонський цукровик»	10,342	6
ТзОВ—Радехівськийцукор—Чортківськевиробництво	10,294	7
ТОВ « Наркевицький цукровий завод»	10,258	8
ТОВ «Продовольча компанія «Зоря Поділля» (Гайсин)	10,252	9
ТОВ «Цукорагропром» філія Глобинський цукровий з-д	10,131	10

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємства [8]

По величині кожного вищезазначеного показника визначався індивідуальний бал, як відношення величини показника до середнього по Україні. При цьому найкращому показнику відповідає найвищий бал. Загальна

сума балів за всіма показниками визначається для кожного заводу і порівнюється між ними.

2.3 Аналіз ефективності виробництва продукції в підприємстві

У процесі оцінки кредитоспроможності позичальника отримані показники прибутковості аналізуються в динаміці, а також у зіставленні із середньогалузевими значеннями та за окремими видами економічної діяльності. На основі цього робиться висновок про їх достатність. Показники рентабельності основної діяльності, активів, інвестицій порівнюють також із процентною ставкою, за якою залучається кредит.

Аналіз ефективності використання позикового капіталу підприємства (кредитів банків та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги) ґрунтується на застосуванні методики коефіцієнтного аналізу та передбачає обчислення показників оборотності позикового капіталу підприємства (див. таблиця 2.8).

Таблиця 2. 8

Динаміка коефіцієнтів ефективності використання позикового капіталу*

Найменування показника	2019р.	2020р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу, %	150,34	156,60	+6,26	+4,17
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу, оборотів	9,59	12,61	+3,02	+31,47
Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань, оборотів	24,74	12,61	-12,13	-49,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, оборотів	352,50	334,17	-18,33	-5,20

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємств [89-91]

Дані, наведені у таблиці 2.8, є наслідком прискореного зростання позикового капіталу порівняно з результатами фінансово-господарської діяльності підприємства – чистим прибутком і доходом від реалізації продукції.

Разом з тим, загалом динаміка показників ефективності використання позикового капіталу може бути визнана тимчасовим явищем, яке супроводжує зрушення у формуванні джерел фінансування, якщо ці зрушення призвели до

загального підвищення ефективності використання активів підприємства.

Основними причинами погіршення фінансового стану підприємства є наступні: зростання цін на матеріально-технічні засоби та енергоресурси (ситуація не підконтрольна керівництву заводу, але вона суттєво впливає на рівень рентабельності); відсутність мотиваційних факторів забезпечення нормальної продуктивності праці (затримка у виплаті заробітної плати); недостатня економічна підготовка керівництва до роботи в нових умовах господарювання (не проводиться економічна реформа на селі, не використовуються економічні важелі підвищення ефективності виробництва, знижено заготовку цукрового буряка); недостатня маркетингова діяльність; нестабільність ринкової ціни на реалізацію цукру-піску, яка нижча від собівартості і т. ін.

Можливі шляхи виходу із скрутного фінансового становища: проведення повноцінної економічної реформи, включаючи майнові і трудові відносини з метою розвитку ділової трудової активності, яка є одним із дієвих важелів зростання продуктивності і підвищення ефективності діяльності підприємства на основі раціонального використання наявного потенціалу трудових ресурсів та матеріально-технічних засобів виробництва.

Підвищення рівня технічного оснащення підприємства, забезпечення поступового переходу на прогресивні технології виробництва продукції, що вимагає додаткових капітальних вкладень, проте сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції.

Забезпечення раціонального розвитку кооперації та інтеграції у взаємопов'язаних підприємства, створення кооперованих та інтегрованих систем, паритетних фінансово-розподільчих відносин, що створює нормальні економічні умови для ефективного функціонування підприємства тощо.

Дане підприємство не має короткострокових фінансових вкладень. Оборотних коштів не вистачає для погашення короткострокових зобов'язань. Спостерігається гостра нестача грошових коштів. Все це призводить до негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Швидкі перетворення показників оборотності у грошову форму є досить високою. Отже, підприємство є платоспроможним. Наявні кошти використовуються більш-менш ефективно.

Значення показників рентабельності свідчать про те, що рентабельність реалізації є нормальною. Проте вони не є достатньо високими, тому не є інвестиційно-привабливим.

Фінансовий стан заводу стабільний. Частка залученого капіталу є не високою. Значення коефіцієнтів фінансової залежності високе. Становище даного підприємства не ризиковане.

Таким чином, намагання ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність і дрібні позитивні зрушення у роботі заводу практично перекреслюють результати аналізу фінансових коефіцієнтів звітності.

Розробка стратегії управління конкурентоспроможності підприємства вимагає проведення оцінки конкурентоспроможності. Процес проведення оцінки конкурентоспроможності включає: основні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ми беремо оцінну категорію «цінність підприємства як господарюючого суб'єкта». Для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства проведемо оцінку внутрішнього поточного стану, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність шляхом анкетування серед персоналу, а якому взяло участь 30 людей (див.табл. 2.9).

Аналіз PEST-факторів дає безліч переваг: у дослідників PEST-факторів виникає більш глибоке бачення зовнішнього оточення; аналітик, здатний точно проаналізувати всі фактори, отримує цілісну картину зовнішнього оточення; тощо [65].

Аналіз внутрішнього поточного стану підприємства показав, що планування, організація, мотивація, контроль та координація на підприємстві слабо сформовані. Слід відзначити, що за стилем управління, менеджмент підприємства авторитарний, адже функція контролю набрала найвищий бал. Координація також добре налагоджена на підприємстві. Найгірший результат

PEST-аналіз внутрішнього середовища підприємства*

PEST-фактори	Можливості	Загрози
Політичні	Введення обов'язкової 5%-ї норми вмісту біоетанолу. Асоціація України з ЄС. Впровадження економічних реформ. Реалізація політики протекціонізму. Впровадження законодавчих проєктів, щодо обмеження використання цукрових замінників.	Неузгодженість виконавчої та законодавчої бази. Високий рівень корупції. Можливе прийняття законопроєкту №4107, що скасовує квоти на імпортований цукор і знижує ввізне мито до 5% з 50%
Економічні	Скорочення обсягу перехідних запасів. Підвищення рівня цін на продукцію. Очікуване зростання платоспроможності попиту.	Невигідні умови кредитування. Зростання цін на ресурси. Відсутність постійних каналів збуту.
Соціальні	Підвищення вимог до якості та походження продукції. Демографічний ріст. Підвищення культури здорового способу життя.	Не високий рівень обізнаності споживачів про якість та походження продукції.
Технологічні	Розвиток технологій виробництва гібридних коренеплодів. Високий потенціал стосовно виробництва біоетанолу та біогазу на базі підприємства.	Низький рівень доступності до технологій. Зношення матеріально-технічної бази.

*Джерело: розроблено на основі статистичної звітності підприємств [86]

показала мотиваційна функція менеджменту. Працівники виконують рутинну роботу, за результати якої працівники не відповідають. Начальник бере на себе відповідальність за результат.

На підприємстві також спостерігається відсутність корпоративної культури, де не має лідера. Працівникам не дозволяється брати участь в прийнятті рішення, та не розглядаються їхні пропозиції щодо удосконалення процесів на підприємстві.

Один з найкращих методів, який дозволяє серед чималої кількості факторів виокремити ті, які мають найбільший вплив на підприємство. Аналіз таких чинників має назву PEST-аналіз.

Таким чином, конкурентне середовище підприємства являє собою складну економічну категорію, яка показує взаємодію окремих підприємств,

держави, факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на умови зовнішньоекономічної діяльності. До структури конкурентного середовища можна віднести: державу з її політикою в сфері регулювання конкуренції; потенційні конкуренти, які вступають у галузь; споживачі товару, які здійснюють тиск на підприємство; постачальників.

Для аналізу конкурентного середовища застосовують PEST-аналіз.

Отже, конкурентне середовище підприємства на зарубіжних ринках це умови взаємодії всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що визначає рівень конкурентоспроможності і вплив окремих економічних агентів на загальну ситуацію на ринку.

Висновки до II розділу

В роботі охарактеризовано діяльність ТЗОВ «Радехівський цукор», проаналізовано управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Також був проведено аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства, проаналізовано основних конкурентів, їхні переваги та недоліки перед підприємством.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства був проведений аналіз, що дозволив систематизувати наявну інформацію, і допоміг прийняти рішення для розробки оптимальних стратегій підприємства.

Аналіз конкурентного середовища підприємства дозволив виявити пріоритетні країни для поставки продукції, а також основні загрози, які чинитимуть тиск на підприємство на конкурентному зовнішньому середовищі.

Аналіз діяльності ТЗОВ «Радехівський цукор» показав, що перешкодою для успішного здійснення діяльності підприємства є організація виробництва за звичною старою схемою.

Однак таких питань, як планування ефективності виробництва, планування виробничої програми, планування організації управлінської праці, є просто необхідним у нинішніх умовах господарювання.

Тобто, потрібно не відмовлятися повністю від старих методів організації діяльності, а використати позитивні надбання минулого та поєднати їх з

нововведеннями, які диктує ринок.

Аналіз фінансових коефіцієнтів та звітності свідчить про те, що реальна ситуація на підприємстві суперечить уявленню про покращення роботи заводу, яке складається на перший погляд.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РАДЕХІВСЬКИЙ ЦУКОР»

3.1 Удосконалення структурних елементів внутрішнього середовища підприємства

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

Дієвість системи внутрішнього середовища підприємства залежить від дієвості всіх її складових, при цьому порушення роботи хоча б одного з них призведе до порушення діяльності всієї системи.

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

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

Удосконалення внутрішнього середовища підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов господарювання.

Підприємствам, що діють в умовах незначної конкуренції набагато легше погоджувати свої інтереси з інтересами партнерів у силу зустрічного характеру

інтересів. Концепція створення механізму економічної безпеки передбачає, що основою механізму є формування системи пріоритетних інтересів підприємства з наступною їхньою гармонізацією з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Запропонований механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі вдосконалення його внутрішнього середовища складається з трьох блоків: вхідного, внутрішнього і вихідного.

Вхідний блок призначений для організації взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, що є для підприємства пріоритетними, в даному блоці розглянуто також альтернативні взаємодії підприємства які підвищують гнучкість дії внутрішнього механізму підприємства «див. рис. 3.1».

Основне призначення внутрішнього блоку забезпечення економічної безпеки і полягає в створенні і реалізації умов що відповідають економічній безпеці підприємства, а саме виявлення невідповідностей у використанні ресурсів (матеріальних, трудових) підприємства.

У результаті функціонування вихідного блоку забезпечення економічної безпеки підприємство здійснює реалізацію своєї продукції. Саме інтересами споживачів продукції обумовлена дія таких елементів механізму як адаптація до нововведень, розширення виробництва.

Основними шляхами розвитку підприємства є те, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому, а саме: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність усіх аспектів

діяльності підприємства; комерційних інтересів; забезпечення захисту



Рис. 3.1. Структура механізму забезпечення економічної безпеки внутрішнім середовищем підприємства *

* Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [21]

інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів; ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна.

