

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій та адміністрування»
на тему: «Ефективне використання факторів внутрішнього середовища в
управлінні підприємством»

Виконав:

Студент II курсу, групи 2мЕМ
Кучеров Дмитро Олександрович

Керівник:

Доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.е.н., доцент Харченко Ю.А.

Полтава – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РЕЗУЛЬТАТИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Особливості формування внутрішнього середовища підприємства	8
1.2. Особливості впливу зовнішнього середовища підприємства на результати його діяльності у сучасних умовах	16
1.3. Сучасні критерії та показники оцінювання результатів діяльності підприємства	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «Укргазвидобування» У СУЧАСНИХ УМОВАХ	27
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління на прикладі АТ «Укргазвидобування»	27
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності	47
2.3. Оцінка впливу внутрішніх факторів впливу на результати діяльності підприємств та його виробничі ефективності	70
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством	78
3.1. Планування підвищення ефективності виробництва на підприємстві	78
3.2. Вплив внутрішніх факторів на управління персоналом	84
3.3. Вплив факторів внутрішнього середовища організації на її конкурентоздатність	89
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

У сучасних умовах підприємство виступає як відкрита система взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, взаємодія яких забезпечує досягнення спільної мети – забезпечення ефективного використання наявних внутрішніх факторів розвитку для піднесення конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі. Разом з тим, підприємство виступає складовою частиною складного та динамічного зовнішнього середовища, та, водночас, за результатами власного розвитку, генерує зміни у зовнішньому середовищі. Зміни у розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є результатом використання нових видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій тощо), виробництва нових видів товарів і послуг та їх постачання на ринок, виникнення нової системи відносин з оточуючим середовищем. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, здатність адаптувати внутрішнє середовище підприємства до змін зовнішнього оточення – основна умова успіху в бізнесі та інших сферах життєдіяльності. У зв'язку з цим проблема управління внутрішнім середовищем та пристосування його до факторів зовнішнього впливу ніколи не втратить своєї актуальності.

Завдання формування ефективного внутрішнього середовища та його оптимального пристосування до умов зовнішнього конкурентного світу досліджено у багатьох наукових працях (В.В. Стадника, Г.В. Осовської, В.О. Василенко, Й.С. Завадського, В.В. Величка, І.М. Бойчика, В.І. Гринчуцького та ін.), проте важливо дослідити підприємство як відкриту систему, що функціонує під впливом факторів внутрішнього середовища підприємства та на цій основі визначити напрями вдосконалення управління його розвитком.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація та узагальнення наукових підходів щодо дослідження особливостей впливу факторів внутрішнього середовища підприємства та обґрунтування напрямів вдосконалення управління

його розвитком.

Для досягнення поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

досліджено сутність та зміст поняття внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

з'ясовано: сучасні критерії та показники оцінювання результатів діяльності підприємства;

проаналізовано особливості впливу зовнішнього середовища підприємства на результати його діяльності розвитку підприємства в сучасних умовах;

здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;

розкрито підходи щодо проведення оцінювання впливу внутрішніх факторів впливу на результати діяльності підприємства;

досліджено організацію внутрішнього середовища підприємства;

розроблено пропозиції щодо поліпшення системи планування ефективності виробництва на підприємстві;

запропоновано підходи щодо удосконалення напрямів використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження – процес управління розвитком підприємством з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища.

Предмет дослідження – наукові положення, методи та інструменти ефективного використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством АТ «Укргазвидобування».

Для досягнення поставленої мети і задач у роботі використано методи й прийоми наукового мислення: індуктивний і дедуктивний – для виділення ключових понять управління розвитком підприємства, аналізу і синтезу – для формування понятійного апарату та узагальнення теоретичних підходів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, методи порівняння, економіко-статистичні методи для оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища та результатів управління розвитком підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, аналітичні матеріали, інформація про систему управління, корпоративні стандарти та положення, накази, розпорядження, статут та річна фінансова звітність підприємства АТ «Укргазвидобування».

До елементів наукової новизни кваліфікаційної роботи слід віднести розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності управління підприємством як відкритої системи. Практичне значення полягає в тому, що пропозиції, надані в кваліфікаційній роботі, можуть бути використані в практичній діяльності АТ «Укргазвидобування». Це дозволить підприємству своєчасно виявляти зміни у формуванні внутрішнього середовища підприємства, впливу факторів, що забезпечують стабільне та ефективне функціонування підприємства формуванні високого потенціалу його розвитку у майбутньому.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 20 найменувань і 1 додатку. Загальний обсяг дипломної роботи становить 103 сторінки, у тому числі основний зміст роботи викладено на 95 сторінках, включаючи 9 таблиць та 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РЕЗУЛЬТАТ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття та характеристика зовнішнього середовища підприємства

Підприємство – це юридична особа, яка об'єднує співробітників задля досягнення спільних цілей, приносячи соціальну відповідальність у економічну систему компанії та діючи раціонально. Раціональність визначається системою цілей фірми. Щоб об'єднати певну кількість людей, різних машинних механізмів та фінансових ресурсів в одну компанію, необхідно направити співробітників компанії до спільних цілей. Це завдання управління бізнесом.

У ринковій економіці кожна організація має бути конкурентоспроможною. У процесі здійснення своєї діяльності на компанію впливає низка факторів, які, своєю чергою, визначають особливості її діяльності. Ці фактори визначають ефективність компанії, яка безпосередньо впливає на фінансові показники. Ряд факторів та процесів, що виникають як усередині компанії, так і у зовнішньому її середовищі, визначають ефективність цієї компанії. Якщо відомо, які існують умови та як вони впливають на діяльність компанії, можна правильно налаштувати систему управління бізнесом. Ця інформація є дуже важливою для управлінської діяльності менеджерів на всіх рівнях.

Ці фактори розглядаються в рамках зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вони впливають на успішне функціонування підприємства та встановлюють певні обмеження, які ця компанія враховує при досягненні своїх цілей та завдань.

Зовнішнє середовище підприємства є джерелом ресурсів, необхідні розкриття його внутрішнього потенціалу належному рівні. Вивчення внутрішнього середовища компанії дає керівництву можливість оцінити наявні ресурси та майбутні можливості компанії, виявити сильні та слабкі сторони, що

дозволяє нам ще більше розширювати та зміцнювати наші конкурентні переваги, а також запобігати потенційним проблемам.

Чинники, що впливають ефективність підприємства, забезпечують високий рівень якості продукції/послуг, підвищуючи цим, як імідж підприємства, а й розвиток економіки всього підприємства. У виробничому процесі якості продукції/послуг пред'являють різні вимоги. Насамперед, це суворе дотримання норм міжнародних стандартів та технічної дисципліни, що забезпечує надійність, безпеку та безвідмовність в експлуатації. Наукові розробки у цьому напрямку дозволяють частково вирішити економічні питання у сфері управління якістю продукції/послуг, що є важливим інструментом підвищення ефективності підприємств. Ефективність управління якістю продукції/послуг, безумовно, мотивується дослідженням факторів, що впливають загалом на обстановку та умови функціонування всього підприємства. Комплексність факторів зумовлює виникнення різноманітних проблемних ситуацій. Вивчення різних проблемних ситуацій дозволяє обґрунтувати основну причину виникнення та подальший вплив проблем на діяльність підприємства.

Економічна стабільність організації, її виживання та ефективність діяльності в умовах ринкових відносин нерозривно пов'язані з її безперервним удосконаленням та розвитком (внутрішні чинники). При цьому вдосконалення організації має здійснюватися за принципом адаптації до зовнішнього середовища (зовнішні фактори). Сьогодні чітко простежуються фактори, що визначають необхідність постійного вдосконалення та адаптації організації, а саме:

- 1) ринок збуту виробленої чи продукції що продається та виду послуг;
- 2) ринок постачальника чи ринок споживача вихідних матеріалів, енергії, товарів та послуг;
- 3) фінансовий ринок;
- 4) ринок праці;
- 5) навколишнє природне середовище.

Без урахування цих факторів неможливо планувати стратегію розвитку. Таким чином, переважні досягнення будь-якого підприємства обумовлені у стрімкій пристосованості до змін зовнішнього середовища, тобто до зовнішніх факторів. Утримувати підприємство у постійному функціонуванні з урахуванням вимог довкілля (зовнішніх чинників) є особливістю організаційно-економічного механізму управління. Враховуючи те, що механізм управління повинен функціонувати безперервно, розвиваючи цим ефективність та продуктивність підприємства, є неможливим без дослідження певних факторів. Для найбільш ретельного та детального дослідження факторів, що впливають на ефективність управління якістю продукції/послуг підприємств, насамперед необхідно визначити цілі та підцілі. Чітко та грамотно сформульована стратегічна мета підприємства, а також підцілі функціонування самого підприємства дозволяють проаналізувати фактори, що сприяють ціледосягненню. У сучасних умовах будь-яке підприємство функціонує зі споживачами, постачальниками, конкурентами, законодавчими та громадськими організаціями та іншими. Враховуючи всі свої інтереси, підприємства для реалізації стратегічної мети мають діяти з урахуванням усіх зацікавлених сторін та бути соціально орієнтованими на результати своєї діяльності. Насамперед, це необхідно підвищення ефективності управління якістю продукції/послуг на підприємствах, оскільки ефективність є вказівником для діяльності всього підприємства.

Зовнішні чинники – це, які у короткостроковому плані неможливо знайти об'єктами контролю чи впливу з боку керівництва підприємства, тобто обслуговування споживачів і задоволення попиту.

Внутрішні чинники – це, які перебувають під контролем керівництва підприємства міста і на які вона має впливати, тобто підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Отже, внутрішні чинники найчастіше перебувають під управлінням адміністрації та коригуються з метою підвищення ефективності підприємства. Зовнішні чинники, на відміну внутрішніх, ніяк не можуть перебувати під управлінням і становлять інтерес для адміністрації підприємства з метою спонукання конкретних дій підприємства для ефективного

функціонування. У роботі І. Прокопенка та К. Норта викладено універсальний інструмент організації навчання, мета якого – розвиток уміння керувати процесами підвищення ефективності та якості. Одночасно автори акцентують увагу на засобах розробки та здійснення конкретних програм (локальних або всеосяжних), що сприяють підвищенню ефективності та якості на реальних підприємствах. автори уточнюють, що «чинники проектування організацій – це параметри зовнішнього та внутрішнього середовища, які необхідно враховувати під час створення проекту організаційної структури». Оскільки чинники довкілля по-різному впливають підприємство їх поділяють на прямі і непрямі чинники.

Зовнішнє середовище - це чинники та умови довкілля, що впливають функціонування організації та потребують її відповідного реагування.

У цій ситуації організації нагадують біологічні організми. Відповідно до теорії еволюції Чарльза Дарвіна, види, що вижили, вижили, тому що знайшли спосіб адаптуватися до змін навколишнього середовища. Організації повинні адаптуватися таким же чином, щоб залишатися ефективними та виживати. Зовнішнє середовище характеризується невизначеністю, складністю та рухливістю.

Невизначеність зовнішнього середовища пояснюється відсутністю інформації про фактори та її низьку достовірність. Чим більш невизначенішими є дані, що характеризують фактори навколишнього середовища, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення.

Складність довкілля може визначатися кількістю чинників, куди організація має реагувати, і навіть їх мінливістю. Чинники довкілля можна охарактеризувати з урахуванням безлічі даних, які слід враховувати під час прийняття управлінських рішень.

Мобільність може бути визначена тим, як швидко змінюються фактори навколишнього середовища. Найбільші перетворення відбуваються у секторах, орієнтованих на науково-технічний прогрес.

Чинники зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи:

прямого впливу,
непрямого впливу.

Середовище прямого впливу, або мікросередовище, містить фактори, що безпосередньо впливають на бізнес і надають прямий вплив на діяльність організації. Насамперед це конкуренти, споживачі, комерційні банки, постачальники сировини, комплектуючих, матеріалів, інфраструктура, необхідна для бізнесу, муніципальні та державні організації та органи влади, міжнародний фактор.

Середовище непрямого впливу включає фактори, які можуть не прямого впливу на організацію, але так чи інакше впливати на її функціонування. Йдеться про науково-технічний прогрес, стан економіки, політичні та соціокультурні зміни в суспільстві, демографічні та природничо-географічні показники.

Потрібно розглянути докладніше фактори прямого впливу.

Насамперед, роботу організації безпосередньо впливають споживачі послуг і товарів. До цієї групи входять клієнти та прямі покупці: офіційні дистриб'ютори, торгові агенти, комерційні компанії, фірми-виробники, магазини, а також окремі клієнти та покупці. Склад споживачів залежить від сфери діяльності організації, специфіки її послуг та товарів, ринків збуту, масштабів виробництва та інших чинників. Крім прямих покупців, до цієї групи можуть бути включені товариства з охорони навколишнього середовища, товариства споживачів та інші подібні організації. Їх вплив на виробників продукції стає дедалі відчутнішим і має братися до уваги. Ці організації безпосередньо взаємодіють із виробниками щодо цілісності реклами, якості продукції, відповідності екологічним стандартам.

Вплив споживачів проявляється у таких формах:

1. Особливі вимоги до дизайну, технічних характеристик та якості продукції, форм та систем оплати;
2. Встановлення певного рівня ціни;
3. Перевага у бік певних торгових марок;
4. Загроза переходу до інших виробників.

Виробники можуть значно впливати на споживачів, пропонуючи унікальні продукти або послуги, гарантуючи високу якість та строки поставки, встановлюючи нижчі ціни, будучи монополістами в цьому секторі і т. д. Якщо позиції виробника досить сильні, існує потенційна загроза змін у клієнтах.

Проведення аналізу ситуації споживачів дозволяє нам краще зрозуміти, чи надають вони тиск на виробника, як може проявитися їх вплив, і навіть зрозуміти, наскільки сильна позиція цієї організації, як вона впливає клієнтів і чію користь створюється баланс зусиль у цьому взаємодії.

Під час аналізу слід звертати увагу на якість та ціни товарів та послуг, дотримання умов, умов та обсягу постачання, а також на те, що постачальник є монополістом цього типу ресурсів або існує можливість зміни цього постачальника. Залежність від постачальника створює великі проблеми керівників підприємства, забезпечуючи у своїй необхідні природні і матеріальні ресурси. У умовах організації повинні спрямовувати зусилля зниження залежності від ресурсів.

Конкуренти. Це включає компанії, які продають продукти на тих же ринках або надають послуги, які відповідають тим же потребам. аналізуючи конкурентне середовище, менеджери повинні оцінити, наскільки сильна конкуренція, який вплив вона на діяльність компанії, виявити основних конкурентів, їх потенційні та реальні загрози. У той же час менеджери повинні знати становище своєї компанії та її конкурентні переваги, щоби розробити конкретну конкурентну стратегію. Якщо на ринок виходять нові фірми, які мають намір виробляти аналогічний продукт, або вже існуючі випускають такий же вид продукту, їх потрібно включати в ту ж групу як потенційних конкурентів і також необхідно вивчати.

Організації, які виробляють товари або послуги, які можуть замінити або навіть повністю замінити свій продукт, також можуть загрожувати бізнесу. Менеджери повинні проаналізувати наявність цих продуктів або їх появу. Чим надійніша та повніша інформація у підприємців про потенційних та реальних

конкурентів, тим краще вони зможуть підготувати компанію до реагування на виклики конкурентів шляхом розробки оборонної чи наступальної стратегії.

Інфраструктура. Це частина бізнес-середовища, що надає організації необхідні трудові, інформаційні, фінансові ресурси, аудиторські, транспортні, консалтингові, страхові та інші послуги. Інфраструктура включає низку організацій, таких як біржі, банки, кадрові та рекламні агенції, аудиторські та консалтингові фірми, орендарі, лізингові компанії, залізниці, охоронні агенції.

Ділове середовище організації, залежно від розміру організації, форми власності, фінансування, масштабу її діяльності, видів продукції та інших параметрів може включати різні організації або федеральні органи влади, муніципальні та регіональні органи влади, з якими він взаємодіє безпосередньо (наприклад, податкова інспекція, суди, місцеве самоврядування тощо). Їхній вплив на організацію може проявлятися по-різному: від регулювання її діяльності до прямого втручання.

Держава. Це може включати ухвалення законів та інших нормативних актів, які визначають правові рамки бізнесу, часткове або повне володіння акціями, надання субсидій, надання ліцензій, збирання податків та контроль. Їх оплати, застосування адміністративно-господарських та інших санкцій.

Завдання керівництва компанії - ретельно аналізувати зміни факторів прямого впливу та швидко реагувати на ці зміни.

Розглянемо групу чинників непрямого впливу.

Економічне середовище компанії визначає умови для створення, функціонування та ефективності її діяльності. Це купівельна спроможність населення, яка у свою чергу залежить від рівня податкової системи, рівня безробіття тощо.

Дуже важливу роль діяльності компанії грає політичний чинник. Він тісно взаємопов'язаний із міжнародним середовищем та соціокультурним фактором. Політичний чинник багато чому визначає середовище, у якому працює організація. Йдеться про практичні дії законодавчих, адміністративних та судових органів, що захищають права громадян, приватної власності, бізнесу;

про структуру та баланс інтересів у суспільстві. Політична система істотно впливає ділову активність підприємства.

Правове середовище - це закони та інші правові акти, що встановлюють прийнятні стандарти ведення бізнесу. Законність комерційних операцій, законність укладання та виконання певних контрактів, здатність вирішувати суперечки та інші проблеми, пов'язані з діяльністю бізнесу, що здійснюється відповідно до чинного законодавства, залежать від знань та досвіду.

Науково-технічний прогрес включає технологічні та наукові фактори. На їх основі компанії можуть виробляти нові продукти та оновлювати старі, розробляти нові та покращувати старі технологічні процеси. У той самий час можна застосовувати як результати наукових розробок та досліджень, отриманих у цій галузі, а й запозичувати їх із суміжних галузей. Якщо компанії усвідомили важливість застосування технологічних інновацій, їх діяльність успішно розвивається.

Природно-географічне середовище характеризує екологічну ситуацію та природні умови, у яких працює компанія. Це передбачає наявність та доступність енергоресурсів, сировини, сезонних та кліматичних умов, а також порушення природного балансу природи та ступеня забруднення.

1.2. Поняття та сутність внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище складається з низки характеристик організації та її внутрішніх суб'єктів (сильні та слабкі сторони її елементів та взаємовідносин між ними), які впливають на становище та перспективи компанії. Це включає місію, стратегію, цілі, завдання та організаційну структуру, розподіл функцій (включаючи управління), права та ресурси, інтелектуальний капітал (включаючи організаційний потенціал). і люди, здатність вчитися, очікування, потреби та групова динаміка (включаючи лідерські відносини), стиль лідерства, цінності, культура та етика організації, а також моделі системних відносин всіх перерахованих вище характеристик.

Внутрішнє середовище організації є частиною загального середовища всередині організації. Це постійно і прямо впливає на те, як працює організація.

Менеджер навчає і за необхідності, змінює внутрішнє середовище організації, що є органічне поєднання її внутрішніх змінних. але для цього він має вміти їх розрізняти та знати.

Внутрішні змінні є чинниками ситуації у організації.

Основними змінами самої організації, які потребують уваги керівництва, є цілі, структура, завдання, технологія та люди.

Цілі – це певні кінцеві стани чи бажаний результат, якого група хоче досягти за допомогою співпраці.

Основною метою роботи більшості організацій є отримання прибутку. Виділяють три основних типи орієнтації організації на прибуток:

1. Її максимізацію;
2. Отримання «задовільного» прибутку, тобто, суть полягає в тому, що при плануванні прибутку вона вважається «задовільною», якщо враховуватиметься ступінь ризику;
- 3.Мінімізацію прибутку. Цей варіант означає максимізацію мінімуму очікуваних доходів поруч із мінімізацією максимуму втрат.

Не всі організації отримують прибуток, їм це головна мета. Це стосується благодійних організацій, таких як церкви та благодійні фонди. Некомерційні організації мають різні цілі, але, швидше за все, приділятимуть більше уваги соціальній відповідальності.

Організаційна структура - це логічний взаємозв'язок між рівнями управління та функціональними областями, який структурований таким чином, щоб забезпечити найбільш ефективно досягнення цілей організації.

Основною концепцією структури є спеціалізований розподіл праці. Характерною рисою є спеціалізований розподіл праці, який визначає цю роботу для фахівців, тобто тих, хто досягне її найкраще з погляду організації загалом. Одним із прикладів є поділ праці між фахівцями з маркетингу, фінансів та виробництва.

Завдання - це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна виконуватися заздалегідь певним чином в заздалегідь визначений час. З технічного погляду завдання призначаються не співробітнику, а його посаді. На підставі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.

Цілі організації зазвичай поділяються на три категорії. Це робота з людьми, об'єктами, інформацією.

Зміни у характері та змісті завдань тісно пов'язані з розвитком спеціалізації. Як показав адам Сміт у своєму знаменитому прикладі виробництва шпильок, фахівець може значно підвищити продуктивність праці. У наше століття технологічні інновації та систематичне поєднання технологій та спеціалізації праці зробили спеціалізацію завдань настільки глибокою та складною, що Сміт не міг вигадати.

Технологія передбачає стандартизацію та механізацію. Тобто використання стандартних деталей може значно полегшити процес виробництва та ремонту. В даний час існує дуже мало продуктів, процес виробництва яких не стандартизовано.

Люди – це основа будь-якої організації. Люди організації створюють свій продукт, вони формують культуру організації, її внутрішній клімат, чого залежить організація.

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних процесів і підпроцесів. Незважаючи на велику різноманітність дій та процесів, можна виділити п'ять груп функціональних процесів. Цими функціональними групами процесів є: виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, бухгалтерський облік (облік та аналіз господарської діяльності).

У галузі управління виробництвом керівництво виконує такі операції: розробка продукту та управління дизайном; вибір технологічного процесу, розстановка персоналу та обладнання для процесу з метою оптимізації витрат; управління закупівлями сировини, матеріалів та напівфабрикатів; керування складом; контроль якості.

Управління маркетингом призначено об'єднання потреб клієнтів організації та досягнення цілей організації на єдиний послідовний процес. Для цього управління процесами та діями, такими як:

- дослідження ринку;
- реклама; ціни;
- створення систем продаж;
- поширення виробленої продукції; маркетинг.

Фінансовий менеджмент у тому, що керує процесом переміщення фінансових ресурсів у організації. Додатково: бюджетування та фінансовий план; формування грошових коштів; розподіл грошей між різними сторонами, що визначають життя організації; Оцінка фінансового потенціалу організації.

Управління персоналом пов'язане із забезпеченням виробництва та інших галузей людськими ресурсами (набір, навчання та перепідготовка).

Усі внутрішні змінні пов'язані між собою. Внутрішні змінні зазвичай називають соціотехнічними підсистемами, тому що вони мають соціальний компонент (людей) та технічний компонент (інші внутрішні змінні).

Зміна однієї з них певною мірою впливає інші. Вдосконалення однієї змінної, наприклад, такий, як технологія, не обов'язково може вести до підвищення продуктивності, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній, наприклад, людях.

Таким чином, інформація про внутрішнє середовище організації необхідна для того, щоб менеджер міг визначити внутрішні можливості, потенціал, на який організація може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. аналіз внутрішнього середовища також дозволяє краще зрозуміти цілі та завдання організації.

Отож, підводячи підсумки слід зазначити, що залежно від форми, розмірів, виду діяльності, сегменту ринку та інших важливих чинників кожне підприємство повинно мати чітко визначений і сформований внутрішній механізм. При цьому кожен елемент внутрішнього середовища має не тільки доповнювати інші складові компоненти, а й ефективно пристосовуватись до змін

різноманітних факторів зовнішнього середовища. Адже оптимально сформоване внутрішнє середовище є запорукою успіху суб'єкта господарювання у зовнішніх умовах. І для більш ефективного прийняття важливих рішень та отримання максимального результату від функціонування, необхідним є здійснення постійного моніторингу та аналізу як внутрішніх складових підприємства, так і зовнішніх факторів впливу на його діяльність.

Узагальнюючи вищезазначене можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства в економічній літературі розглядається як в статичному стані, виділяючи склад основних чинників (елементів) і структуру, так і в динамічному розвитку, вивчаючи сукупність процесів всередині організації. Внутрішнє середовище включає всі основні елементи і підсистеми, які забезпечують процес виробництва товарів і послуг; процес управління, який складається з розробки і реалізації управлінських рішень, а також економічні, соціальні та інші процеси, що протікають в організації. Таким чином, наведений аналіз літературних джерел дозволив розглянути різні уявлення вітчизняних і зарубіжних науковців щодо визначення основних чинників, які впливають на стратегічний розвиток підприємства. Кожний із представників навів доцільні складові внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства і кожен підхід має право на існування. Але необхідно зазначити, що розглянуті складові загалом є індивідуальними для кожного підприємства і не функціонують відокремлено, адже на чинники внутрішнього середовища впливають ще і зовнішні фактори.

1.3 Внутрішні фактори ефективності виробництва

Можливі напрями реалізації внутрішніх та зовнішніх факторів підвищення ефективності виробництва (діяльності підприємства) не однакові за рівнем дії (впливу), використання та контролю. Тому для практики господарювання, керівників та відповідних фахівців (менеджерів) підприємств важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найважливіших

внутрішніх та зовнішніх факторів на різних рівнях управління виробництвом. Підприємство може і має постійно контролювати процес використання внутрішніх факторів шляхом розробки та послідовного здійснення власної програми підвищення ефективності виробництва, а також врахувати вплив на неї зовнішніх факторів – економічної соціальної політики держави, діяльності національних інституційних організацій розвитку інфраструктури та структурних змін у суспільстві.

Внутрішні фактори ефективності виробництва:

технологія;

обладнання;

матеріали та енергія;

вироби;

працівники;

організація та системи;

методи роботи;

стиль управління.

Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційні технології стягують хіба що найважливіше впливом геть рівень і динаміку ефективності виробництва. За принципом ланцюгової реакції вони викликають суттєві зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного обладнання, методах та формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

Устаткування. Цьому фактору належить одне з провідних місць у програмі підвищення ефективності виробництва. Зростанню продуктивності діючого обладнання сприяють належна організація ремонтно-технічного обслуговування, оптимальні терміни експлуатації, забезпечення необхідної пропорційності у пропускній можливості технологічно пов'язаних його груп (одиниць), чітке планування завантаження у часі, підвищення мінливості роботи, скорочення внутрішньо змінних витрат робочого часу тощо.

Матеріали та енергія. Проблема економії та зменшення споживання сировини, матеріалів, енергії має бути під постійним контролем відповідних фахівців підприємств із матеріаломістким та енергоємним виробництвом. Поспішне завдання ресурсозбереження на таких підприємствах може позитивно вирішуватися шляхом впровадження маловідходної та безвідходної технології, збільшення виходу корисної продукції або енергії з одиниці використовуваного матеріалу, використання дешевих та низькосортних видів сировини, підвищення якості матеріалів за допомогою первинної обробки, заміна імпортних сировини та матеріалів матеріальними ресурсами вітчизняного виробництва, раціоналізація управління виробничими запасами та розвитку ефективних джерел постачання.

Вироби. Самі продукти (вироби), їх якість та дизайн також є важливими факторами ефективності. Остання, тобто дизайн, має коригувати із так званою корисною вартістю, тобто тією сумою, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Передові підприємства постійно контролюють здійснення своєї технічної переваги у конкретних виробках, які мають великий попит на ринку. Проте, задля досягнення високої продуктивності підприємства просто корисності товару недостатньо. У зв'язку з цим підприємство має стежити, щоб не виникало нехай найменших організаційних та економічних бар'єрів між виробництвом та окремими стадіями маркетингу.

Працівники. Основним джерелом та визначальним фактором зростання ефективності виробництва (діяльності підприємства) є працівники – керівники, підприємці, спеціалісти, робітники. Продуктивність їх роботи багато в чому визначається методами, технікою, особистим умінням, знаннями, ставленням до роботи та здатністю виконувати ту чи іншу роботу. Продуктивність праці підвищуватиметься тоді, коли керівництво підприємства матеріально та морально робить аванси до використання творчих здібностей усіх категорій працівників, виявляє інтерес до їх особистих проблем життєдіяльності, сприяє створенню та підтримці сприятливого соціального мікроклімату, у межах своїх

повноважень та можливостей підприємство здійснює соціальний захист людей, гарантує їхню зайнятість тощо.

Організація та системи. Єдність трудового колективу, раціональність у делегуванні відповідальності та нормах керованості відносяться до принципів доброї організації справ на підприємстві, які забезпечують необхідну спеціалізацію та координацію виробничих та управлінських процесів і, отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) діяльності. Однією з причин недостатньої продуктивності підприємства як складної виробничо-економічної системи є її жорстка організаційна структура, надмірне відокремлення підрозділів за професійними групами або функціями.

Методи роботи. Більш досконалі методи роботи за умов переважання трудомістких процесів стають досить перспективними до зростання продуктивності. Наукова організація роботи в усіх підрозділах підприємства повинна зробити ручну роботу продуктивнішою за рахунок удосконалення способів виконання трудових операцій, механізмів та інструментів, організації робочих місць.

Стиль керування. Значний (за деякими оцінками – переважаючий) внесок у зростання ефективності (продуктивності) виробництва може забезпечувати сучасна добре організована система управління, під контролем якої є ресурси та результати діяльності підприємства. Складовою частиною такої системи є стиль управління – типовий “м'який” чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен керівник, підприємець чи менеджер підприємства має знати, що абсолютно досконалого стилю управління всім випадків немає. Загальна ефективність діяльності підприємства залежить від того, коли, де, як і по відношенню до когось застосовується відповідний стиль управління. Відомо, що стиль управління, в якому об'єднані професійна компетентність, діловитість та висока етика взаємовідносин між людьми, впливає практично на всі види та напрямки діяльності підприємства.

Максимально можливого впливу внутрішніх ("твердих" і "м'яких") факторів на рівень ефективності виробництва можна досягти лише за умови

забезпечення необхідної комплексності їх використання, узгодженості взаємодії у часі та просторі. Наприклад, можна використовувати найновіші технології та обладнання, але продовжувати застосовувати застарілі форми організації праці або мати на підприємстві недостатньо підготовлені кадри. Зрозуміло, що в такому разі позитивних зрушень ефективності виробництва не відбудеться. На рівень продуктивності кожного окремого підприємства безпосередній чи опосередкований вплив стягують зовнішні чинники ефективності виробництва. Проте самі підприємства не можуть їх активно контролювати.

Висновок до розділу 1

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища - дуже важливий для вироблення стратегії організації та дуже складний процес. Він вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між факторами та тими сильними та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами, які укладені у зовнішньому середовищі.

Вочевидь, що, не знаючи середовища, організація неспроможна існувати.

аналіз середовища полягає у вивченні трьох його складових, таких як: макрооточення; безпосереднє оточення; внутрішнє середовище організації. аналіз зовнішнього середовища (макро- і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно функціонує, і які складнощі можуть його очікувати, якщо воно не зуміє своєчасно запобігти негативним викликам, які може підносити йому оточення. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства виступає виявлення слабких та сильних сторін у її діяльності. Щоб використати зовнішні можливості, підприємство має мати певний внутрішній потенціал. Одночасно треба знати і слабкі місця, здатні посилювати зовнішню загрозу та небезпеку.

Внутрішні змінні - це ситуаційні чинники всередині організації, які переважно є контрольованими і регульованими. Основними змінними внутрішнього середовища організації, які вимагають уваги керівництва, є: цілі, структура, завдання, технологія та люди. Усі внутрішні змінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміна однієї з них певною мірою впливає на інші. Вдосконалення однієї змінної, наприклад, такої як технологія, не обов'язково може вести до підвищення продуктивності, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній, наприклад, людях.