Основними напрямками удосконалення внутрішнього середовища управління підприємством є [4]: перегляд та зміна 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 продукції «див рис. 3.2».

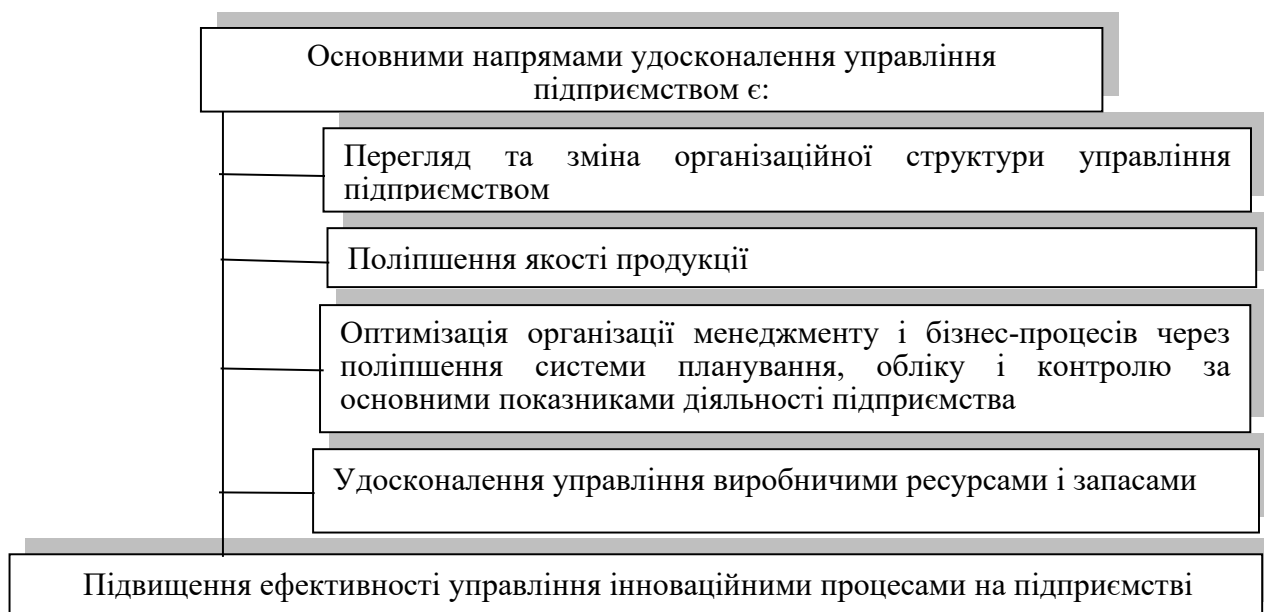


Рис. 3.2. Основними напрямками удосконалення внутрішнього середовища управління підприємством*

*Джерело: розроблено на основі власних досліджень в наукових працях вчених і в підприємстві [34]

Організаційна структура управління відіграє важливе значення для злагодженого функціонування підприємств. Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, її стабільність робить підприємство стійкою і в той же час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [35].

Нами розроблено детальна блок-схема оптимізації організаційної структури управління яка враховує зустрічність цього процесу: “зверху вниз, тобто від цілей до функцій і органів управління, і знизу вверх, тобто від детальної проробки кожної функції процедур прийняття рішень до органів, які орієнтовані на цілі” [35].

Однак, не дивлячись на те, що ми використали даний підхід як методологію, у блок-схемі не достатньо чітко виділено етапи, пов’язані з визначенням проблеми, аналізом чинників.

Основними ознаками внутрішнього середовища підприємства як процесу є: наявність певних дій процесу; послідовність реалізації дій. (див. рис. 3.3)

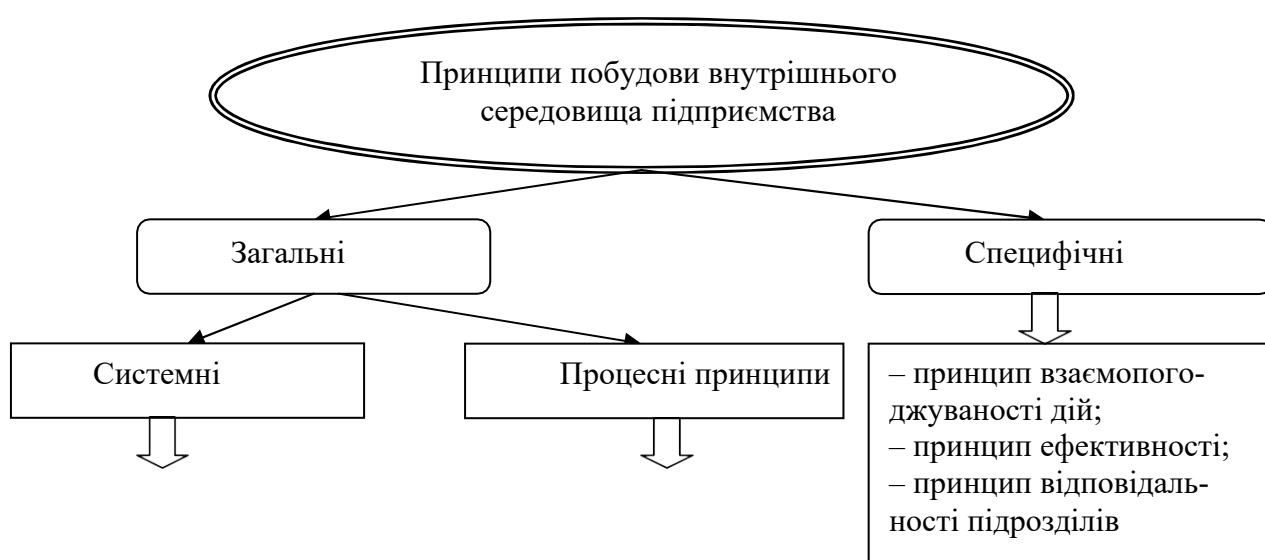


Рис. 3.3. Принципи вдосконалення побудови внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [58]

Аналіз системи цілей передбачає вироблення системи цілей підприємства і наступний аналіз оргструктури підприємства з погляду її відповідності системі цілей [58]. Тобто, при цьому підході процеси управління формуються на основі побудови структури цілей системи управління внутрішнім середовищем. На основі дерева цілей може бути побудована нова структура завдань, що не збігається з діючою.

При вдосконаленні побудови внутрішнього середовища необхідно дотримуватись певної сукупності принципів, які можна поділити на загальні та

специфічні (див. рис. 3.4).



Рис. 3. 4. Блок-схема оптимізації структури управління внутрішнім середовищем в підприємстві*

*Джерело: розроблено на основі власних досліджень

При аналізі блок-схеми, наведеної на рис. 3.4, можна зробити наступні висновки: має місце стала послідовність процесу розробки оргструктури, що проявляється у первинності аналізу і вторинності синтезу; більш конкретизований сам процес управління.

Перед проектуванням або ж удосконаленням організаційної структури управління спершу потрібно здійснити структуризацію цілей. Тобто, підхід до вдосконалення організаційної структури на основі побудови системи цілей може не розглядатись в якості окремого методологічного напрямку, адже його можливо інтегрувати у будь-яку методику вдосконалення.

Як свідчить аналіз основних напрямів удосконалення організаційної

структури, побудова комплексного критерію оптимізації можлива з урахуванням основних ідей всіх трьох напрямів «див.рис. 3.5».



Рис. 3.5. Інтеграція наявних напрямів удосконалення структури управління внутрішнім середовищем*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [4]

У загальному випадку підходи до структуризації управлінської діяльності внутрішнього середовища можна розбити на дві групи:

- підходи, засновані на поетапній декомпозиції управлінської діяльності;
- підходи, засновані на сполученні ознак структуризації управлінської діяльності.

Об'єктом організаційно-структурного управління внутрішнього середовища слід вважати підприємство, якому в умовах ринкової економіки властиві наступні ознаки: самостійна ініціативна діяльність, комерційний підхід, спрямованість на отримання прибутку, особиста економічна

зацікавленість власників акцій, відповідальність за результати діяльності, господарський ризик.

Організаційна структуризація повинна враховувати інтереси різних груп учасників, так чи інакше пов'язаних із діяльністю підприємства. Такими групами є:

- співвласники підприємства, які створюють і розвивають його;
- працівники, що забезпечують діяльність підприємства, виробництво і реалізацію продуктів і послуг;
- менеджери, які здійснюють управління поточною фінансово- господарською діяльністю підприємства;
- споживачі продукції підприємства, що віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт;
- постачальники, які надають підприємству матеріали та комплектуючі, очікуючи своєчасну оплату своєї продукції;
- ділові партнери, що знаходяться у формальних і неформальних ділових стосунках з підприємством і надають підприємству комерційні і некомерційні послуги й аналогічні послуги, що одержують з боку підприємства;
- громадськість, що формує соціальне, екологічне й етичне середовище функціонування підприємства;
- державні (муніципальні) інститути, що взаємодіють з підприємством в екологічній, правовій, економічній, соціальній сферах.

До системних принципів побудови внутрішнього середовища доцільно віднести: принцип ієрархії, що передбачає виявлення ієрархічних зв'язків та цілей, які характеризуються впорядкованістю, організованою взаємодією між окремими рівнями внутрішнього середовища по вертикалі. Під ієрархією в даному випадку слід розуміти підпорядкованість елементів нижчого рівня внутрішнього середовища елементам вищого; принцип оптимального поєднання децентралізації та централізації, який передбачає певне співвідношення між централізованим та децентралізованим управлінням внутрішніми підрозділами підприємства та підприємства загалом; принцип

цілісності, який передбачає єдність елементів системи, тобто внутрішнього середовища з одного боку, цілісним утворенням, а з іншого, в його складі можуть бути виокремлені окремі цілісні елементи, стимулювання та матеріальної відповідальності за результати їх діяльності «див.табл. 3.1».

Таблиця 3.1

Удосконалення складових елементів внутрішнього середовища підприємства*

Складові елементи внутрішнього середовища підприємства	Пропозиції та рекомендації	
	Для підприємств децентралізованої організаційної форми функціонування внутрішнього середовища	Для підприємств частково децентралізованої організаційної форми функціонування внутрішнього середовища
Нормування	Запропоновано: дослідно-аналітичний метод розрахунку матеріальних ресурсів; технічне нормування праці шляхом спостереження; затвердити розроблену форму Положення про нормування матеріальних та трудових ресурсів підрозділу.	
Планування:	Запропоновано затвердити основні планово-економічні показники (нормативний метод розрахунку):	
	Для центрів реального прибутку: обсяг виготовленої продукції; кошторис витрат підрозділу; обсяг реалізації послуг; операційний прибуток; Для центрів витрат: обсяг наданих послуг; кошторис витрат	Для центрів умовного прибутку: обсяг виготовленої продукції; кошторис витрат підрозділу; умовнорозрахунковий прибуток. Центри витрат: обсяг наданих послуг; кошторис витрат
	Планові документи:	
	Для центрів реального прибутку: План виробництва; План реалізації; План витрат; План забезпечення матеріальними та трудовими ресурсами; Фінансовий план; План прибутку.	Для центрів умовного прибутку: План виробництва; План витрат; План умовнорозрахункового прибутку.
Облік та контроль	Удосконалено внутрішній облік підрозділів підприємства шляхом деталізації їх матеріальних витрат.	
	Запропоновано створення децентралізованої служби оперативного внутрішнього контролю центрів прибутку.	Запропоновано створення централізованої служби оперативного внутрішнього контролю підприємства.
Підведення підсумків діяльності	Запропоновано основні оцінювальні показники з врахуванням економічного статусу підрозділів підприємства.	
Стимулювання та матеріальна відповідальність	Запропоновано здійснювати стимулювання за результатами діяльності підрозділів. Розроблено матрицю внутрішніх взаємних претензій та санкцій. Розроблено Положення про внутрішню матеріальну відповідальність підрозділів.	