Від внутрішніх змінних, яких залежить внутрішнє благополуччя організації, та його взаємодія сприяє досягненню спільних цілей організації, якого не можливий життєвий цикл будь-якої організації. Керівник має враховувати зовнішнє оточення. Чинники, що надають негайне впливом геть організацію, ставляться до середовища прямого впливу, інші чинники - серед непрямого впливу. Як і внутрішні змінні, чинники зовнішнього оточення взаємопов'язані і взаємодіють між собою.

Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування того, якими сильними та слабкими сторонами володіє організація. Сильні сторони є базою, яку організація спирається на конкурентної боротьби і що вона має прагнути розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони - це предмет пильної уваги з боку керівництва, яке має робити все можливе, щоб позбутися їх.

Зовнішнє середовище має властивості складності та невизначеності.

Таким чином, головне, що необхідно засвоїти - те, що зовнішні фактори в сукупності з факторами внутрішнього середовища мають вирішальний вплив на функціонування організації. Усі змінні тісно переплітаються та впливають один на одного.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління підприємства

АТ «Укргазвидобування» - акціонерне товариство, державне підприємство найбільша газовидобувна компанія у Центральній і Східній Європі, яка видобуває близько 73 % українського газу. АТ «Укргазвидобування» - вертикально інтегрована компанія із замкнутим циклом виробництва: займається пошуком та розвідкою родовищ нафти та газу, їх розробки, а також видобутком, транспортуванням, перероблюванням вуглеводневої сировини та реалізацією нафтопродуктів. Компанія веде діяльність на території 12 областей України, 66 районів та 236 територіальних громад. Станом на кінець 2019 року на підприємствах компанії працює близько 19 тисячі осіб. АТ «Укргазвидобування» є одним з найбільших бюджетоутворюючих підприємств України (сплачені податки в 2019 році склали 62,7 млрд грн).

АТ «Укргазвидобування» – 100% дочірнє підприємство НаК «Нафтогаз України». У 2020 році компанія забезпечила видобуток 13,45 млрд м³ товарного газу, який був відпущений населенню і ТКЕ. АТ «Укргазвидобування» об'єднує активи різних дивізіонів Групи Нафтогаз. До дивізіону «Нафтогаз Розвідка та Видобування» входять три газопромислові управління «Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування», «Шебелинкагазвидобування» та науково-дослідний інститут УкНДІгаз. До дивізіону «Нафтогаз Технічне забезпечення» входять сервісні філії БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, СаРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж. Дивізіон «Нафтогаз Нафта» має у своєму складі Управління з переробки газу та газового конденсату. АТ «Укргазвидобування» веде розробку газових, нафтогазових і нафтогазоконденсатних родовищ в Харківській, Полтавській, Сумській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій та Волинській областях. Геологорозвідувальні роботи компанії з пошуку нових родовищ

вуглеводнів ведуться в Дніпровсько-Донецькій западині, у Карпатському регіоні. Керівництво компанії на рис. 2.1.

Керівництво

Укргазвидобування



Олена Кобець
Генеральний директор



Антін Жданов
Управитель з питань економіки, фінансів та контролінгу



Олександр Штода
Директор з охорони праці, промислової безпеки та екології



Марина Петренко
Директор з управління персоналом



Юрій Москаленко
Директор з інформаційних технологій



Олександр Сінгаєвський
Директор з питань безпеки

Дивізіон Нафта



Сергій Федоренко
Директор з комерційних питань



Віктор Хруленко
Директор Управління з переробки газу та газового конденсату

Рис. 2.1. Організаційна структура управління

У 2020 році компанія отримала нові ресурсні можливості - шельф, Юзівка, 4-ри ділянки УРП та розпочала реалізацію нової стратегії розвитку ресурсної бази Нафтогазу, метою якої є збільшення вдвічі запасів газу впродовж наступних 10 років.

Полтавські філії:

Газопромислове управління «Полтавагазвидобування» - є одним із виробничих підприємств, що входять до складу АТ «Укргазвидобування».

Видобуток ГПУ «Полтавагазвидобування» у 2020 році склав 5,923 млрд м³ газу (товарного - 5,635 млрд м³), понад 316,3 тис. тонн газового конденсату та нафти.

ГПУ «Полтавагазвидобування» здійснює розробку 43 родовищ вуглеводнів у східній і центральній частині України (Полтавська, Харківська, Сумська і Дніпропетровська області). Експлуатаційний фонд управління становить 789 свердловин. Газопромислове управління має 61 виробничий об'єкт (ДКС, ДПГГК, УКПГ, УППГ, ТДПУ, УКПНГ, УППНГ, АГРС).

Загальна протяжність міжпромислових трубопроводів та шлейфів складає близько 4 000 км.

За історію своєї діяльності ГПУ «Полтавагазвидобування» видобуло:

- природного газу – 353,112 млрд м³;
- газового конденсату та нафти – 25,937 млн тонн.

УГВ-СЕРВІС - створено шляхом відокремлення цехів з капітального ремонту свердловин від ГПУ «Полтавагазвидобування», «Шебелинкагазвидобування» та «Львівгазвидобування». Роботу філії розпочато 1 червня 2016 року, виходячи з основних завдань, що визначаються АТ «Укргазвидобування». Головний офіс підприємства знаходиться у м. Полтава, структурні підрозділи та потужності на території Львівської, Харківської та Полтавської областей. Загальна кількість працівників УГВ-СЕРВІС на I квартал 2017 року – 1072 особи. З моменту створення філія укомплектована чотирма новими додатковими колтубінговими комплексами, ще три відновлено. Також модернізовано та відновлено флот ГРП.

Впродовж 2018 року філією УГВ-СЕРВІС виконано:

- 425 операцій колтубінговими установками, результатами яких є додатковий видобуток обсягом 117,8 млн кубометрів газу;
- 113 операції з капітального ремонту свердловин з додатковим видобутком 114,9 млн кубометрів газу.

Сталий розвиток

Глобальна мета АТ «Укргазвидобування» в сфері сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності — це використання ресурсів сьогодення для потреб майбутніх поколінь і системна діяльність, спрямована на розвиток та підтримку громад.

Товариство є членом Мережі Глобального договору ООН, поділяє його принципи і обирає для себе наступні пріоритетні Цілі сталого розвитку у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

В компанії діє Стандарт корпоративної соціальної відповідальності у співпраці з громадами, благодійними та громадськими організаціями, відповідно до якої АТ «Укргазвидобування» визначає єдині принципи та підходи Товариства у реалізації проектів у сфері КСВ, сприяє упорядкуванню й систематизації цієї діяльності. Який має свій зміст та пріоритетні напрями реалізації.

Пріоритетні напрями реалізації стандарту

У співпраці з громадами Товариство дотримується 4-х принципів, що ґрунтуються на повазі. Повага відображає важливість запропонованої діяльності та визнання почуття гідності в тих, на кого вона спрямована, місцевих громад:

Повага до прав людини. Дотримання прав людини важливе як для Товариства, так і для громад, на територіях яких підприємство здійснює свою виробничу діяльність. Товариство з цією метою створює всі умови, адже ставиться з повагою до заінтересованих сторін, які є невід'ємною частиною громад. Основу цього принципу складають міжнародні документи, а саме: Загальна декларація прав людини, Декларація основних принципів та прав у світі праці Міжнародної організації праці, Керівні принципи ООН у сфері бізнесу і прав людини.

Повага до різноманіття. Товариство цінує відмінності та різноманіття заінтересованих сторін — мешканців громад. З боку Товариства надаються рівні можливості й не допускається жодний вид дискримінації. Реалізуються заходи, щоб відносини із заінтересованими сторонами на територіях присутності

Товариства були вільними від дискримінації, статі, національного чи соціального походження, релігії, віку, особливих потреб, політичних поглядів чи будь-якого іншого статусу, захищеного законодавством.

Повага до довкілля. Товариство відповідально здійснює операційну діяльність, враховуючи свій вплив на навколишнє середовище в регіонах. Товариство намагається постійно покращувати екологічні стандарти під час планування та реалізації виробничих проектів для зменшення негативного впливу на екосистему і для задоволення очікувань мешканців громаду регіонах присутності та всієї України.

Повага до сталого розвитку. Товариство розуміє необхідність балансу 7 між сучасними потребами Товариства та захистом інтересів майбутніх поколінь і враховує економічний, екологічний-соціальний вплив на умови життя місцевих

громад. Товариство підтримує Глобальні цілі сталого розвитку, які є основою глобального розвитку до 2030 року, та розуміє, що дії, програми і проекти можуть вплинути на сталий розвиток громад, саме тому в основі всієї діяльності Товариства закладено принцип поваги до сталого розвитку. Це включає і фокус на тому, щоб діяльність з розвитку громад створювала сталі результати й мала довгостроковий вплив. Навіть більше, Товариство цим принципом підкреслює

необхідність переходити від благодійної допомоги в окремих випадках до системних проектів, які несуть реальні зміни для розвитку й добробуту громади.

Глобальні цілі сталого розвитку – це 17 глобальних орієнтирів (цілей) для розвитку світу до 2030 року, затверджених на саміті ООН з питань сталого розвитку 25 вересня 2015 року. Товариство здійснює свою діяльність на території

України та розуміє, що має відповідати на глобальні виклики і сприяти їх вирішенню. Саме тому Товариством було обрано 6 Цілей сталого розвитку, які є пріоритетними для Товариства у сфері корпоративної соціальної відповідальності:

ЦІЛЬ 3 «Міцне здоров'я та благополуччя»: Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці:

-зменшити передчасну смертність від неінфекційних захворювань за допомогою профілактики і лікування;

-скоротити кількість смертей і травм внаслідок дорожньо-транспортних пригод;

-забезпечити загальне охоплення послугами охорони здоров'я, доступ до якісних основних медико-санітарних послуг і до безпечних, ефективних, якісних і недорогих основних лікарських засобів;

-скоротити кількість випадків смерті та захворювання в результаті впливу небезпечних хімічних речовин, забруднення й отруєння повітря, води і ґрунтів.

ЦІЛЬ 4 «Якісна освіта»: Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх:

-забезпечити доступ до якісних систем розвитку, догляду та дошкільного навчання дітей, щоб вони були готові до здобуття початкової освіти;

-істотно збільшити число молодих і дорослих людей, які володіють затребуваними навичками, у тому числі професійно-технічними навичками, для працевлаштування, отримання гідної роботи та занять підприємницькою діяльністю;

-забезпечити рівний доступ до освіти та професійно-технічної підготовки всіх рівнів для уразливих груп населення, у тому числі інвалідів, представників корінних народів і дітей, які перебувають в уразливому становищі;

-забезпечити, щоб усі учні здобували знання і навички, необхідні для сприяння сталому розвитку, у тому числі шляхом навчання з питань сталого розвитку та сталого способу життя, прав людини, гендерної рівності, пропаганди культури миру та ненасильства, громадянства світу й усвідомлення цінності культурного різноманіття і вкладу культури в сталий розвиток;

-створювати й удосконалювати навчальні заклади, що враховують інтереси дітей, особливі потреби інвалідів і гендерні аспекти, та забезпечити безпечне, вільне від насильства і соціальних бар'єрів та ефективне середовище навчання для всіх.

ЦІЛЬ 6 «Чиста вода та належні санітарні умови»: Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх:

-забезпечити загальний і рівноправний доступ до безпечної і недорогої питної води для всіх;

-Підтримувати і зміцнювати участь місцевих громад у поліпшенні водного господарства та санітарії;

-підвищити якість води за допомогою зменшення забруднення, ліквідації скидання відходів і зведення до мінімуму викидів небезпечних хімічних речовин та матеріалів, скорочення вдвічі частки неочищених стічних вод і значного збільшення масштабів рециркуляції та безпечної повторного використання стічних вод у всьому світі;

-істотно підвищити ефективність водокористування в усіх секторах та забезпечити стійкий забір і подачу прісної води для вирішення проблеми нестачі води та значного скорочення кількості осіб, які страждають від нестачі води;

-забезпечити загальний і рівноправний доступ до належних санітарно-гігієнічних засобів і покласти край відкритій дефекації, приділяючи особливу увагу потребам жінок і дівчаток, а також осіб, які перебувають в уразливому становищі.

ЦІЛЬ 7 «Відновлювана енергія»: Забезпечення доступу до недорогих, надійних стійких і сучасних джерел енергії для всіх:

-забезпечити загальний доступ до недорогого, надійного і сучасного енергопостачання;

-значно збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у світовому енергетичному балансі;

-подвоїти глобальний показник підвищення енергоефективності; - активізувати міжнародне співробітництво з метою полегшення доступу до досліджень і технологій в галузі екологічно чистої енергетики, включаючи відновлювану енергетику, підвищення енергоефективності та передові й чистіші технології використання викопного палива, та заохочувати інвестиції в енергетичну інфраструктуру і технології екологічно чистої енергетики;

-розширити інфраструктуру і модернізувати технології для сучасного та сталого енергопостачання всіх у країнах, що розвиваються, зокрема у найменш розвинених країнах, малих острівних державах, що розвиваються, і країнах, що не мають виходу до моря, з урахуванням їх відповідних програм підтримки;

ЦІЛЬ 11 «Сталий розвиток міст та спільнот»: Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів:

-активізувати зусилля із захисту та збереження всесвітньої культурної і природної спадщини;

-зменшити негативний екологічний вплив у перерахунку на одну особу населення, в тому числі шляхом приділення особливої уваги якості повітря і видаленню відходів;

-забезпечити загальний доступ до безпечних, доступних і відкритих для всіх зелених зон та громадських місць, особливо для жінок і дітей, літніх людей та інвалідів;

-підтримувати позитивні економічні, соціальні та екологічні зв'язки між міськими, приміськими і сільськими районами на основі підвищення якості планування національного та регіонального розвитку;

-збільшити кількість населених пунктів, що прийняли та реалізують 10 комплексні стратегії і плани, спрямовані на усунення соціальних бар'єрів, підвищення ефективності використання ресурсів, пом'якшення наслідків зміни клімату, адаптацію до його зміни;

-надавати найменш розвиненим населеним пунктам сприяння, в тому числі шляхом фінансової та технічної допомоги, у будівництві екологічно стійких і міцних будівель з використанням місцевих матеріалів.

ЦІЛЬ 17 «Партнерство заради стійкого розвитку»: Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку:

-Зміцнювати Глобальне партнерство в інтересах сталого розвитку, доповнене партнерством за участю багатьох зацікавлених сторін, які мобілізують і поширюють знання, досвід, технології та фінансові ресурси, для

досягнення цілей у сфері сталого розвитку в усіх країнах, особливо у країнах, що розвиваються;

-Стимулювати й заохочувати ефективне партнерство між державними організаціями, між державним і приватним секторами та між організаціями громадянського суспільства, спираючись на досвід і стратегії використання ресурсів партнерів;

-Підвищити глобальну макроекономічну стабільність, у т. ч. шляхом координації політики та забезпечення її послідовності;

-Зробити більш послідовною політику щодо забезпечення сталого розвитку;

Взаємозв'язок шести пріоритетних для Товариства Цілей сталого розвитку характеризується взаємним підсиленням та синергією. Описані Цілі сталого розвитку втілюються Товариством як у своїй господарській діяльності, так і у відносинах з місцевими громадами. Саме на них базується даний Стандарт корпоративної соціальної відповідальності у співпраці з громадами.

Екологічна відповідальність

АТ «Укргазвидобування» усвідомлює всю відповідальність перед суспільством за вплив діяльності виробничих об'єктів Товариства на довкілля та зобов'язується дотримуватися затвердженої Екологічної політики яка базується на принципах лідерства та відповідальності, спрямована на гармонізацію економічних інтересів з екологічними та соціальними інтересами суспільства, сприяє розвитку партнерських відносин, поглибленню діалогу і співпраці з міжнародними та національними фінансовими і діловими структурами, науковими та громадськими організаціями, відкритості інформації та прозорості діяльності.

У Товаристві діє СОУ «Система екологічного управління АТ «Укргазвидобування». Основні положення, завдання та функції», що дає можливість впроваджувати принципи збалансованого розвитку, які полягають у поєднанні екологічних, економічних та соціальних інтересів.

Впровадження новітньої системи управління охороною навколишнього середовища та реалізація комплексних заходів, спрямованих на підвищення рівня екологічної та радіаційної безпеки, дозволяє ефективно виконувати взяті зобов'язання з охорони довкілля та досягати поставлених цілей на шляху реалізації екологічної політики АТ «Укргазвидобування».

Важливим кроком, що демонструє практичну реалізацію екологічної політики товариства, яка базується на прийнятих Україною європейських принципах, є підтвердження відповідності Системи екологічного управління вимогам міжнародного стандарту ДСТУ ISO 14001:2015.

АТ «Укргазвидобування» у своїй діяльності приділяє значну увагу питанням охорони довкілля, вимогам екологічної та радіаційної безпеки та вимагає цього від інших підприємств, установ, організацій, фізичних осіб, що виконують роботи / надають послуги на території Замовника.

Екологічна політика :

Екологічна політика акціонерного товариства «Укргазвидобування» (далі – Товариство) спрямована на забезпечення ефективного функціонування та досягнення сталого розвитку в балансі зі зменшенням негативного впливу на довкілля та екологічних ризиків у процесі виробничої діяльності, гармонізацію економічних інтересів Товариства з екологічними та соціальними інтересами суспільства, впровадження екологічних міжнародних та європейських стандартів.

Екологічна політика товариства ґрунтується на таких принципах та завданнях:

- лідерство та відповідальність;
- гармонізація економічних інтересів Товариства з екологічними та соціальними інтересами суспільства;
- оцінка впливу на довкілля планованої діяльності;
- спрямування дій на протистояння змінам клімату, збереження біорізноманіття та раціональне використання природних ресурсів;

- визначення екологічних аспектів та застосування ризик-орієнтованого підходу, спрямованого на попередження та мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на довкілля;

- застосування найкращих доступних технологій;

- пріоритет превентивного підходу;

- екологічна освіта та культура;

- відкритість інформації та прозорість діяльності;

- постійне вдосконалення.

Екологічна політика АТ «Укргазвидобування» є основою для встановлення екологічних цілей та завдань.

Зобов'язання у сфері охорони довкілля:

- захист довкілля, попередження та мінімізація негативного впливу;

- забезпечення функціонування системи екологічного управління згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 14001:2015;

- впровадження Системи екологічного управління у всі бізнес-процеси Товариства, забезпечення ризик-орієнтованого підходу та їх постійне вдосконалення;

- дотримання вимог національного законодавства та міжнародних угод, які Товариство зобов'язане виконувати у сфері екології;

- дотримання принципу динамічного економічного розвитку при максимально раціональному використанні природних ресурсів, збереження біорізноманіття, зменшення факторів антропогенного впливу на зміну клімату;

- розробка та впровадження галузевих екологічних норм та стандартів, які відповідають державним або міжнародним вимогам;

- управління екологічними ризиками за допомогою ідентифікації та оцінки суттєвих екологічних аспектів і впливів, впровадження та моніторинг заходів з їх попередження або усунення;

- безперервне покращення екологічної результативності, ставлячи екологічні цілі та реалізуючи відповідні екологічні програми, спрямовані на постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту;

-дотримання правил «Зелених закупівель» та спрямованість на розвиток процесів рекуперації та рециркуляції у сфері поводження з відходами;

-впровадження у діяльність Товариства принципів сталого розвитку;

-дотримання прозорого спілкування із заінтересованими сторонами, зокрема з працівниками, підрядниками, клієнтами, громадськістю для того, щоб гарантувати врахування їхніх думок під час ухвалення рішень з екологічних питань.

Цінності АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»:

Патріотизм. Ми розуміємо, що наша самовіддана праця веде Україну до енергонезалежності. Наша команда захищає інтереси нашої держави. Ця вища мета важливіша за індивідуальні вигоди.

Професійність. Ми – лідер газовидобувної галузі України. Ми постійно вдосконалюємося та вчимося. Ми досягаємо результату. Труднощі та перешкоди не спиняють нас. Ми найкращі в тому, що ми робимо.

Прогресивність. Ми ніколи не зупиняємося на досягнутому – зростаємо, змінюємося та реформуємо систему. Ми мислимо нестандартно та доводимо необхідність змін до наших колег та партнерів. Помічаємо недосконалості навколо нас та ніколи не миримося з ними.

Порядність. Корупція та подвійні стандарти є неприйнятними для нас у будь-якому вигляді. Ми відповідально ставимося до взятих на себе зобов'язань. Сумлінно виконуємо свою роботу. Піклуємося про безпеку праці та збереження навколишнього середовища.

Прозорість. Ми встановлюємо зрозумілі та відкриті правила гри для наших працівників та партнерів і дотримуємося їх. Ми докладаємо зусиль, для того щоб наші рішення були виваженими, та з повагою ставимося до кожного.

Комплаєнс - це система правил та норм, які регламентують корпоративні відносини працівників Укргазвидобування як один з одним, так і з третіми сторонами: партнерами, контрагентами, представниками влади та іншими учасниками виробничого процесу.

Серед таких правил та норм в рамках політики відкритості та прозорості у компанії діє Кодекс корпоративної етики та антикорупційна програма, які були розроблені з урахуванням кращих світових практик корпоративного управління.

Кодекс корпоративної етики визначає основні цілі та принципи ділової поведінки кожного співробітника у рамках задекларованих корпоративних цінностей Товариства та досягнення основної місії компанії – забезпечення енергонезалежності країни. Цей документ регламентує взаємовідносини працівників компанії один з одним, з партнерами та іншими сторонами у межах діючого законодавства України та міжнародних стандартів.

Товариство проводить постійну роботу з удосконалення антикорупційних заходів, недопущення та запобігання проявам корупції відповідно до Закону України «Про запобігання корупції». Відповідно до цього пропонуємо до ознайомлення комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності компанії, які зафіксовані у антикорупційній програмі. Якість управління персоналом в ринковій економіці є одним з визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Вона сприяє забезпеченню сприятливого середовища, в якому повною мірою зреалізовано трудовий потенціал, успішно розвиваються особисті здібності, люди отримують моральне задоволення від виконаної роботи й суспільне визнання своїх досягнень.

За умов стратегічного управління та урахування необхідності підвищення рівня інноваційної активності підприємства, у його розвитку важливу роль має кадрове забезпечення. Структуру персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі проаналізовано за даними звітності, результати представлено у табл. 2.1.

Аналіз даних показує, що на 1 особу управлінського персоналу припадає близько 9 осіб виробничого персоналу протягом досліджуваного періоду, з врахуванням рекомендованого співвідношення, можна відзначити ефективність структури управління персоналом.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу

Категорія зайнятих	2018р.		2019р.		2020р.		абсолютне відхилення, від 2020р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018р.	2019р.
Управлінський персонал	1987	10	1980	10	1904	10	-83	-76
у тому числі:							0	0
Керівники	298	15	270	14	258	14	-40	-12
Спеціалісти	459	23	540	27	486	26	27	-54
технічні працівники	1230	62	1170	59	1160	61	-70	-10
Виробничий персонал	18629	90	18339	90	17172	90	-1457	-1167
Разом	20616	100,00	20319	100,00	19076	100,00	-1540	-1243
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	9	X	9	x	9	x	-0,36	-0,24
Участка управлінського персоналу, %	10,67	X	9,74	x	9,98	x	-0,69	0,24

Аналізуючи структуру персоналу, управлінський апарат стабільно протягом 2018-2020 р. займає частку в розмірі 9 – 11%. Тут керівники вищої ланки складають 14-15%, а спеціалісти – 23-26%. Основна частка управлінців це технічні керівники, наприклад бригадири, начальники змін, відділів та ланок – 59-62%.

Соціальна структура має важливе значення й характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковано за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Виконуючи аналіз соціальної структури персоналу, використовується звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма №6-ПВ). Після дослідження складу персоналу можна навести загальну вікову структуру в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури трудового потенціалу

Вікові категорії	2018		2019		2020		Зміна (+; -) у в.п. 2020 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	8567	41,56	8457	41,62	8089	42,40	-478	-368
25-49 років	7654	37,13	8321	40,95	8357	43,81	703	36
50-59 років	2345	11,37	1987	9,78	1345	7,05	-1000	-642
60-65 років	1890	9,17	1434	7,06	1178	6,18	-712	-256
Післяпенсійного віку	160	0,78	120	0,59	107	0,56	-53	-13
Разом	20616	100	20319	100	19076	100	-1540	-1243

За результатами дослідження вікової структури персоналу можна відзначити молодий вік працівників. Протягом аналізованого періоду основну частку складає вікова категорія 15-24 роки – 41-42% , а також 25-49 років – 37-44%, разом близько 80%. Спостерігається за 3 роки тренд скорочення працівників від 50 до 59 років з 11,4% до 7,1% та 60-65 рр. з 9,2% до 6,2%. Тобто підприємство омолоджує кадри, цю динаміку добре видно на рис. 2.2.

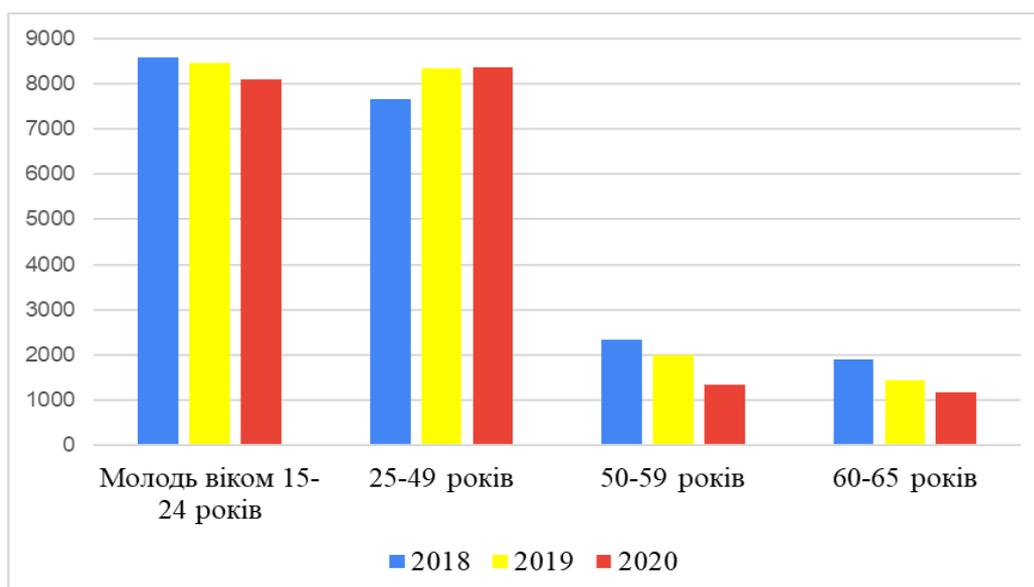


Рисунок 2.2 – Динаміка вікової структури трудового потенціалу підприємства

Під час оцінювання системи управління персоналом дуже важливе значення має якість персоналу, яку можна визначити за рівнем кваліфікації. Рівень освіченості працівників за три роки подано табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) у в.п. 2020 р. від	
	К-сть, осіб	Питом а вага,%	К-сть, осіб	Питом а вага,%	К- сть, осіб	Питома вага,%	2018	2019
Середня освіта	345	1,67	310	1,53	280	1,47	-65	-30
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	11056	53,63	10689	52,61	9983	52,33	-1073	-706
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	2341	11,36	2782	13,69	2976	15,60	635	194
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	4786	23,21	4521	22,25	4214	22,09	-572	-307
Перекваліфікація персоналу	1965	9,53	1876	9,23	1456	7,63	-509	-420
Навчались за кордоном	123	0,60	141	0,69	167	0,88	44	26
Разом	20616	100	20319	100	19076	100		-1243

З наведених даних помітно, що підприємство надає перевагу технічній освіті ПТУ (понад 50%), відсоток спеціалістів з повною вищою освітою стабільний протягом всього періоду дослідження й складає 22-23%. Перекваліфікація працівників зменшується, але поступово зростає частка персоналу що навчалася за кордоном – це досить позитивний фактор.

Також важливим є аналіз руху персоналу, тобто дослідження тенденції звільнення та прийому працівників, основні дані представлено в табл.2.4. Зміна якісного і кількісного складу вимірюється коефіцієнтами з поновлення і вибуття кадрів, а також плинності і загальної мобільності. На основі проведених розрахунків можна побудувати діаграму (рис. 2.3).

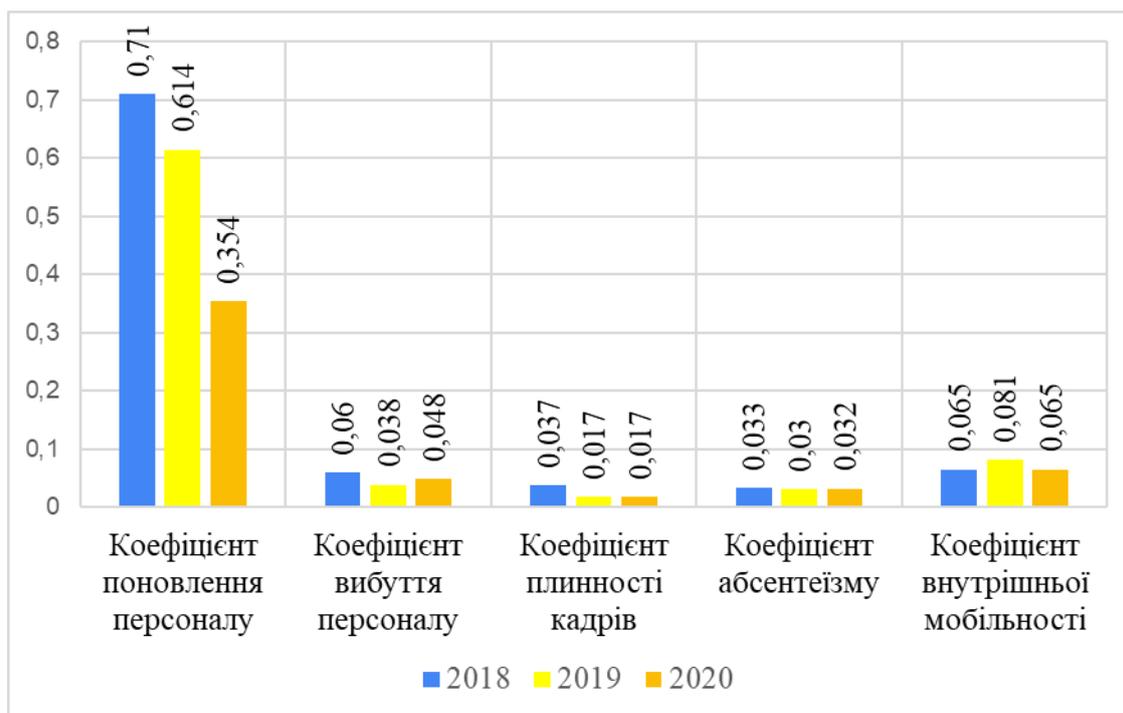


Рисунок 2.3 – Динаміка показників руху персоналу

На підприємстві спостерігається позитивна динаміка в кількості невиходів на роботу, яка виражена коефіцієнтом абсентеїзму. У 2018 р. показник становив 0,033 у 2019 р. зменшився до 0,3 та у 2020 р. знову зріс до 0,32. Також зростають внутрішні переміщення працівників, це коефіцієнт внутрішньої мобільності. В 2018 р. – 0,065, у 2019 р. зріс до 0,081 та у 2020 р. повернувся до попереднього

значення за рахунок скорочення загальної кількості працівників.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) у в.п. 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,710	0,614	0,354	-0,356	-0,260
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,060	0,038	0,048	-0,012	0,010
Коефіцієнт плинності кадрів	0,037	0,017	0,017	-0,020	0,000
Коефіцієнт абсентеїзму	0,033	0,030	0,032	-0,001	0,002
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,065	0,081	0,065	0,000	-0,016

Отже, показники руху персоналу підприємства мають перемінну тенденцію, на це вплинуло загальне зменшення кількості прийнятих та вивільнених працівників за три останні роки. За результатами оцінювання персоналу можна відзначити загальну тенденція до скорочення персоналу. Водночас зростає кількість молодих спеціалістів із професійною освітою, яка активно підвищує рівень кваліфікації для розроблення та впровадження нових технологій у виробництво.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства

За умов ускладнення економічної ситуації в країні зростає роль оперативного, всебічного та об'єктивного економічного аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства для підготовки обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегії і тактики подальшого розвитку. Щоб розрахувати основні фінансово-економічні показники діяльності компанії використано таку звітність за 2018-20 роки:

форма № 1 «Баланс»;

форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма № 4 «Звіт про власний капітал»;

форма №1-ПВ «Звіт з праці»;

форма № 1-підприємство «Структурне обстеження підприємства».