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [7]

До принципів побудови внутрішнього середовища підприємства відповідно процесного підходу доцільно віднести:

- принцип послідовності, який передбачає послідовний процес реалізації певних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети;
- принцип безперервності, який виявляється у створенні таких організаційно-господарських та технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність процесу функціонування економічного механізму;
- принцип циклічності, який означає замкненість (завершеність) послідовних дій протягом певного періоду часу, тобто завершеність одного елемента передуює початку іншого.

Наступним важливим напрямом процесу удосконалення внутрішнього середовища підприємства є розробка пропозицій та рекомендацій, спрямованих на покращення функціонування його основних складових, а саме:

- нормування;
- планування;
- обліку та контролю;
- підведення підсумків діяльності внутрішніх підрозділів.

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

Запропонована схема деталізації матеріальних витрат підрозділу з метою вдосконалення внутрішнього середовища наведена на рисунку 3.6.

Усі матеріальні витрати, що входять до складу підрозділу, мають різну вартість (мається на увазі загальна вартість за певний період – місяць): одні є досить дорогими, а тому потребують економного використання, інші, навпаки, обходяться підрозділу в незначній вартості і не вимагають детального обліку.

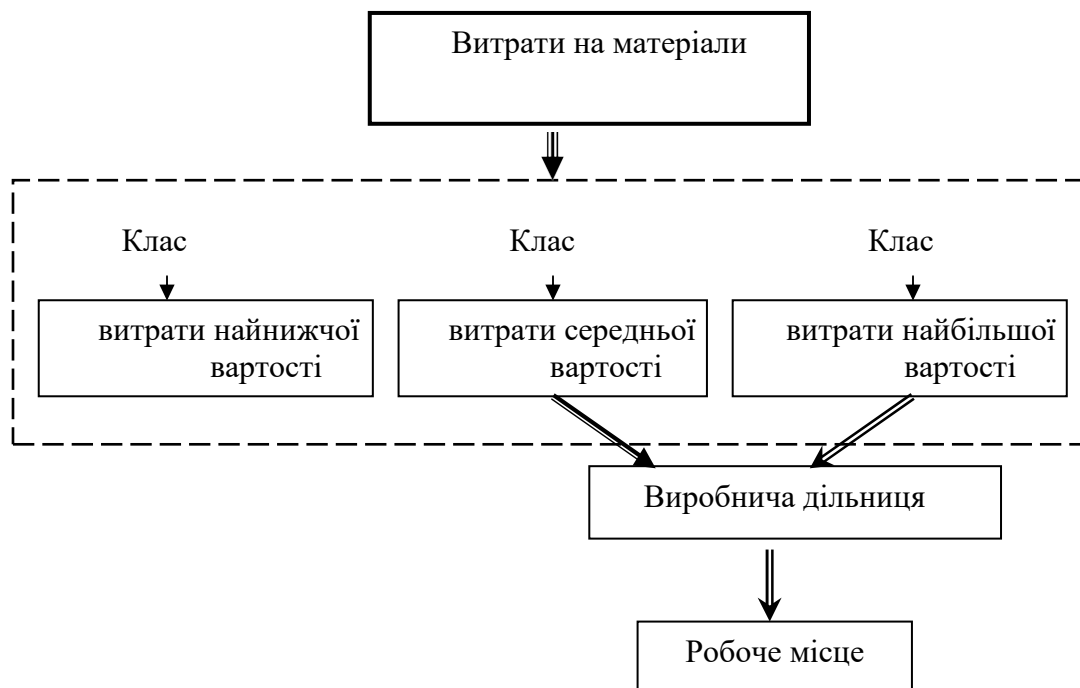


Рис. 3.6. Схема деталізації матеріальних витрат підрозділу*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених[84]

Таким чином, запропонована схема деталізації матеріальних витрат підрозділу, на відмінну від традиційно-централізованої системи управління витратами, дає змогу уникнути перевитрат та сприятиме матеріальній зацікавленості працівників у досягненні позитивних результатів.

3.2 Напрями розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства

Сучасний етап розвитку досліджуваного підприємства характеризується погіршенням фінансово-економічного стану, це призводить до значного спаду виробництва, погіршення інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства тощо. Як один із напрямів запобігання таких негативних наслідків є проведення активної політики, спрямованої на покращення нормативно-правового забезпечення як підприємства так і їх внутрішніх підрозділів.

Досліджуючи екзо- та ендогенне середовище підприємства, першочергово необхідно дослідити рівень його потенційної небезпечності,

джерела невизначеності, а також з'ясувати, яким чином підприємство може взаємодіяти із цією невизначеністю. Адже сучасний стан економіки приховує у собі безліч загроз для нормального функціонування підприємства, що криються як усередині, так і поза ним [43]. Мною розроблена і подається комбінована класифікація чинників, що впливають на рівень небезпечності діяльності господарюючого суб'єкта. Складність і різноманітність чинників впливу на стан економічної безпеки ілюструє таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Система чинників, які загрожують діяльності підприємства та негативно впливають на його внутрішнє середовище*

Зовнішні чинники		Внутрішні чинники	
прямі дії	непрямі дії	об'єктивні	суб'єктивні
Нестабільність і суперечливість законодавства	Нестабільність політичних умов	Непередбачувані зміни в процесі виробництва	Низька якість кадрів підприємства
Непередбачуваність дій державних органів	Нестабільність соціальних умов	Стихійні лиха локального характеру	Недотримання угод керівництвом фірми
Нестабільність економічної, фінансової та зовнішньоекономічної політики	Непередбачувані зміни економічного стану в регіоні	Непередбачувані зміни внутрішньогосподарських відносин	Низький рівень роботи працівників підприємства
Непередбачувані зміни кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку	Непередбачувані зміни підприємницької діяльності	Брак бізнес-інформації на підприємстві	Вибуття ключових співробітників
Непередбачувані дії конкурентів	Непередбачувані зміни міжнародної ситуації	Фінансові проблеми на підприємстві	
Корупція та рекет	Стихійні лиха	Відсутність механізму мотивації	
Револьюційні зміни у НТП	Непередбачувані зміни економічної ситуації в країні		
Непередбачувані зміни стосунків			

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених[97]

Сутнісні характеристики підприємництва, що визначають необхідність його захисту, полягають у наступному: наявності елементів новизни; отримання значної частки прибутку як важливої мети підприємницької

діяльності; процедурі проведення обмінних операцій, як необхідного атрибуту підприємництва; професійності як необхідності забезпечення якості прийняття рішень та інформаційного захисту.

Враховуючи досліджені в попередніх розділах особливості функціонування внутрішнього середовища підприємства, його нормативно-правового забезпечення доцільно поділити на дві складові: зовнішнє та внутрішнє «див. рис. 3.7».

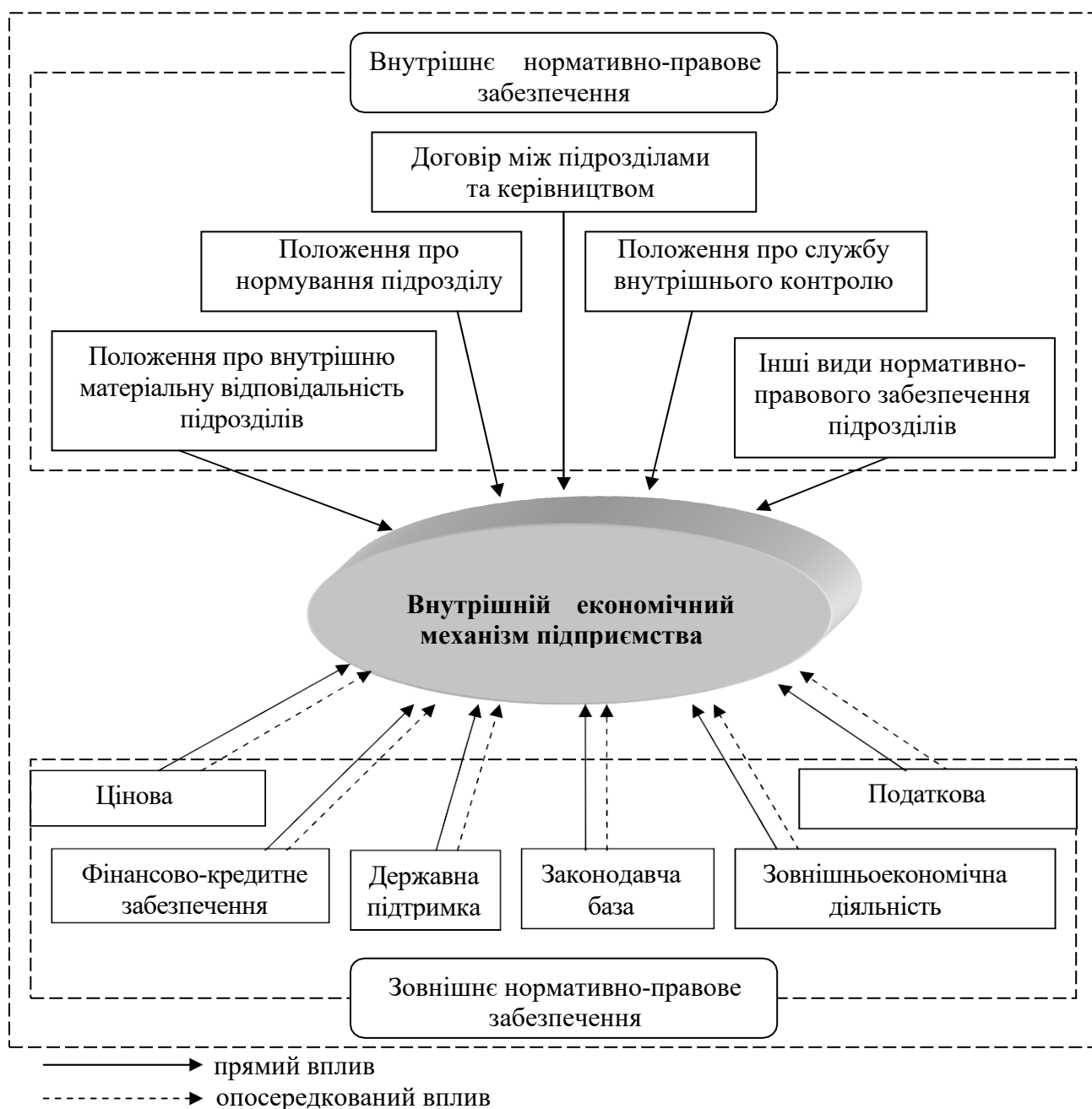


Рис. 3.7. Напрями розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства*

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених[84]

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення внутрішнього середовища підприємства полягає у формуванні та організації документів (форми, договори, положення тощо), які діють на рівні структурних підрозділів підприємства та регулюють їх діяльність.