форма № 11-03 (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)»;

форма № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства».

Виконання якісного аналізу також потребує використання планової документації, оперативної звітності, яка характерна для галузі. Після виконання розрахунків дані записуються в табл. 2.5 за кількома групами:

1. Капітал підприємства.
2. Ресурси підприємства.
3. Економічні показники.
4. Фінансові результати.
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат.
6. Показники рентабельності підприємства

Потім здійснюється аналіз отриманих результатів, визначаються абсолютні й відносні зміни за період дослідження. Далі подано ілюстрацію проведеної роботи за допомогою діаграм та графіків.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства у 2018-2020 рр.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства (Філія УПТГК АТ "Укргазвидобування") за 2018-2020 рр									
Показники	Од. ви-міру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	140 751 725	145 630 950	134 899 752	-5 851 973	-4,16	-10 731 198	-7,37
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	110 808 915	119 401 244	104 977 528	-5 831 387	-5,26	-14 423 716	-12,08
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	94 278 766	105 306 622	97 449 826	3 171 060	3,36	-7 856 796	-7,46
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	1 826 123	1 996 044	1 923 462	97 339	5,33	-72 582	-3,64
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	-	-	-	-	-	-	-
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1-ПВ	20 319	19 076	17 727	-2592	-12,76	-1349	-7,07

3. Економічні показники									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	78 970 011	78 963 830	56 891 757	-22 078 254	-27,96	-22 072 073	-27,95
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємство	40 601 708	41 979 950	38 143 884	-2 457 824	-6,05	-3 836 066	-9,14
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	3 073 854	10 350 293	10 229 176	7 155 322	232,78	-121 117	-1,17
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1- ПВ	3 640 582	2 975 636	3 496 405	-144 177	-3,96	520 769	17,5
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)* 1000	14931,00	12999,00	16436,00	1505,00	10,08	3437,00	26,44
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	38 368 303	36 983 880	18 747 873	-19 620 430	-51,14	-18 236 007	-49,31
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	34 202 409	24 902 142	7 324 336	-26 878 073	-78,59	-17 577 806	-70,59
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	33 077 707	23 529 627	6 073 371	-27 004 336	-81,64	-17 456 256	-74,19
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.		27 135 195	19 048 972	4 946 831	-22 188 364	-81,77	-14 102 141	-74,03

5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн./одину	п.3.2 / п.2.4	1998,21	2200,67	2151,74	153,530	7,683377	-48,93	-2,223414
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	%		0,093	0,099	0,1	0,007	7,53	0,001	1,01
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	%		-	-	-	-	-	-	-
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	%		-	-	-	-	-	-	-
5.5. Фондовіддача	грн./грн.	п.3.2 / п.2.1	0,43	0,4	0,39	-0,040	-9,30	-0,010	-2,50
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот	п.3.1 / п.2.3	-	-	-	-	-	-	-
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	-	-	-	-	-	-	-
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот	п.4.1 / п.1.1	0,27	0,25	0,14	-0,130	-48,15	-0,110	-44,00
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	7,57	24,66	26,82	19,250	254,29	2,160	8,76
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	23,5	16,16	4,5	-19	X	-11,66	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	24,49	15,95	4,71	-19,78	X	-11,24	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	1112,69	240,59	71,6	-1041,09	X	-168,99	X

Розпочинається аналіз з показників капіталу (1 група), для підвищення ефективності проводиться порівняння між середніми вартостями сукупного капіталу і власного капіталу. Ці показники обчислюються як сума вартості сукупного капіталу на кінець року й на початок поділена на два і сума вартості власного капіталу на кінець і на початок року розділена на два, відповідно. Динаміка показників капіталу підприємства подано на рис. 2.4.

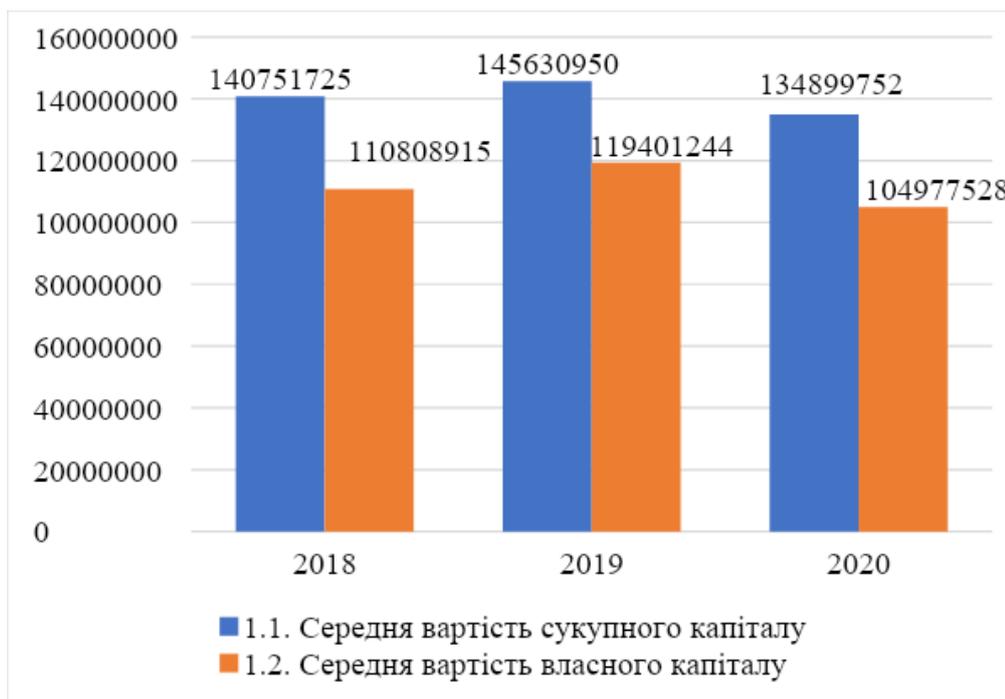


Рис. 2.4 – Динаміка показників капіталу підприємства за 2018-2020 рр.

Дослідження динаміки основних показників капіталу підприємства свідчить про їх тенденцію до деякого зменшення, яке прискорилося останнього року, де 2020 рік до 2019 року складає $-7,37\%$ та $-12,08\%$. Схожа ситуація спостерігається за обома показниками групи, що добре видно на діаграмі.

Під час виробничої діяльності підприємство використовує різні ресурси, їх рівень постійно вивчається – визначаються співвідношення, щоб об'єктивно оцінювати теперішній стан й прогнозувати дані майбутнього. У роботі проаналізовано такі показники другої групи: середньорічна вартість основних засобів, середньорічна вартість нематеріальних активів та середньооблікову чисельність працівників. Кожен з них представляє ті чи інші групи ресурсів

сучасного підприємства, зокрема трудові, фінансові, матеріальні та нематеріальні ресурси.

Трудові ресурси в наш час є дуже важливим чинником для підвищення ефективності результатів діяльності. Трудовий колектив працівників визначається структурою відповідно до технології виробництва, форми власності й організаційного порядку суб'єкту господарювання. Фінансові ресурси складають кошти, що вкладаються під час утворення підприємства й постійно поповнюються в процесі господарської діяльності за рахунок продажу товарів, виконаних робіт і наданих послуг, а також шляхом залучення коштів з зовнішніх джерел.

Матеріальні ресурси складаються з основних фондів й оборотних активів підприємства, а нематеріальні активи характеризують об'єкти інтелектуальної власності й інші подібні права, що належать підприємству.

Для більш наочного представлення окремих видів ресурсів було прийнято рішення відобразити динаміку показників підприємства на трьох діаграмах (рис. 2.5 – 2.7).

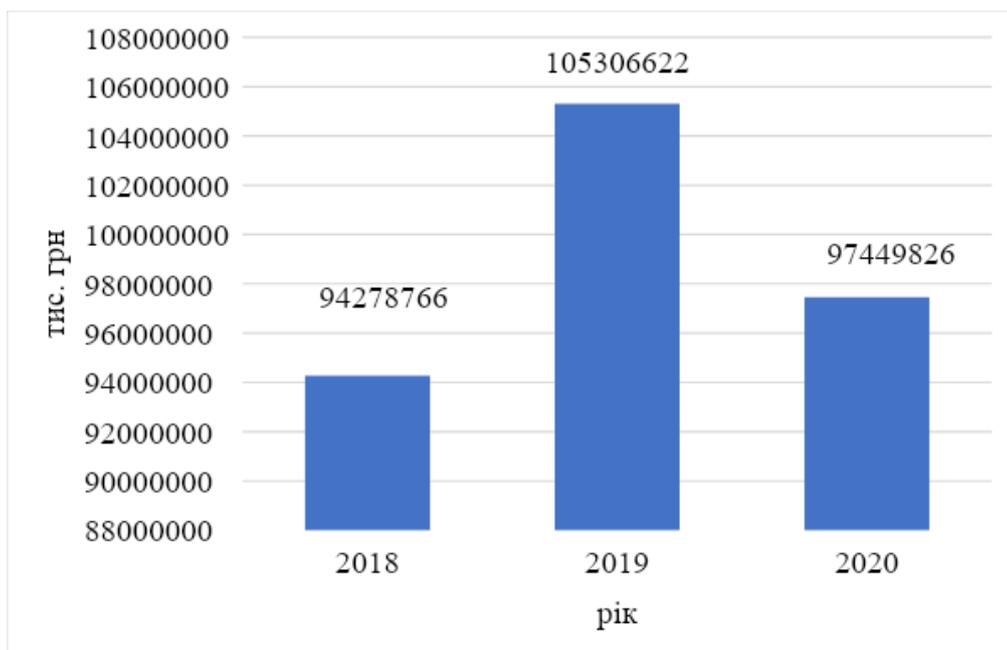


Рис. 2.5 – Динаміка зміни показників середньорічної вартості основних засобів

Основні засоби містять у своєму складі основні виробничі та основні невиробничі засоби. Показник середньорічної вартості основних засобів у 2020 р. порівняно з 2018 р. дещо зріс, а порівняно з 2019 р. зменшився майже на 7,5%.

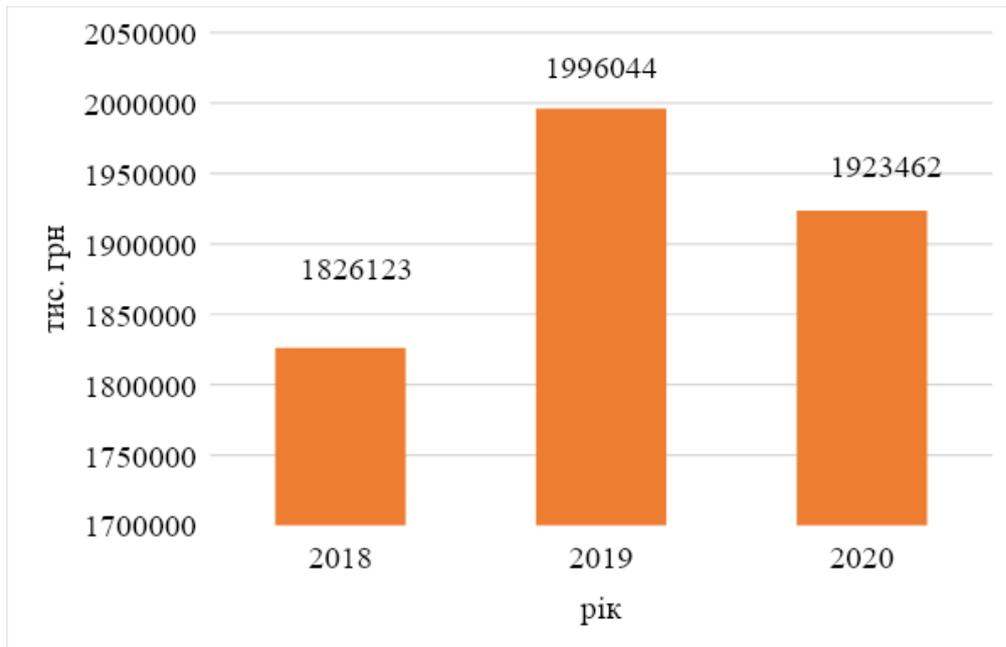


Рис. 2.6 – Динаміка зміни середньорічної вартості нематеріальних активів

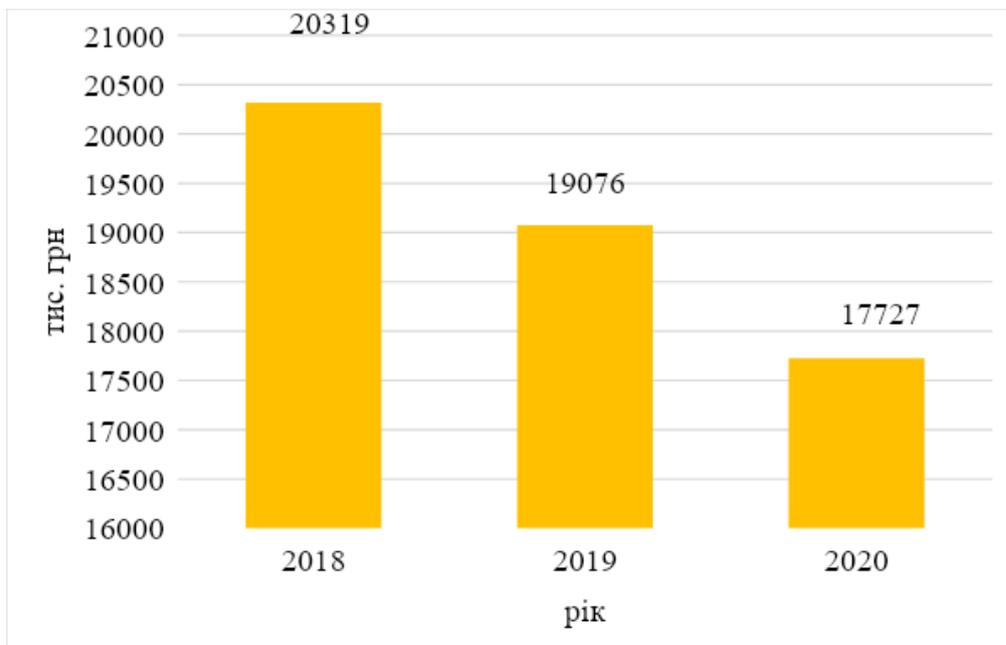


Рис. 2.7 – Динаміка зміни середньоблікової чисельності працівників підприємства за 2018-2020 рр.

Можна зазначити, що нематеріальні активи – це ті активи, вартість яких достовірно визначено й вони можуть приносити підприємству прибутки в майбутньому періоді. З отриманих даних видно, що за досліджуваний період підприємство отримало певні прибутки з цих активів, оскільки їх кількість дещо скоротилась. З одного боку, це є досить позитивним, оскільки грошові кошти було отримано, але з іншого боку – спостерігається негативний прогноз, оскільки з кожним роком підприємство отримує все меншу частку доходу (-3,64% в 2020 р.) з цього ресурсу підприємства.

Склад працівників підприємства має чітко визначені кількісні, якісні й структурні характеристики. Кількісна характеристика персоналу підприємства насамперед вимірюється такими показниками, як облікова, явочна й середньоспискова чисельність працівників. Для розрахунку було обрано саме середньооблікову чисельність. Загальноприйняте розуміти цей показник чисельності працівників облікового складу на певну дату з обліком прийнятих і звільнених за цей день працівників. Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників має тенденцію до зниження, за два роки майже -13%.

Узагальнюючи ресурсне забезпечення можна зазначити що протягом 2020 року відбулося зменшення усіх видів ресурсів на підприємстві, отже має місце негативна тенденція.

Наступним кроком з оцінювання роботи підприємства є аналіз економічних показників, зокрема чистий дохід від реалізації продукції, обсяг реалізованої продукції, та фонд оплати праці всіх працівників і середньомісячна заробітна плата одного працівника.

Спочатку потрібно дослідити основні показники: чистий дохід та обсяг реалізованої продукції. Дані за три роки зображено на рис. 2.8. Потім наведено діаграми з графічним відображенням обсягів фонду оплати праці всіх працівників і середньомісячна заробітна плата одного працівника (рис. 2.9 і 2.10).

Усі досліджувані економічні показники мають тенденцію до зниження. Наприклад, чистий дохід зменшився в 2020 р. порівняно з 2018 р. і 2019 р. на 28%, а обсяг реалізованої продукції на 6% і 9%, відповідно. Разом з тим стабільно

зростає середньомісячна заробітна плата одного працівника, у 2020 р. порівняно з попереднім вона зросла на 26,44%.

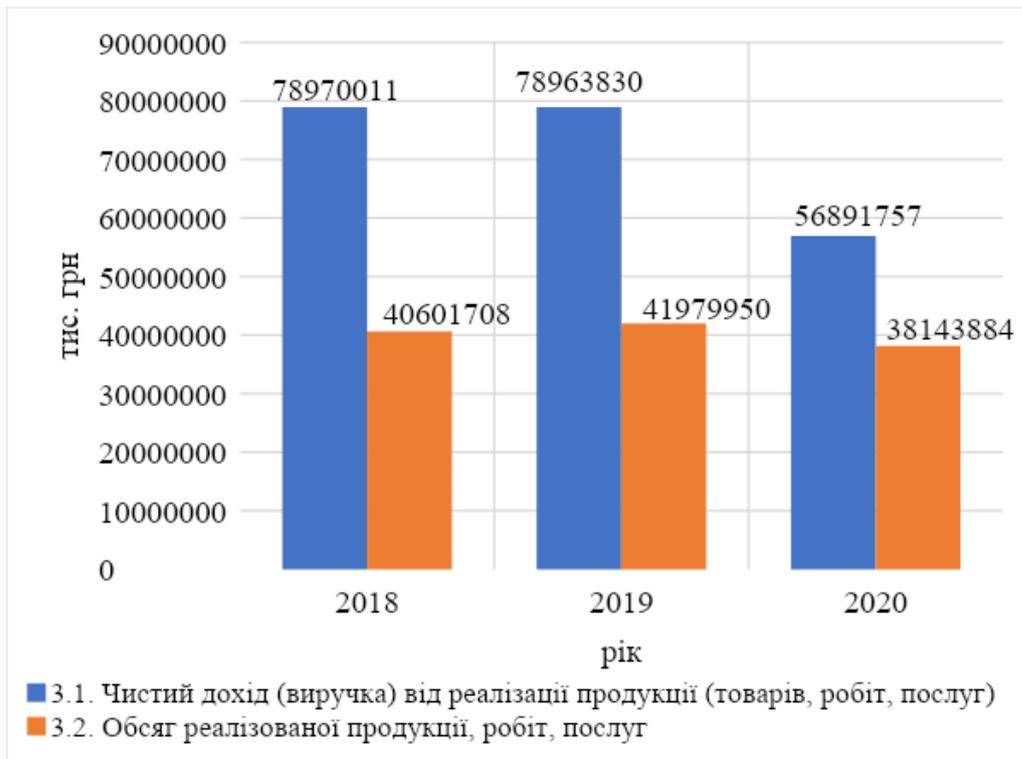


Рис. 2.8 – Динаміка чистого доходу та обсягу реалізованої продукції

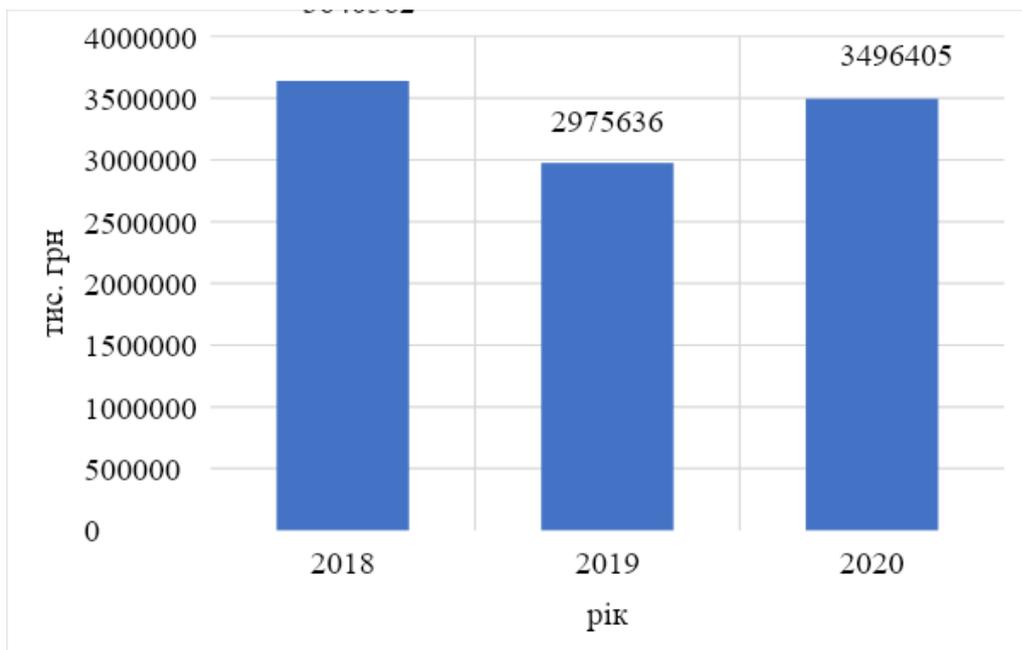


Рис. 2.9 – Динаміка обсягів фонду оплати праці всіх працівників за три роки

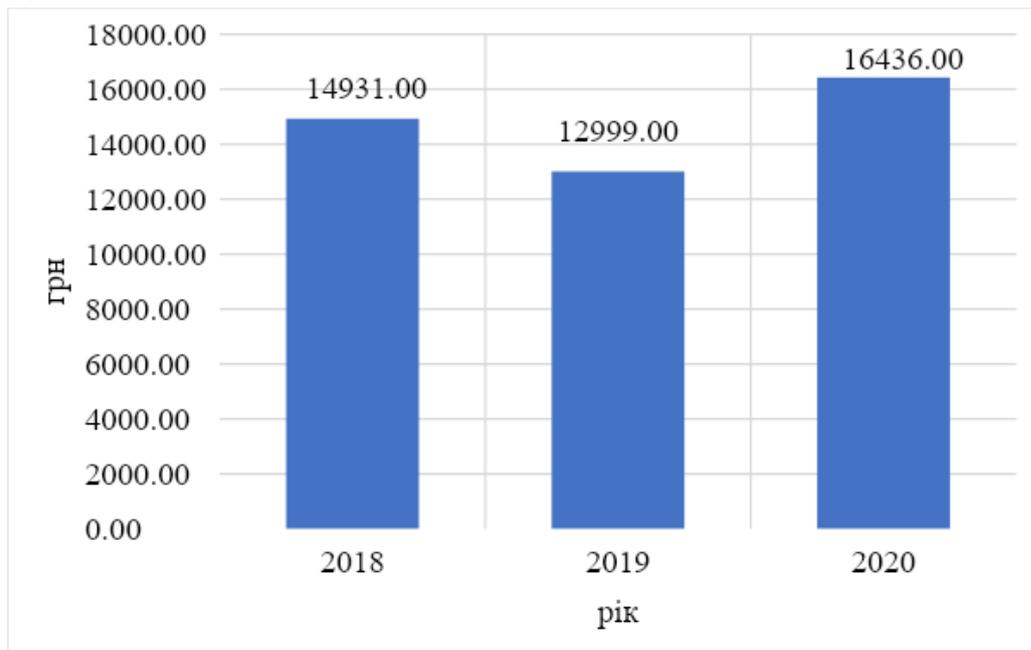


Рис. 2.10 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника підприємства за 2018-2020 рр.

Отже, економічні показники підприємства мають негативний тренд, зменшуючись на 1 – 28%, крім середньої заробітної плати, яка зростає за більш-менш стабільного фонду оплати праці в 2018 і 2020 роках й зменшення кількості працівників.

Незадовільна динаміка зміни економічних показників потребує ретельного вивчення фінансових результатів діяльності підприємства за період 2018-2020 років. До 4-ї групи показників належать валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток. Динаміку зниження цих показників по роках представлено на рис. 2.11.

Валовий прибуток підприємства дещо зменшився в 2019 році й вдвічі скоротився в 2020 р. Прибуток від операційної діяльності та прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в 2018 р. мали значення понад 30 млн. грн, а в 2020 р. скоротилися в 5 разів. Чистий прибуток підприємства теж стабільно зменшувався, в 2019 р. на 8млн. грн, або в 1,5 рази, а в 2020 р. до 5 млн.

грн, тобто аж в 4 рази. Таким чином, фінансові показники найбільш точно відображають незадовільний стан фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки і він близький до катастрофічного. Таке суттєве зменшення прибутку не залишає підприємству коштів на розвиток у майбутньому періоді.

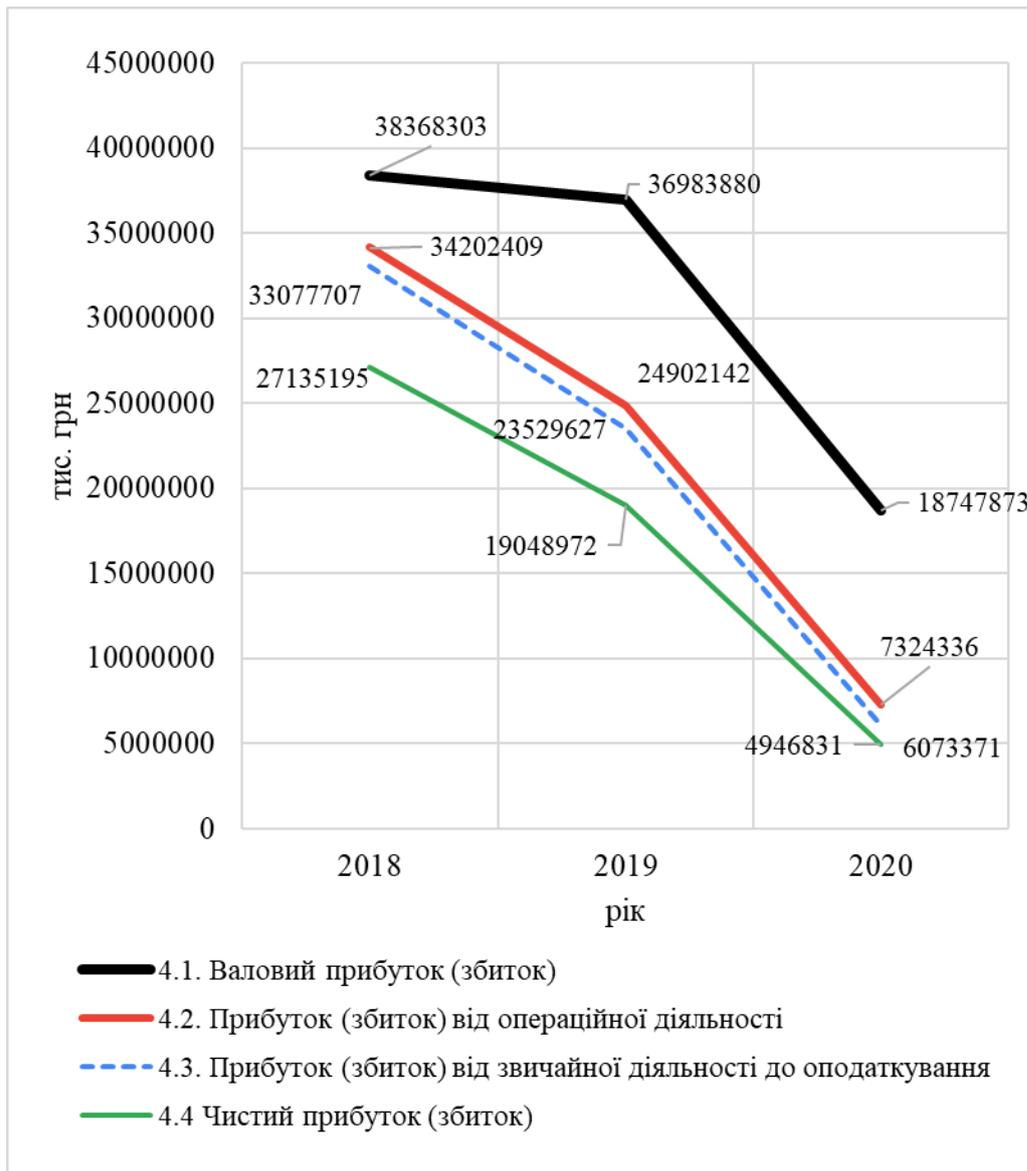


Рис. 2.11 – Динаміка фінансових показників підприємства за 2018-2020 рр.

Далі проаналізовано 5-ту групу, це показників ефективності використання ресурсів та витрат. Серед них найважливіші: продуктивність праці працівників,

фондовіддача, коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) та операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції.

Продуктивність праці безпосередньо впливає на кінцевий результат роботи будь-якого суб'єкта господарювання. Вона може залежати від стажу роботи, освіти, а також умов праці на робочому місці. Ці та багато інших факторів впливають на результат, продуктивність на підприємстві майже стабільна, за три роки відбулися деякі коливання в межах кількох відсотків. Дані розрахунків наведено на рис. 2.12.

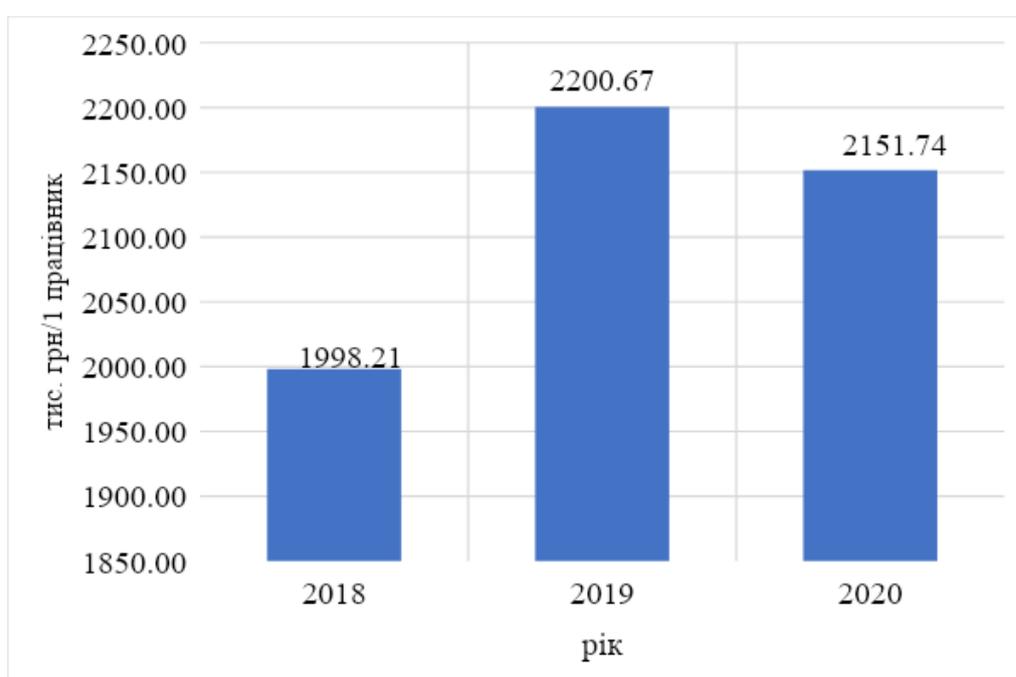


Рис. 2.12 – Динаміка продуктивності праці на підприємстві за три роки

Можна зазначити, що фондовіддача – це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона відображає ефективність використання засобів праці та показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Для оцінювання повної фондовіддачі її часто розраховують як відношення валового продукту до всіх виробничих фондів. Для цього розраховують середньорічну вартість основних і оборотних виробничих фондів

(їхню загальну вартість на початок і кінець року, потім ділять на 2, або їхню вартість по місяцях ділять на 12). В окремих випадках, коли випущена продукція (виконані роботи) є однорідними, фондovіддачу можна визначати і в натуральному виразі. Отримані результати подано на рис. 2.13.