Ці документи самостійно розробляються та затверджуються керівництвом підприємства, враховуючи при цьому індивідуальні особливості кожного господарюючого суб'єкта.

На рис. 3.7 наведені основні напрями зовнішнього нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства, а саме: удосконалення податкової, законодавчої систем, державної підтримки господарюючих суб'єктів, фінансово-кредитного забезпечення, цінової, зовнішньоекономічної політики.

Для внутрішнього нормативно-правового забезпечення підрозділів підприємства нами запропоновані та розглянуті такі документи:

- договір між підрозділами та керівництвом підприємства;
- положення про нормування матеріальних та трудових ресурсів підрозділів;
- положення про службу внутрішнього контролю;
- положення про внутрішню матеріальну відповідальність підрозділів;
- інші види нормативно-правового забезпечення підрозділів.

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення внутрішнього середовища підприємства, на відмінну від внутрішнього, розглядається на рівні держави і є загальноприйнятим.

Необхідність покращення такого нормативно-правового забезпечення зумовлена недосконалістю законодавчої бази, неефективністю податкової системи, відсутністю ефективного державного регулювання, недосконалістю фінансово-кредитної системи, необґрунтованою політикою зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Якщо внутрішнє нормативно-правове забезпечення несе прямий вплив на функціонування внутрішнього середовища підприємства, то зовнішнє може нести як прямий, так і опосередкований вплив. Прямий вплив характерний для

суб'єктів з децентралізованою або змішаною організаційною формою функціонування внутрішнього середовища. Опосередкований вплив нормативно-правового забезпечення характерний для підприємств з централізовано або частково децентралізовано організаційною формою функціонування внутрішнього середовища (підрозділи мають обмежену самостійність у своїй діяльності).

Будь-які нормативно-правові зміни, що відбуваються на державному рівні, певним чином впливають на господарську діяльність підприємства, які згодом доводять отриману інформацію до своїх внутрішніх підрозділів, якщо вона стосується їх діяльності.

Важливим напрямом покращення нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємств є удосконалення податкової системи. Надмірне податкове навантаження негативно впливає на діяльність суб'єктів господарювання.

Проте не слід забувати, що саме податкові надходження та збори є одним з основних джерел поповнення державного бюджету країни. Тому, податкова політика повинна бути спрямована на фінансове забезпечення держави та стимулювання суб'єктів господарювання до отримання високих результатів своєї діяльності.

Таким чином, дослідження нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства дало можливість довести його важливість та об'єктивну необхідність в процесі підвищення ефективності функціонування цього механізму та підприємства загалом.

Отже, враховуючи те, що внутрішнє середовище підприємства повинно складатись з певної кількості взаємопов'язаних елементів (складових), реалізація яких вимагає послідовного процесу, можна розглядати дану категорію, виходячи із системного та процесного підходів розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства «див. рис. 3.8».

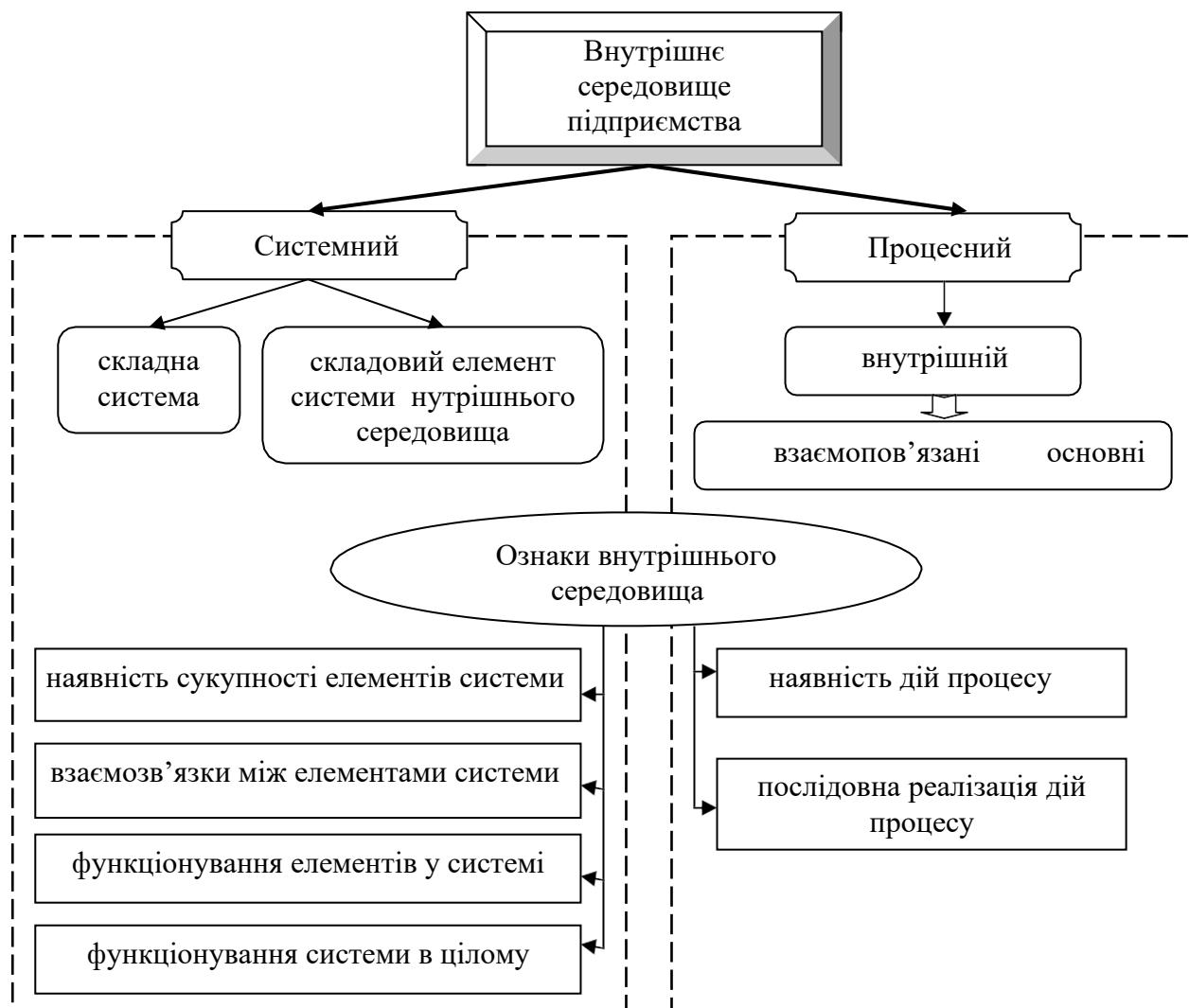


Рис. 3.8. Системні підходи щодо визначення внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених[76]

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

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

У свою чергу, структурні елементи за певних умов теж можуть розглядатися як окремі самостійні системи. Тобто, внутрішнє середовище розглядається як певна цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких певною мірою характеризує ціле. У випадку зміни або порушення функціонування одного елемента, порушується робота усієї системи [28].

Разом з цим, є принципи побудови внутрішнього середовища підприємства, які характерні для обох підходів, як системного, так і процесного.

До таких принципів належать:

- принцип узгодженості, який виявляється у жорсткій координації усіх елементів та процесів на усіх рівнях управління внутрішнього середовища;
- принцип адаптивності, який передбачає здатність швидко орієнтуватись та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- принцип цілеспрямованості, який означає спрямованість усіх елементів та процесів на виконання загальних цілей підприємства.

Специфічними принципами внутрішнього середовища підприємства є:

- принцип взаємопогоджуваності дій, який передбачає взаємопогоджувану діяльність між підрозділами, спрямовану на досягнення спільної мети;
- принцип ефективності, який полягає у використанні підрозділами підприємства відносно мінімальної величини витрат для досягнення максимально-можливого результату;
- принцип відповідальності, який передбачає відповідальність кожного структурного підрозділу за результати своєї діяльності.

Для забезпечення ефективної організації внутрішньовиробничих відносин на підприємстві потрібно створити відповідні умови. Зокрема, надати підрозділам відносну оперативно-господарську самостійність. Вона передбачає як майнову відокремленість, так і економічну самостійність, що виявляється у самостійному регулюванні окремих аспектів діяльності (планування виробничої програми, складання кошторисів витрат, самостійний вибір оцінювальних показників діяльності підрозділу тощо). Це дасть змогу

підприємству краще пристосуватись до змін зовнішнього середовища та підвищити свою конкурентоспроможність.

Наступною передумовою забезпечення ефективного функціонування внутрішнього середовища є науково-обґрунтоване нормативне забезпечення, що передбачає розробку і впровадження прогресивних матеріальних та трудових норм і нормативів.

При переведенні підрозділів на децентралізоване функціонування вагомого значення набуває інформаційне та документальне забезпечення їх діяльності, яке зумовлене великим інформаційним потоком, що надходить на підприємство, та складністю внутрішніх економічних відносин.

До передумов функціонування внутрішнього середовища доцільно також віднести систему матеріального стимулювання підрозділів підприємства та окремих працівників за результати роботи як свого підрозділу, так і підприємства загалом.

Внутрішнє середовище змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників і відбиває ті економічні відносини, які характерні для певного періоду розвитку підприємства «див.рис.3.4». Це означає, що все з часом потребує вдосконалення, зміни, доповнення.

Інтенсивна і глобальна конкуренція, швидкий технологічний розвиток, економічна нестабільність, наукові досягнення тощо вимагають від підприємств постійного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [28].

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

До основних внутрішніх чинників, на які потрібно звертати особливу увагу при вдосконаленні внутрішнього середовища, доцільно віднести: виробничу структуру підприємства, форми спеціалізації підрозділів, місце розташування та технологію виробництва тощо.