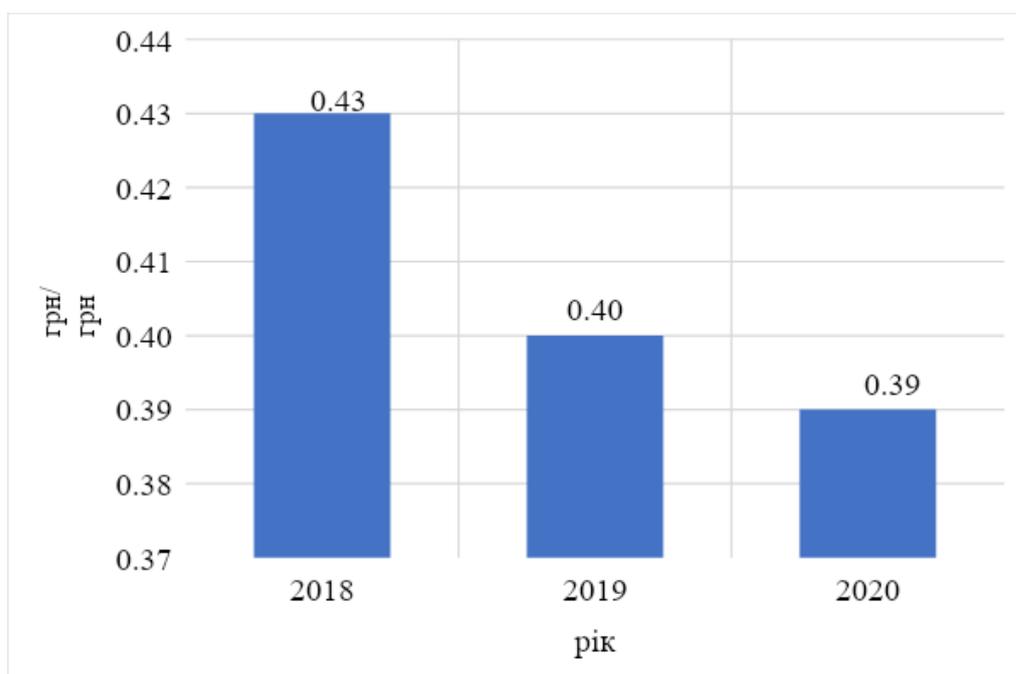


Рис. 2.13 – Динаміка зміни фондovіддачі на підприємстві

Отже, після аналізу даних стає зрозуміло, що цей показник теж більш-менш стабільний протягом 3-х років й зменшився всього на кілька відсотків.

Оборотність активів є показником ділової активності, він показує ефективність використання активів компанії. Цей коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника свідчить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів. В 2020 р. він зменшився на 44% порівняно з 2019 р. Зміну цього показника відображено на діаграмі (рис. 2.14).

Навпаки, операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції на підприємстві зростають щорічно. В 2019 р. вони збільшилися дуже суттєво, більше ніж в три рази, а в 2020 р. темп зростання сильно вповільнився й склав

тільки 8,76%. Тобто ситуацію вдалося стабілізувати й витрати залишаються на певному рівні. Цей показник наведено на рис. 2.15.

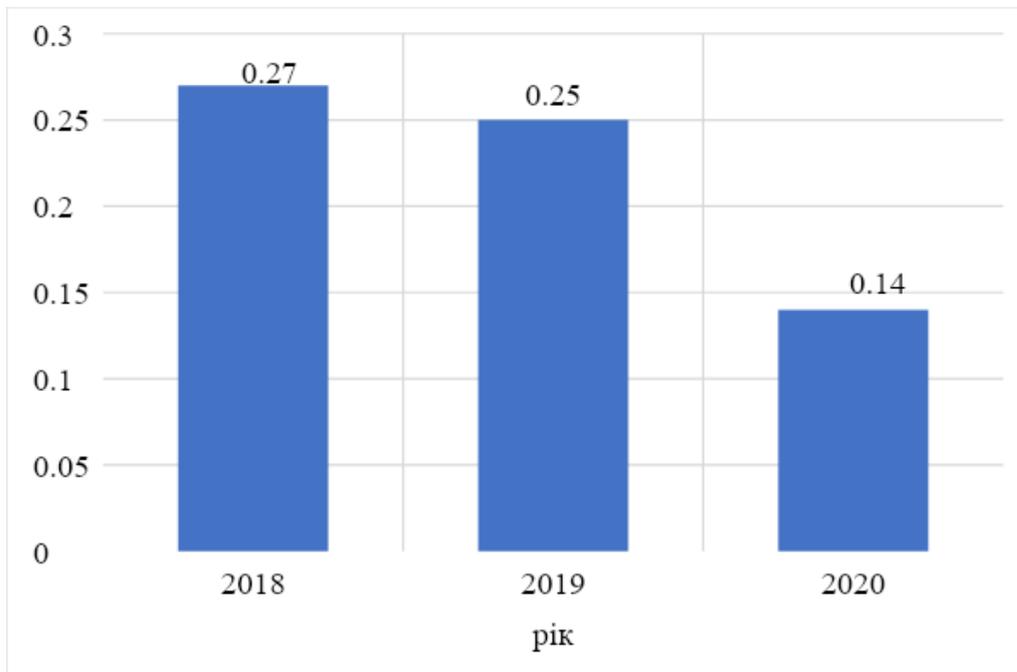


Рис. 2.14 – Динаміка зміни капіталовіддачі на підприємстві за три роки

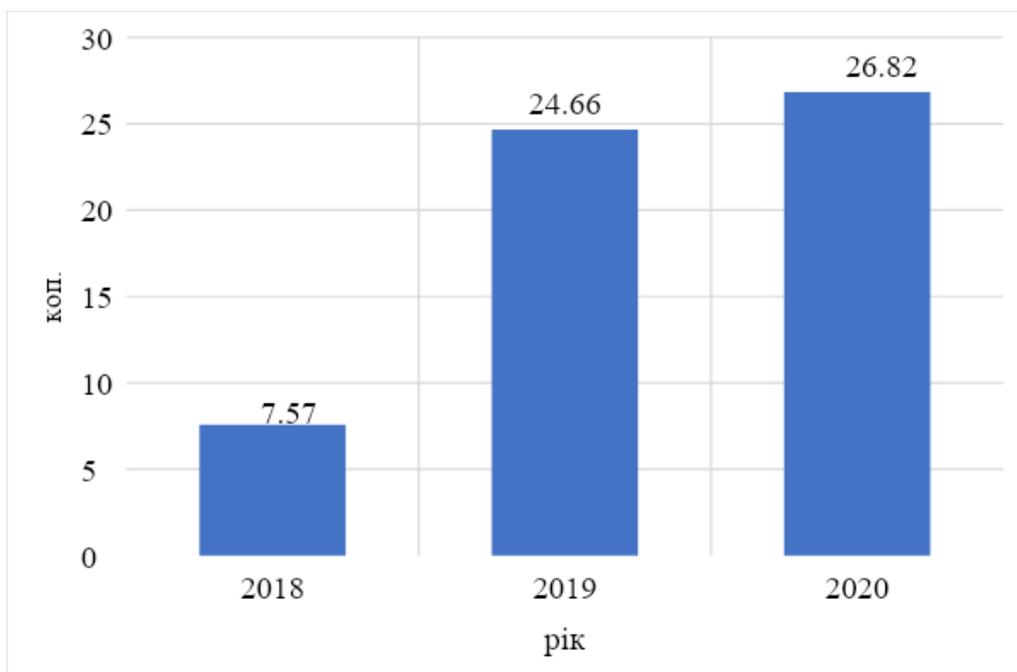


Рис. 2.15 – Динаміка зміни операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції

Таким чином, можна зробити висновок, що за суттєвого падіння абсолютних економічних і фінансових показників відносні показники ефективності використання ресурсів та витрат залишаються стабільними втрачаючи щороку кілька відсоткових пунктів.

Потім досліджується 6 група показників, це дані про рентабельність підприємства, такі як рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції. Рентабельність сукупного капіталу обчислюється як відсоткове відношення чистого прибутку до середньої за період вартості сукупного капіталу підприємства. Інший показник вказує наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було отримано на кожную гривню залучених власних коштів. Результати по двох перших показниках подано на графіку (рис. 2.16).

Рентабельність продукції є економічною категорією, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Вона визначається відношенням чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції. Рентабельність продукції підприємства зменшується в рази з 1112,69 (2018 р.) до 240,6 (2019 р.) і до 71,6 (2020 р.), тому графічно складно відобразити дані різних порядків. В висновках можна вказати на суттєве падіння рентабельності, що потребує додаткового дослідження причин такого явища.

Підсумком оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства є зниження основних фінансових показників, але робити конкретні прогнози на майбутній період зараз не варто, оскільки 2020 рік став дуже нестабільним для всіх компаній та підприємств. Знаючи, що в 2021 р. підприємство успішно працює можна бути впевненим, що воно гідно витримає кризу останніх років і відновить та навіть примножить свої досягнення і як наслідок поліпшить усі заплановані показники.

З метою більш повної діагностики стану суб'єкта господарювання потрібно розрахувати й дослідити показники фінансової стійкості (табл. 2.6.), платоспроможності (табл. 2.7) і ділової активності (табл. 2.8) підприємства.

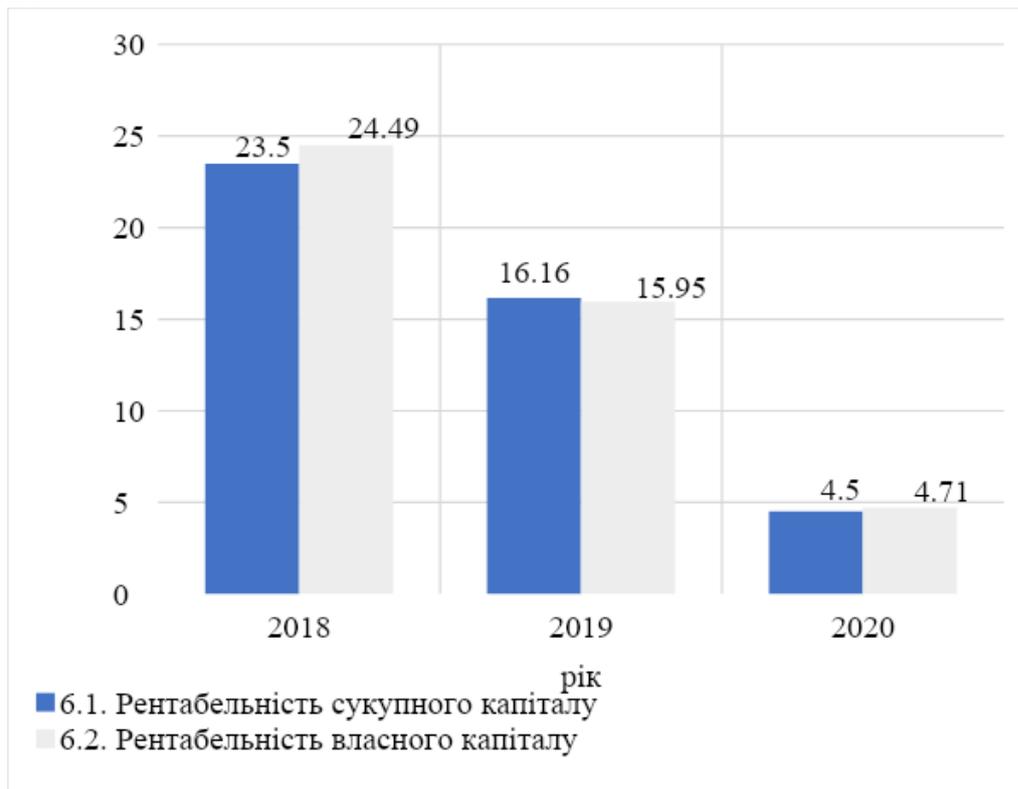


Рис. 2.16 – Динаміка рентабельності капіталу підприємства

Таблиця 2.6 – аналіз показників фінансової стійкості у 2018-2020 рр.

Аналіз показників фінансової стійкості (Філія УПГК АТ "Укргазвидобування") за 2018-2020 рр							
Показники	Норма- тив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2018р.	2019р.	2020р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,79	0,82	0,78	0,29	0,32	0,28
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,27	1,22	1,29	0,73	0,78	0,71
Коефіцієнт фінансування	> 1	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,15	0,08	1,14	0,85	0,92	-0,14
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,35	-0,78	-0,76	-0,85	-1,28	-1,26
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,07	-0,1	-0,12	-0,57	-0,6	-0,62

Коефіцієнт економічної незалежності або коефіцієнт автономії, або коефіцієнт концентрації власного капіталу. Він показує, яка частина власних коштів формує активи підприємства. Його оптимальне значення $\geq 0,5$. Показник обчислюється за балансом шляхом відношення власних коштів до валюти балансу. Підприємство має належну фінансову автономію. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Він показує частку залучених коштів у формуванні активів. Його оптимальне значення $< 0,5$.

Коефіцієнт фінансової залежності. Він обчислюється шляхом відношення валюти балансу до власних коштів й має оптимальне значення < 2 . Підприємство достатньо незалежне. Коефіцієнт фінансування, який обчислюється за балансом шляхом відношення власних коштів до позикових коштів. Його оптимальне значення > 1 , він показує, скільки власних коштів підприємства припадає на 1 гривню позикових коштів.

Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт співвідношення поточних позикових коштів і власних коштів). Його оптимальне значення < 1 . Тобто, він показує, скільки позикових коштів залучає підприємство для фінансування поточної діяльності на 1 гривню власних. Цей показник значно погіршився в 2020 р., й перевищив оптимальне значення, що дуже погано, адже підприємство не може розраховатися з боргами.

Коефіцієнт забезпеченості запасів обчислюється шляхом відношення власних обігових засобів до матеріальних обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,8$. Цей коефіцієнт показує, яка частка матеріальних обігових засобів фінансується за рахунок власного обігового капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів розраховується, як відношення власних обігових засобів до вартості всіх обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,5$. Він відображає частку власних коштів підприємства, яку вкладено в обіговий капітал.

Коефіцієнт маневреності визначають як відношення власних обігових засобів до власних засобів. Оптимальне значення $> 0,5$. Він вказує, яку частку власного капіталу підприємства вкладено в обігові засоби.

Коефіцієнт автономії має значення, що перевищує 0,5. а коефіцієнти забезпеченості обігових засобів і маневреності мають від'ємні значення. Динаміку зміни цих показників наведено на рис. 2.17. Отже, можна зробити висновок що у підприємства проблеми з обіговими коштами й відсутня маневреність.