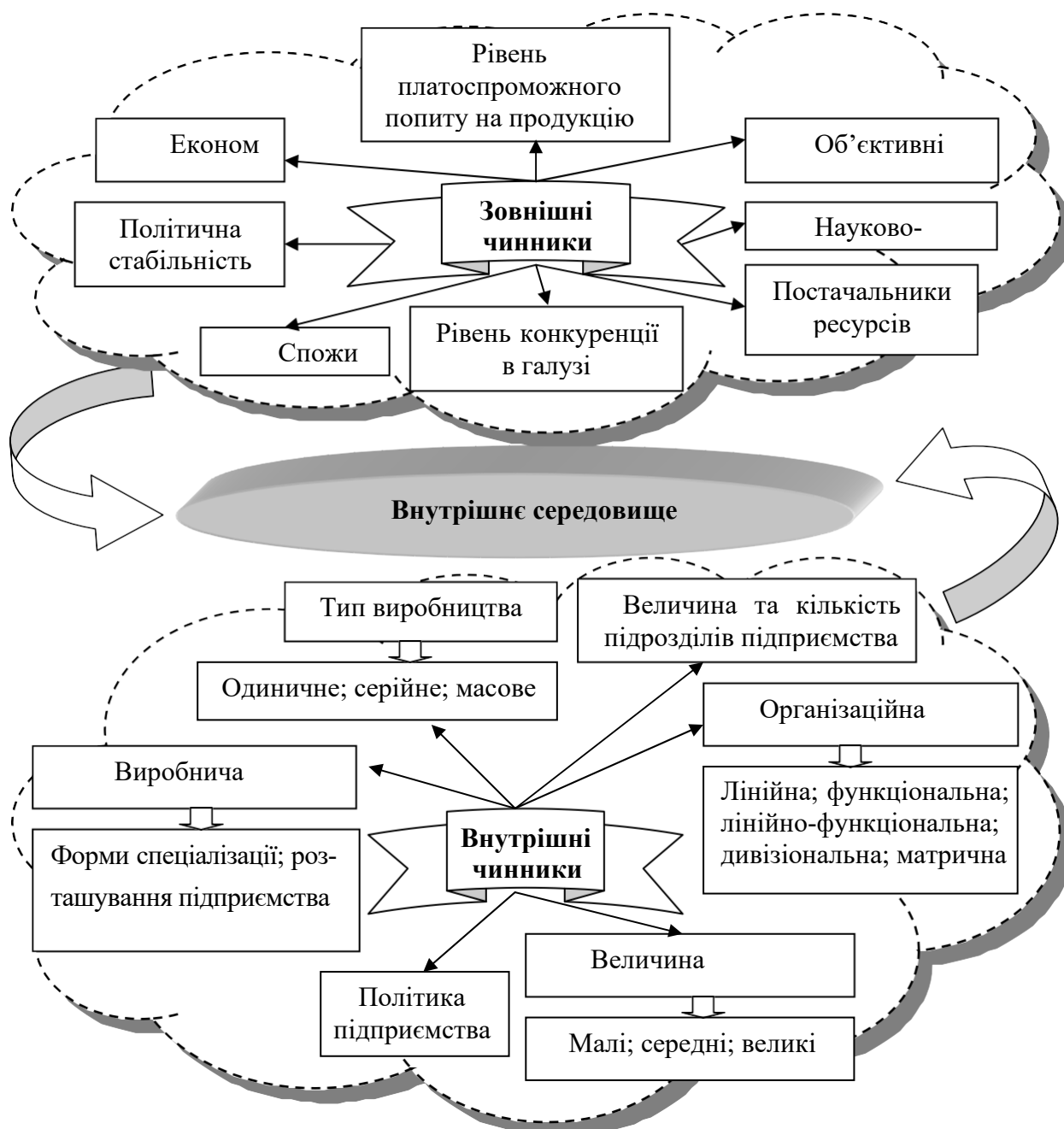


Рис. 3.9. Основні чинники, що впливають на формування внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених[34]

Форми спеціалізації (технологічна, предметна або змішана) досить сильно впливають на рівень самостійності підрозділів підприємства.

Найбільшу самостійність можуть мати підрозділи, сформовані за предметною або змішаною спеціалізацією, оскільки вони здійснюють завершений цикл, що дає їм можливість самостійно реалізувати послуги, отримувати прибуток тощо.

Одним з основних чинників, що безпосередньо впливає на вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, є тип виробництва. Залежно від типу виробництва значною мірою змінюється і технічний рівень застосованих технологічних процесів.

Характерні масовому виробництві постійність номенклатури і великий обсяг випуску продукції роблять економічно вигідним застосування автоматичного обладнання або спеціально налагоджених потокових ліній, використання спеціального оснащення тощо. В одиничному виробництві все це є економічно не вигідним.

Не менш важливим чинником, що впливає на формування та функціонування внутрішнього середовища підприємства, є величина та кількість підрозділів. Чим більша кількість великих підрозділів на підприємстві, тим складніше стає ними управляти та координувати їх роботу. І, навпаки, значно легше управляти малими за величиною підрозділами та незначною їх кількістю.

Вплив організаційної структури підприємства на його внутрішню діяльність пояснюється тим, що для малого підприємства більш характерним є централізоване управління діяльністю, а на великому підприємстві можуть застосовуватись децентралізовані форми регулювання діяльності підрозділів.

Правильне володіння усіма методами управління дасть змогу покращити продуктивність праці і рентабельність виробництва. Механізм управління передбачає: правові нормативи і стандарти, які регулюють і визначають структуру управління, чисельність працівників, моральне і матеріальне стимулювання, оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, розподілу робіт, обов'язків, прав і відповідальності органів управління і управлінських працівників.

Механізм управління підприємства полягає у використанні владних відносин, охоплює організацію процесу функціонування системи, якою управляють, і організацію структури управляючої системи.



Рис. 3.10. Основні важелі впливу управління економічного механізму на роботу підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [28]

Структуру управління по горизонталі поділяють на окремі ланки, а по вертикалі на ступені управління. Ланки взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками по вертикалі і горизонталі. Що раціональніша структура управління, то ефективніше функціонує вся система [28].

Процесний механізм розглядає систему в динаміці, містить у собі функції управління, які відображають суть та зміст управлінської діяльності внутрішнього середовища на всіх рівнях. Основними функціями механізму управління внутрішнього середовища є: планування, мотивація, організація, контроль, призначення кадрів та їх стимулювання. З точки зору відносин власності, ще однією функцією є реалізація власниками засобів виробництва своїх прав на різні об'єкти власності, своїх цілей.

Функції тісно пов'язані між собою у єдиному процесі. Механізм цільового управління внутрішнього середовища містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства. Формування цілей є функцією самого управління, а їх реалізація здійснюється як у межах функціонування управління, так і керованого об'єкта [35].

У процесі розвитку суспільства, удосконалення технічних можливостей та системи виробничих відносин, кількість важелів і методів, що впливають на ефективність організаційно економічного механізму, зростає. Важіль є засобом, за допомогою якого забезпечується поєднання складових механізму в єдину систему та цілісність його функціонування .

Крім внутрішніх чинників, на функціонування внутрішнього середовища підприємств значною мірою впливають зовнішні чинники, до яких доцільно віднести:

- політичну стабільність, яка обумовлює економічну стійкість, знижує підприємницькі ризики, сприяє залученню інвестицій, забезпечує політичні права та свободу господарюючих суб'єктів тощо;
- рівень конкуренції в галузі, який провокує підприємства до вироблення найбільш ефективних конкурентних позицій для забезпечення своєї конкурентоздатності та конкурентостійкості, що суттєво впливає на діяльність підрозділів підприємства, планування обсягів виробництва, витрат тощо;
- рівень, динаміка й коливання платоспроможного попиту на продукцію підприємств, які визначають стабільність надходження доходів та залежать від макроекономічної кон'юнктури, рівня доходів споживачів тощо;
- економічні чинники, до яких можна віднести: величину ВВП, темпи інфляції, величину валютного курсу та процентних ставок, стан платіжного балансу, рівень безробіття, рівень оплати праці тощо. Негативні економічні явища можуть сильно вплинути на фінансові можливості підприємств, зокрема збільшити заборгованість перед працівниками, кредиторами, що може призвести до погіршення діяльності підрозділів та підприємства загалом;

- науково-технічні чинники, які впливають на рівень надання послуг. Науково-технічний прогрес сприяє значним потенційним можливостям підприємств і, разом з цим, вимагає підвищеної уваги до будь-яких нововведень, оскільки вони можуть за певних обставин, призвести до негативних наслідків тощо;
- соціально-культурні чинники, а саме: цінності, традиції, погляди, звички людей, які впливають на організаційні аспекти діяльності підрозділів підприємств тощо.

Принцип науковості та обґрунтованості методів управління виходить з того, що методи, форми та засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці.

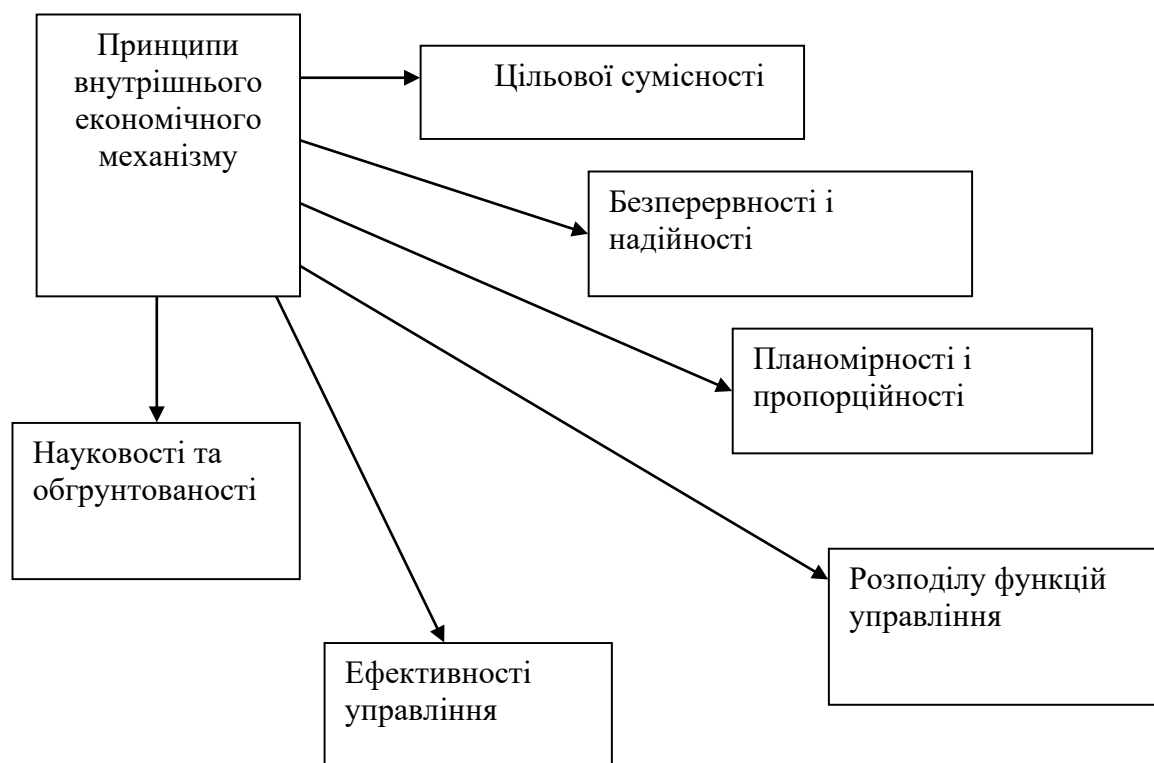


Рис. 3.11. Принципи економічного механізму підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [28]

Існування принципу ефективності управління пов'язане з наявністю багатоваріантних шляхів досягнення однієї й тієї самої мети. Підприємство постійно перебуває в пошуку ефективних рішень, спрямованих на поліпшення організації виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції і надання послуг.

Однією з основних передумов функціонування внутрішнього середовища поряд з наданням підрозділам відносної самостійності повинно бути створення внутрішньовиробничої інфраструктури шляхом формування різних суб'єктів економічних відносин усередині підприємства.

До цих суб'єктів належать, наприклад, такі укрупнені структурні підрозділи, створені на базі основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва:

- управління ремонтним обслуговуванням підприємства, до якого входять відповідні служби, ремонтно-механічні цехи, цехові ремонтні дільниці, склади запасних частин та ін.;
- управління технічним розвитком;
- управління матеріально-технічним постачанням та збутом;
- управління виробництвом; соціальне і кадрове управління.

Отже, внутрішнє середовища підприємства слід розглядати, з одного боку, як складовий елемент економічного механізму, що являє собою певну сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних економічних елементів, які діють на рівні структурних підрозділів підприємства, та взаємозв'язків між ними.

З іншого боку, внутрішнє середовище є самостійно діючою системою, ефективне функціонування якої досить суттєво впливає на загальні результати роботи підприємства загалом.

Взаємозв'язок цілей вищого та цілей нижчого рівня – досягнення запланованих результатів діяльності його підрозділів показано на рисунку «див.рис. 3.12».

Доцільно виділити наступні основні елементи внутрішнього середовища підприємства: нормування, ціноутворення, планування, облік та контроль, підведення підсумків результатів діяльності, стимулювання і матеріальна відповідальність підрозділів, а також внутрішнє та зовнішнє нормативно-правове забезпечення внутрішнього середовища, взаємозв'язки між якими зображено на рисунку 3.12.

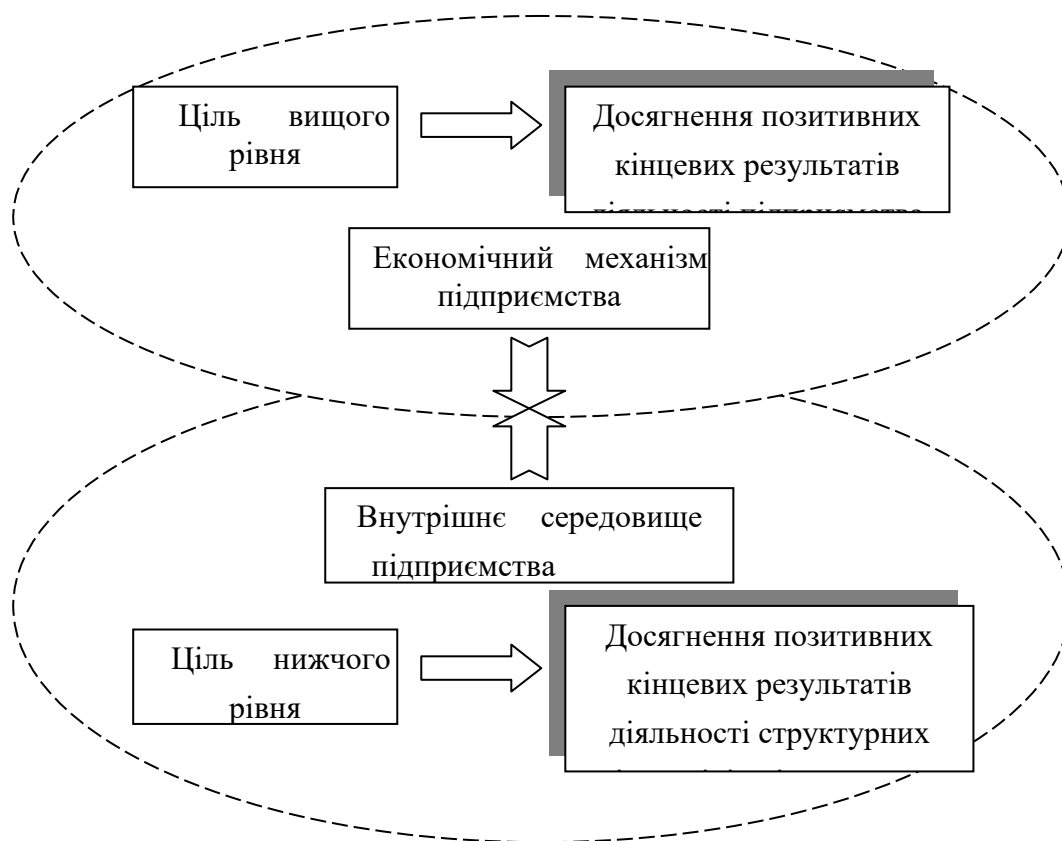


Рис. 3.12. Взаємозв'язок економічного та внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених[58]

За допомогою даних показників, що наведені в таблиці 3.3, можна оцінити стан внутрішнього середовища будь-якого підприємства.

Таблиця 3.3

Кількісні та якісні показники оцінки стану внутрішнього середовища підприємства*

№ п/п	Показники	Інтерпретація оцінювальних показників
1	Рівень нормування праці підрозділів	оцінює стан розроблених для відповідних підрозділів норм та нормативів трудових ресурсів
2	Рівень нормування матеріальних ресурсів підрозділів	оцінює стан розроблених для відповідних підрозділів норм та нормативів матеріальних ресурсів
3	Ступінь прогресивності нормативної бази	відповідність нормативної бази передовим технологіям, організаційно-технічним умовам
4	Коефіцієнт виконання норм та нормативів	відношення фактично виконаних норм та нормативів до запланованих
5	Коефіцієнт використання виробничої потужності	відношення річного обсягу виготовленої продукції до середньорічної виробничої потужності. Даний показник показує ступінь освоєння виробничої потужності

Продовження таблиці 3.3

6	Самостійність діяльності підрозділів (ЦВ, ЦПу, ЦПр)	визначає рівень відносної економічної самостійності підрозділів, згідно з яким виділяють центри відповідальності
7	Якість первинного обліку підрозділів	проведення якісного спостереження за діяльністю підрозділів; ефективність вимірювання даних у натуральному та вартісному вираженні
8	Якість поточного обліку	обробка, реєстрація та запис даних первинного обліку
9	Якість підсумкового обліку підрозділів	формування зведеної інформації складання внутрішньої та зовнішньої звітності, що дає змогу мати дані про результати роботи відповідного підрозділу за місяць, квартал, півріччя, рік
10	Матеріально-технічне забезпечення обліково-аналітичної роботи	засоби організації внутрішньої обліково-аналітичної роботи підрозділів підприємства
11	Рівень морального стимулювання підрозділів	оцінює стан морального стимулювання, що ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини
12	Рівень виконання плану виробництва	порівняння фактичного значення показника з плановим значенням за відповідний період
13	Рівень виконання кошторису витрат	порівняння фактичного значення кошторису витрат з плановими витратами за відповідний період
14	Ритмічність виробництва підрозділів	рівномірна робота підрозділів згідно з календарним планом-графіком
15	Форми та систем оплати праці підрозділів	передбачає раціональний вибір форм та систем оплати праці, що сприяє ефективності системи стимулювання
16	Відповідальність підрозділів	санкцій і претензій з метою стимулювання працівників до досягнення високих кінцевих результатів виробництва.
17	Рівень конкуренції галузі	передбачає вивчення всіх можливих конкурентів на аналогічно надані послуги, що дає можливість визначити більш точно цілі та потенційні можливості підприємства, та, відповідно, його підрозділів на ринку
18	Попит на продукцію	потреба споживачів в даному виді послуг, виражена в бажанні і здатності придбати його
19	Економічна та політична ситуація в країні	оцінює сучасний економіко-політичний стан країни

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [76]

За сучасних умов характерною особливістю розвитку є невизначеність на ринку, що вимагає постійної уваги до забезпечення ефективної діяльності кожного виробничого підприємства галузі.

Таким чином, оцінювання рівня стану внутрішнього середовища підприємства складається з послідовних етапів, наведених на рис. 3.13.

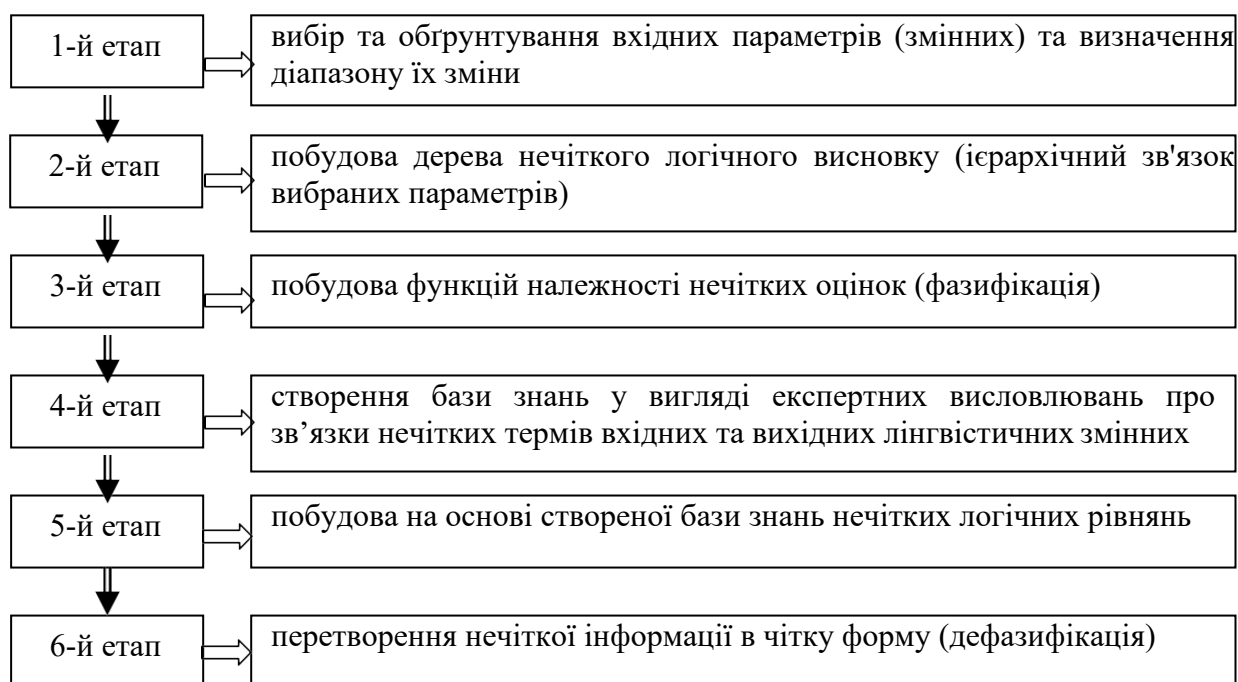


Рис. 3.13. Алгоритм побудови методичного підходу до оцінювання рівня стану внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [68]

Внутрішні взаємовідносини в середині підприємства доцільно розглядати в контексті організаційних форм функціонування внутрішнього середовища, а саме: в межах централізованої, частково децентралізованої, децентралізованої та змішаної форми. Вибір тієї чи іншої організаційної форми впливає на організацію внутрішніх відносин та на ступінь залежності його підрозділів від дій керівництва підприємства.

Враховуючи високу динамічність зовнішніх та внутрішніх змін підприємства, зростання рівня конкуренції, постійну необхідність пристосування до змінюваних умов ринку виникає потреба у врахуванні такої властивості управління як адаптивності.

3.3 Структурно-логічна модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства

Узагальнення проведених в попередніх розділах результатів дослідження вимагає розробки та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на удосконалення внутрішнього середовища підприємства дасть змогу усунути

недоліки, виявлені при оцінюванні стану, та сприятиме ефективному функціонуванню внутрішніх підрозділів та підприємства загалом.

Виходячи з цього, об'єктивною необхідністю є розробка структурно-логічної моделі удосконалення внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта, яка складається із сукупності логічно-послідовних етапів робіт, спрямованих на покращення функціонування цього механізму та діяльності підприємства загалом « див.рис. 3.14».

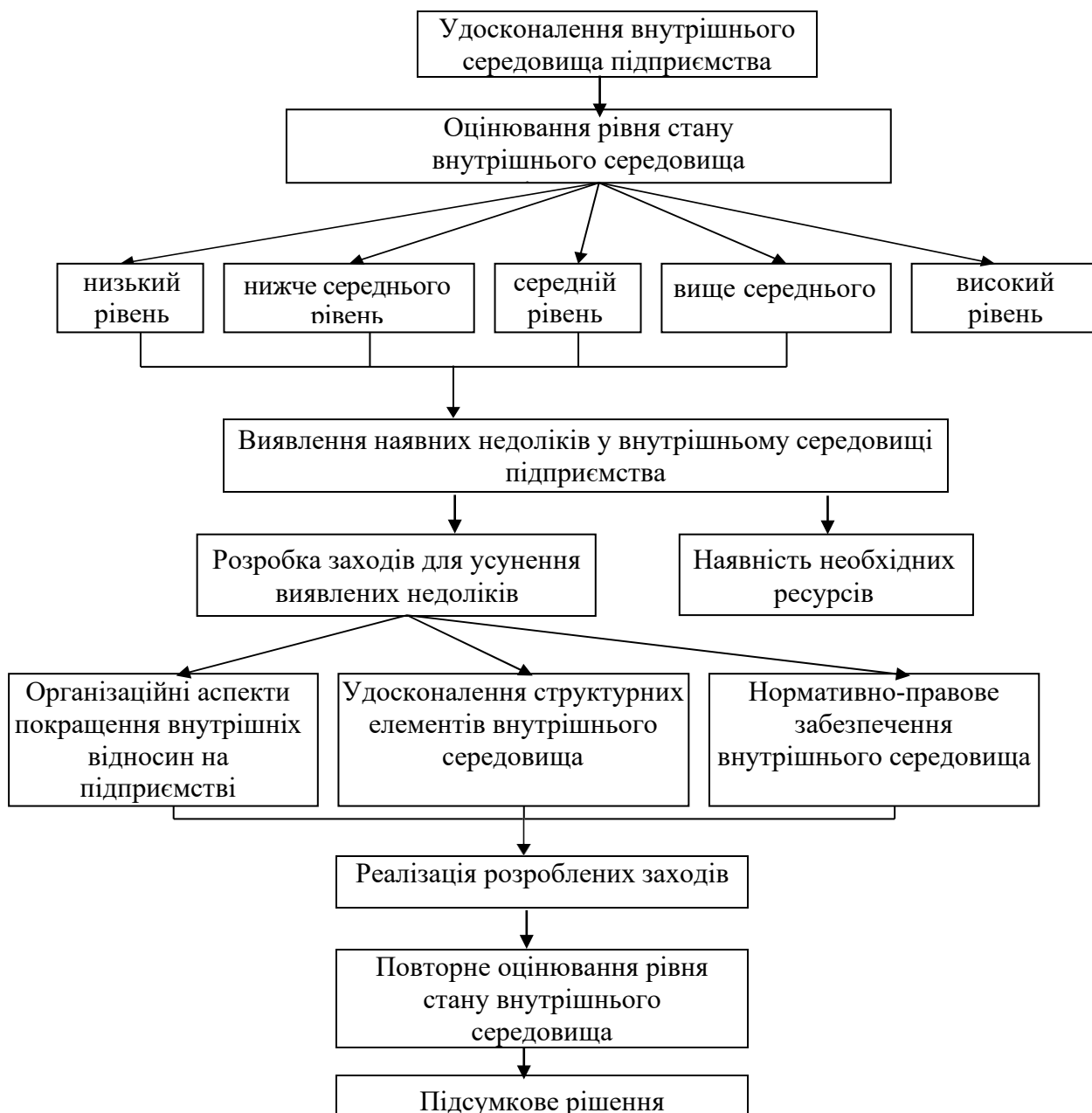


Рис. 3.14. Структурно-логічна модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства*

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [34]

В основу цієї моделі було покладено процес оцінювання рівня стану функціонування внутрішнього середовища підприємства. Це дозволить своєчасно виявити наявні недоліки в діяльності внутрішніх підрозділів підприємства та сприятиме швидкому їх усуненню.

На рис. 3.15 запропоновано один з можливих варіантів розподілу прибутку підприємства, який дає можливість враховувати економічний статус його підрозділів та покращити внутрішнє середовище підприємства.

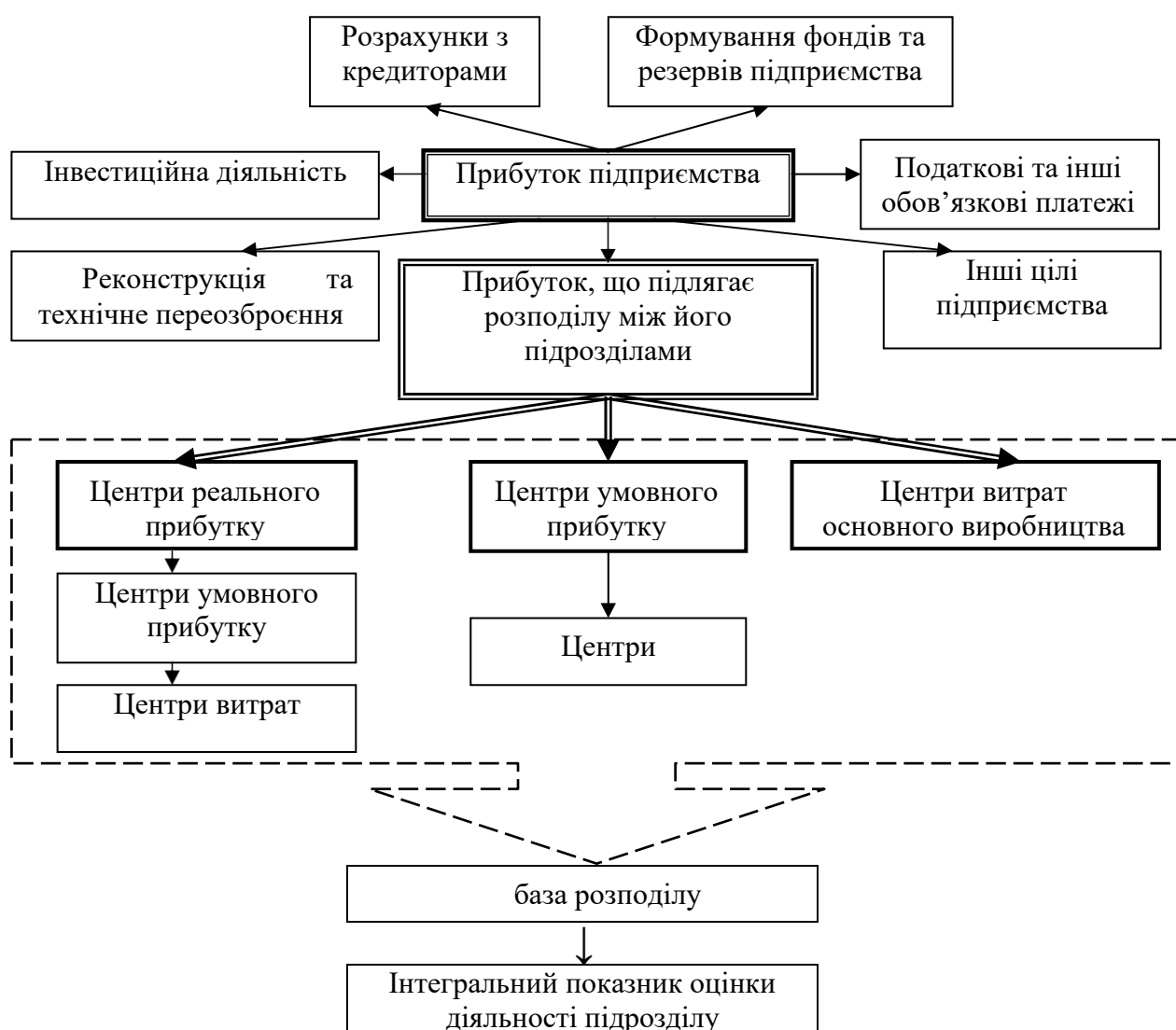


Рис. 3.15. Механізм розподілу прибутку між підрозділами підприємства з метою вдосконалення внутрішнього середовища підприємства*

* Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених [76]

Отримання однієї з оцінок рівня стану внутрішнього середовища, а саме: низького, нижче середнього, середнього або вище середнього, дає можливість

виявити наявні у його функціонуванні недоліки.

Високий рівень стану функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, що практично досить важко досягти, це свідчить про його високу ефективність.

В такому випадку потреби в подальшому покращенні цього механізму немає, оскільки це може призвести до появи додаткових витрат.

Наступним етапом процесу удосконалення внутрішнього економічного механізму підприємства є реалізація вище запропонованих заходів, після чого рекомендується провести повторне оцінювання, на основі якого приймається відповідне управлінське рішення.

Вибір бази розподілу прибутку між підрозділами потребує обґрунтованого та зваженого підходу, який повинен базуватися на дотриманні сукупності наступних принципів:

- результативність діяльності підрозділів, що передбачає більш об'єктивне відображення кінцевих результатів їх діяльності;
- пропорційність, яка ґрунтується на розподілі прибутку пропорційно обраному критерію розподілу;
- специфічність діяльності підрозділів, яка полягає в тому, що кожний підрозділ підприємства характеризується індивідуальними особливостями, зокрема, спеціалізацією (предметна, технологічна, предметно-технологічна), призначенням підрозділу (основне, допоміжне, обслуговуюче), економічним статусом (центр прибутку, центр умовного прибутку, центр витрат) тощо.

Проаналізувавши існуючі в науковій літературі підходи до розподілу прибутку підприємства, як один з можливих варіантів, пропонується за базу розподілу застосовувати метод комплексної оцінки діяльності підрозділів, враховуючи при цьому, економічний статус кожного.

Суть даного методу полягає в оцінці основних показників діяльності підрозділів, ступінь вагомості яких було визначено експертним шляхом.

Перелік таких оцінювальних показників та їх вагові коефіцієнти формуються підприємством самостійно, виходячи з індивідуальних

особливостей кожного господарюючого суб'єкта та специфіки діяльності його внутрішніх підрозділів.

Висновки до III розділу

Систематизовано теоретико-методичні основи формування, функціонування та оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства шляхом детального аналізу надбань та здобутків науковців в даній області дослідження. Під час дослідження виокремлено та обґрунтовано основні складові елементи внутрішнього середовища підприємства та сукупність взаємозв'язків між ними.

Встановлено, що одним із чинників забезпечення ефективної організації внутрішнього середовища на підприємстві та підвищення зацікавленості працівників в досягненні високих результатів є рівень децентралізації структурних підрозділів.

З цією метою в роботі визначено основні організаційні форми функціонування внутрішнього середовища на підприємстві та обґрунтовано сферу їх застосування.

На підприємстві недосконала організація внутрішнього середовища зокрема, встановлено: відсутність загальноприйнятого підходу до оцінювання рівня стану внутрішнього середовища підприємства, недостатній рівень організації внутрішніх відносин середовища на підприємстві, неефективне функціонування складових внутрішнього середовища та відсутність дієвих взаємозв'язків між ними тощо.

Обґрунтований в роботі методичний підхід до оцінювання рівня стану внутрішнього середовища підприємства на основі використання математичного апарату теорії нечіткої логіки дає змогу врахувати сукупність як кількісних, так і якісних показників, які впливають на роботу структурних підрозділів підприємства, виявити слабкі і сильні сторони їх діяльності та дозволяє отримувати достовірну інформацію для своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо адаптації внутрішнього середовища

підприємства до змін нестабільного ринкового середовища.

Запропоновано структурно-логічну модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства, яка складається із взаємопов'язаних етапів робіт, спрямованих на покращення діяльності внутрішніх підрозділів підприємства. В межах даного підходу внесено ряд пропозицій щодо усунення недоліків, виявлених при оцінюванні стану внутрішнього середовища підприємств.

Запропоновано заходи, спрямовані на удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства, а саме: нормування, планування, обліку та контролю, підведення підсумків діяльності підрозділу, стимулювання і матеріальної відповідальності, та врегулювання його внутрішніх економічних відносин шляхом вибору оптимальної організаційної форми функціонування внутрішнього середовища, підвищення рівня децентралізації структурних підрозділів, створення дієвої системи внутрішнього ціноутворення.

З метою подальшого розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства запропоновано та обґрунтовано ряд пропозицій, що спрямовані на удосконалення внутрішніх нормативно-правових документів регулювання діяльності структурних підрозділів підприємства з боку керівної ланки підприємства, та поліпшення зовнішніх – з боку державних та регіональних управлінських структур.

Встановлена залежність між рівнем стану внутрішнього середовища та ефективністю господарської діяльності підприємства. Доведено, що удосконалення та підвищення рівня стану внутрішнього середовища підприємства є одним із чинників підвищення ефективності його виробництва та усієї діяльності підприємства загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Внутрішнє середовище формується під впливом різних факторів. Без врахування якісного та кількісного стану елементів внутрішнього середовища не можна говорити про створення конкурентоздатного і довготривалого підприємства в ринкових умовах.

З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище повинно відповідати. З іншого боку – це розміри організації.

Внутрішнє середовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва. Середовище підприємства – це сукупність певних обставин і факторів як у середині організації, так і навколо неї, що впливають на прийняття рішень.

Підприємство постійно перебуває під тиском окремих ланок зовнішнього та внутрішнього середовища. Під внутрішнім середовищем розуміється весь господарський механізм підприємства, тобто його фінансовий потенціал, матеріально-технічна база, торговельні, виробничі, управлінські та інші структури.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації. До основних змінних внутрішнього середовища організації належать: цілі, завдання, структури, технології, люди.

ТзОВ «Радехівський цукор» – це сучасне та модернізоване підприємство, що спеціалізується на переробці цукрового буряка, виробництві цукру-піску, меляси та жому. Підприємство є найбільшим виробником цукру в Західній Україні, що входить до міжнародної групи компаній Pfeifer&Langen – провідного виробника цукру на теренах Європейського Союзу. ТзОВ «Радехівський цукор» – це модернізоване підприємство, в складі якого знаходяться п'ять цукрових заводів.

Аналіз підприємства за останні роки, зокрема фінансових показників,

показав, що на підприємстві спостерігається спад показника чистого прибутку, коефіцієнти рентабельності стабільні. Підприємства в основному концентрує увагу на продажі основного товару – цукру-піску.

ТзОВ «Радехівський цукор» переробило у 2020 році 1677,4 тис. тонн цукрового буряку з якого вироблено 335,482 тис. тонн цукру. Частка загальної кількості готової продукції у загальній кількості сировини становить 19,47%. Тривалість виробництва при цьому становила 102,54 доби.

Аналіз діяльності ТзОВ «Радехівський цукор» показав, що перешкодою для успішного здійснення діяльності підприємства є організація виробництва за звичною старою схемою. Однак таких питань, як планування ефективності виробництва, планування виробничої програми, планування організації управлінської праці, є просто необхідним у нинішніх умовах господарювання.

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

З метою подальшого розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства запропоновано та обґрунтовано ряд пропозицій, що спрямовані на удосконалення внутрішніх нормативно-правових документів регулювання діяльності структурних підрозділів підприємства з боку керівної ланки підприємства, та поліпшення зовнішніх – з боку державних та регіональних управлінських структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич, В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5 . т. 2. С. 13-16.
2. Боляновська Д. С., Бурак Є. І., Мамчин Р. О., Здрок О. В. Стан і проблеми ринку цукру в Україні. *Збірник наукових праць національного університету "Львівська політехніка"* 2013 р. №3 (12). С. 167-170.
3. Бугуцький О. А. Гончарова Л. Г. Економія сукупних затрат праці в господарстві. Київ : Урожай, 2017. 160 с.
4. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2011. С. 77-80.
5. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці керівника : навчальний посібник: економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2013. 516 с.
6. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 317 с.
7. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
8. Голова правління "Укрцукру" Ярчук (до 4 вересня): Справедлива ціна на цукор повинна бути не меншою, ніж 16-16,5 гривень/кг [Електронний ресурс]. *Українські новини*. 2018. URL: <http://ukranews.com/ua/interview/1209-golova-pravlinnya-ukrcukru-yarchuk-do-4-veresnya-spravedlyva-cina-na-cukor-povynna-buty-ne-mensho-yu-nizh-16-165-gryven/kg>.
9. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2010. 37 с.

10. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 188 с.
11. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
12. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
13. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> .
14. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
15. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 22-29.
16. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навчальний підручник Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
17. Динько Інна. Сучасний стан цукрової галузі України : проблеми та перспективи розвитку [Текст]. *Економіст*. 2012. № 4. С. 40- 41.
18. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2012. 384 с.
19. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
20. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 340 с.
21. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник. Національна академія управління. Київ : Національна академія управління, 2010. 655 с.
22. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 429 с.

23. Єщенко П. С. Сучасна економіка: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 325 с.
24. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 252 с.
25. Завіновська Г. Економіка праці : навчальний посібник; М-во освіти України. КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2013. 298 с.
26. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Львів, 2010. Вип. 43. С. 251–260.
27. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
28. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
29. Ілляшенко С. М. Економічний ризики : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-го вид., дон., перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. С. 10-16.
30. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. 278 с.
31. Калина А. В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : МАУП, 2010. 232 с.
32. Калина А. Економіка праці : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; МАУП. Київ, 2011. 268 с.
33. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
34. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом : Київ, 2011. 450 с.
35. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
36. Ковбатюк М.В. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств : *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. С. 101–108

37. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олди-плюс, 2010. 288 с.
38. Короткевич О. В. Рентабельність господарської діяльності підприємств: структура, рівень, динаміка. *Економіка і прогнозування*. 2010. №3. С. 61-69.
39. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навч. л-ри, 2011. 520 с.
40. Краснокутська П. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 502 с.
41. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2010. 260 с.
42. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 43-51.
43. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 224 с.
44. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 453 с.
45. Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест : збірник тестових завдань. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 284 с.
46. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав., 2013. 416 с.
47. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2010. 384 с.
48. Кузьмін О. Основи менеджменту: підручник. Київ : Либідь, 2011. 414 с.
49. Лапішко М. Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів. Львів : Світ, 2010. 247 с.
50. Лозовський О. М. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2014. № 5 (80). С. 141-144.

51. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
52. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства: *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3, Т. 1. С. 52-58.
53. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
54. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
55. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник [та ін.]. Київ : Хрещатик: 2012. 800 с.
56. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
57. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції цукровиків України "Перспективи розвитку цукрової промисловості України". Київ : НУХТ, 2019. 104 с.
58. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
59. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2011. 303 с.
60. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
61. Менеджмент та маркетинг інновацій / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД "Університетська книга", 2010. 616 с.
62. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
63. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
64. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2012. 453 с.

65. Мостенська Т.Л. та ін. Стратегічний аналіз підприємств: орієнтири та конкурентна позиція : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.
66. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
67. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Бондаренко Н. В., Філіпова Т. О. Посилення впливу аналізу фінансової діяльності на процес управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 291-296.
68. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
69. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2010. 128 с.
70. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 362 с.
71. Осовська Г. В. Менеджмент організації: навчальний посібник [Текст] Київ : Кондор, 2010. 860 с.
72. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180-186.
73. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2010. 335 с.
74. Осипов В. І. Економіка підприємства : підручник. Одеса : Маяк, 2010. 720 с.
75. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. /за заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
76. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2013. 196 с.
77. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
78. Осовська Г. Основи менеджменту: підручник. 3-е вид., перероб. и доп. Київ : Кондор, 2010. 661 с.

79. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб.; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Київ : Ліра-К. 2015. 80 с.
80. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
81. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент: підручник. Харків : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2010. 456 с.
82. Пріб К. А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 2 [Електронний ресурс]. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua> .
83. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
84. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
85. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір : зб. наук. праць*. 2012. № 15. С. 275-285.
86. Сайт ТзОВ «Радехівський цукор». URL: <https://www.diamantsugar.com.ua/>
87. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
88. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
89. Фінансова звітність ТОВ «Радехівський цукор» - 2019 рік. [Електронний ресурс]. URL:<https://diamantsugar.com.ua> › Finzvitnist_2019
90. Фінансова звітність ТОВ «Радехівський цукор» - 2020 рік. [Електронний ресурс]. URL:<https://diamantsugar.com.ua> › Finzvitnist_2020
91. Фінансова звітність ТОВ «Радехівський цукор» - 2021 рік. [Електронний ресурс]. URL:<https://diamantsugar.com.ua> › Finzvitnist_2021
92. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.

93. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
94. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4, Т. 2. С. 141-144.
95. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
96. Чучмарьова С.Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві / С.Ю. Чучмарьова // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 243–248.
97. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
98. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
99. Ярчук М.М. Доповідь про стан ринку цукру України в 2012 році. [Текст]. *Матеріали міжнар. наук.-техн. конф. цукровиків України. Цукробурякове виробництво в умовах реформування національної 21 економіки*, (м. Київ, 27–28 берез. 2012 р.). Київ : Цукор України, 2012. С. 24- 58.