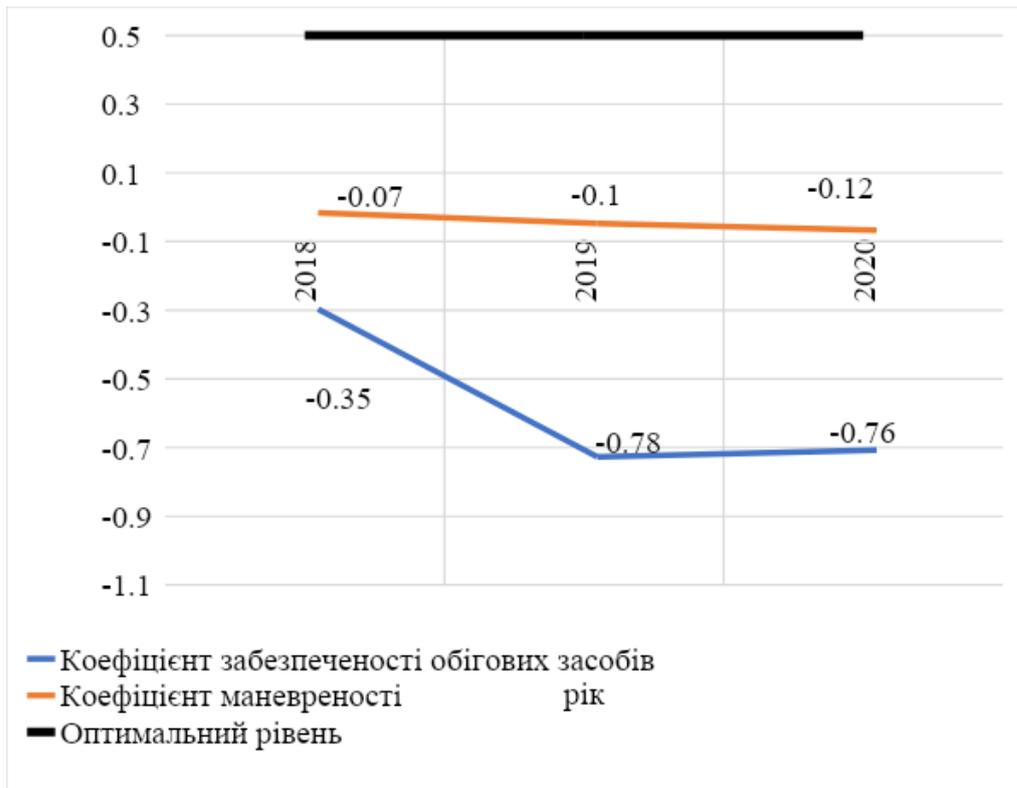


Рис. 2.17 – Динаміка показників фінансової стійкості

Загальну оцінку платоспроможності дає коефіцієнт покриття, який також називають коефіцієнтом поточної ліквідності. Установлено норматив цього показника, як більше 1. Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, яка частина поточних активів за мінусом запасів покриває поточні зобов'язання. Нормативне значення 0,5-1 і вище.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності у 2018-2020 рр.

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) (Філія УПГГК АТ "Укргазвидобування") за 2018-2020 рр.							
Показники	Норма- тив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2018р.	2019р.	2020р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	1,33	1,53	1,13	0,33	0,53	0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	1,06	1,11	0,97	0,56	0,61	0,47
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,013	0,010	0,015	-0,187	-0,19	-0,185

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності. Він показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Нормативне значення знаходиться в межах 0,2 – 0,3.

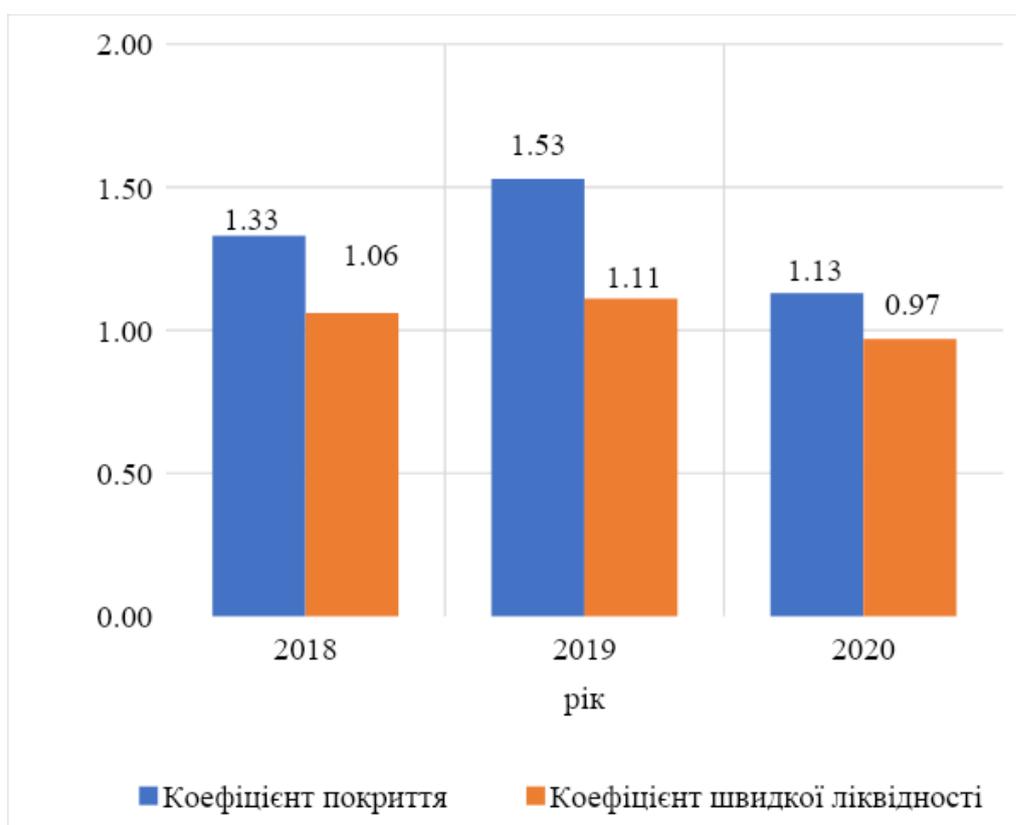


Рис. 2.17 – Динаміка показників платоспроможності підприємства

За розрахованими коефіцієнтами можна зробити висновок, що платоспроможність є досить високою, два перших показники знаходяться в межах норми. Разом з тим підприємство нездатне погасити короткострокову заборгованість, абсолютна ліквідність майже нульова, значення знаходяться в діапазоні від 0,01 до 0,015. На рис. 2.18 представлено показники платоспроможності підприємства за 3 роки.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ділової активності у 2018-2020 рр.

Аналіз показників ділової активності (Філія УПГК АТ "Укргазвидобування") за 2018-2020 рр.						
Показники	Позитивна динаміка	Звітні роки			Відхилення (+;-), 2020 р. до	
		2018	2019	2020	2018р.	2019р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	76,84	44,35	96,31	19,47	51,96
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	80,22	48,67	91,71	11,49	43,04
Тривалість обертання оборотних активів, дні	Зменшення	102,24	67,97	108,96	6,72	40,99
Тривалість обертання виробничих запасів, дні	Зменшення	20,62	22,8	22,02	1,4	-0,78
Тривалість операційного циклу, дні	Зменшення	100,84	71,47	113,73	12,89	42,26
Тривалість фінансового циклу, дні	Зменшення	177,68	115,82	210,04	32,36	94,22

Можна сказати, що ділова активність є комплексною характеристикою, що втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку певних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, конкурентоспроможність. Ділову активність підприємства відображають такі показники як: тривалість погашення кредиторської заборгованості, тривалість погашення дебіторської заборгованості, тривалість обертання виробничих запасів, тривалість операційного циклу, тривалість фінансового циклу.

Позитивна динаміка зміни цих показників може характеризувати зміцнення фінансового стану підприємства.

Всі показники ділової активності мають за три роки тенденцію до зростання. Наприклад, тривалість погашення кредиторської заборгованості у 2019 р. зменшилася майже вдвічі, але в 2020 р. перевищила показник 2018 р. більше ніж на 20%. Подібна ситуація з погашенням дебіторської заборгованості. Інші показники теж в 2019 р. зменшилися відносно 2018 р., а потім в 2020 р. знову пішли вгору. Таку динаміку наочно ілюструє рис. 2.18, на якому продемонстровано 6 показників.

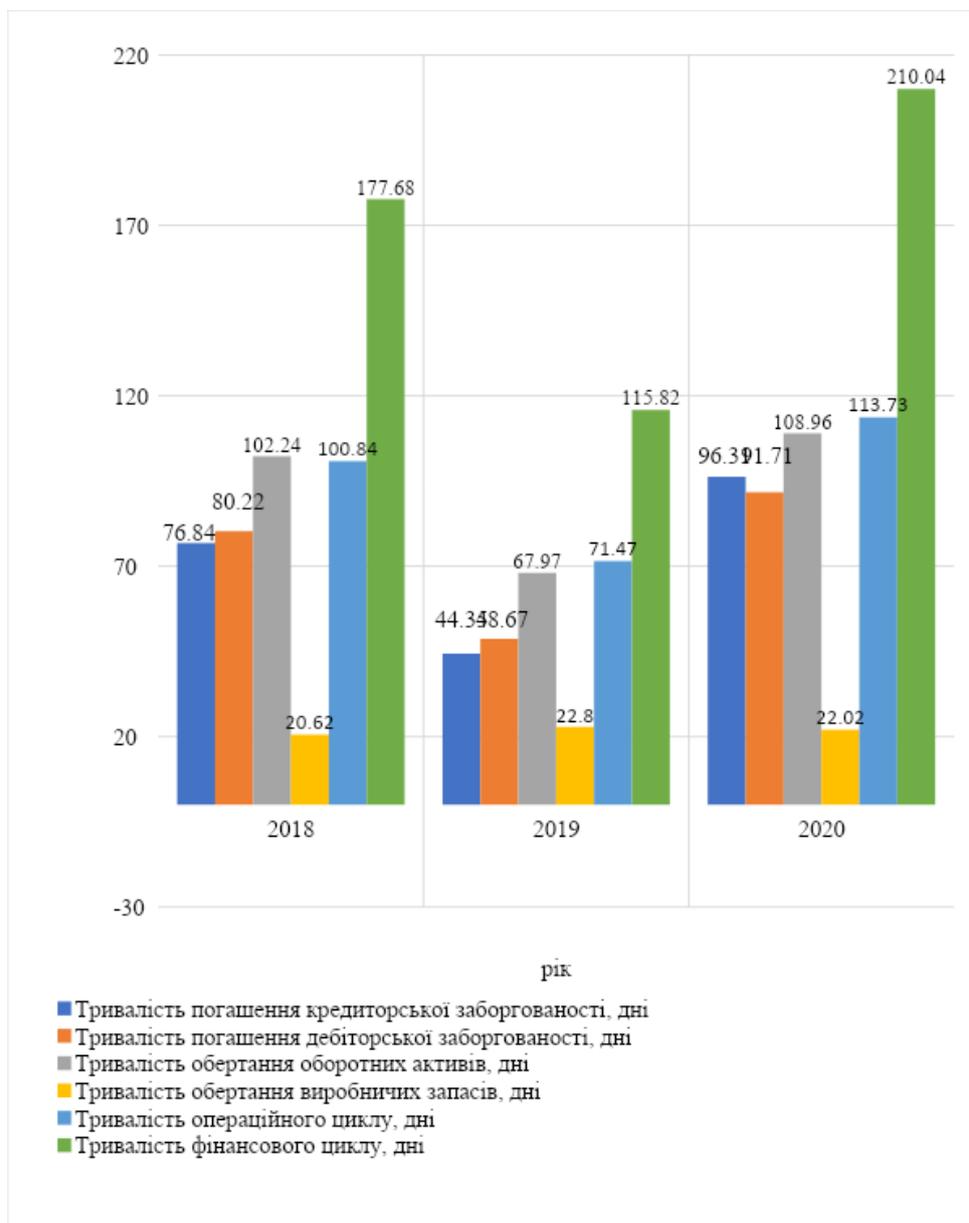


Рис. 2.18 – Динаміка показників ділової активності

Остаточний висновок про поточний фінансовий стан підприємства можна надати на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, які подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства за 2018-2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018р.	2019р.	2020р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	-7 824 608	-11 518 149	-12 951 180
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	5 485 064	1 791 523	358 492
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	9 854 030	3 927 493	3 862 196
Запаси – Н4	Ряд. 1100	2 293 980	2 621 803	2 301 942
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-5 530 628	-8 896 346	-10 649 238
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	3 191 084	-830 280	-1 943 450
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	7 560 050	1 305 690	1 560 254

Такі показники як: наявність, надлишок чи нестача власних обігових коштів для формування запасів; наявність, надлишок та нестача власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів; наявність, надлишок та нестача власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів та власне самі

запаси є дуже важливими для підсумкової оцінки стану підприємства. Дуже погано що підприємство не має власних коштів для формування запасів, також поступово зменшуються (до 358492 грн) довгострокові позикові кошти. Запаси підприємству вдається утримувати на певному рівні, але тільки за рахунок короткострокових позикових коштів. Після виконаного дослідження можна узагальнити дані щодо діяльності підприємства за попередні три роки, відмітити успішну діяльність в 2021 році та зробити висновки щодо перспектив розвитку на майбутній період.

2.3 Аналіз системи оперативного менеджменту підприємства

Операційна система будь-якого підприємства є центральною ланкою з випуску продукції та її реалізації. Між операційною функцією та іншими функціями суб'єкта господарювання існують важливі й складні робочі відносини. Для їх оптимізації потрібно забезпечити ефективне керування цими відносинами.

Якщо розглядати організаційно-управлінську структуру у загальноприйнятому розумінні операційної системи, то організаційна структура управління складається з трьох підсистем: планування і контролю; перетворення; забезпечення.

Підсистему планування та контролю, представляє директор, головний конструктор, відділ кадрів та бухгалтерія, які і забезпечують планування та контроль за діяльністю Товариства, тобто реалізують управлінські функції з метою успішної діяльності операційної системи та ефективного використання усіх її ресурсів;

Підсистема перетворення, здійснює продуктивну діяльність, пов'язану з перетворенням вхідних величин на вихідні результати. Всі перетворення ресурсів у переробній підсистемі здійснюються точно відповідно до прийнятої технології, під якою у широкому значенні розуміють поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і технічних знань,

необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях;

Підсистема забезпечення, не пов'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми. До підсистеми забезпечення належать допоміжні та обслуговуючі господарства.

Сама підсистема забезпечення складається з трьох функціональних підсистем нижчого порядку:

- технічної підготовки виробництва - науково-експериментальних досліджень, конструкторських розробок і організаційно-технологічного проектування та освоєння нових виробів;
- технічного обслуговування виробництва - виготовлення інструменту та оснащення, виконання планово-попереджувальних робіт та модернізації обладнання, виконання транспортних і складських операцій;
- ресурсного забезпечення, яке підтримує виробничий процес необхідним рівнем запасів матеріалів, енергії, інформації, людських ресурсів.

Існуючі класифікації операційних систем засновані на характері виходу і тип використуваного процесу переробки ресурсів. За такими класифікаціями можна представити діяльність будь-якого підприємства промислового виробництва та сфери послуг усіх галузей народного господарства.

Сучасна теорія управління виробництвом використовується в широкому спектрі дій і ситуацій не тільки у виробництві, але і поза ним: сфера послуг, охорона здоров'я, громадське харчування, індустрія розваг та відпочинку, банківська справа, туризм, готельний бізнес, торгівля, транспорт. Іншими словами, управління виробництвом — включає в себе управління об'єктами або процесами, які використовуються для виробництва товарів чи надання послуг. Вже традиційно операційний менеджмент прийнято вважати пов'язаним першочергово з виробничою діяльністю чи фізичними змінами при виробництві товарів. Отже, найчастіше операційний менеджмент визначається як діяльність

пов'язана з управлінням процесами придбання сировини, її перетворення в готовий товар і постачання даного товару покупцю. Багато вчених вважають це визначення дуже узагальненим. Воно розкриває функцію закупки, виробництва і фізичного розподілу, що хоч і тісно пов'язано з операціями, все ж таки є окремими дисциплінами. Також відповідне визначення є досить обмеженим, оскільки воно не містить будь-яких дій, не пов'язаних з матеріальним виробництвом. Досить точно визначення операційному менеджменту дав на нашу думку Ліс Гелловей. За його визначенням: „Операційний менеджмент — це всі види діяльності, пов'язані з навмисним перетворенням (трансформацією) сировини, інформації чи покупців. Операційний менеджмент, на думку Гелловея, полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями. При цьому слід підкреслити, що ступінь участі фізичних продуктів у цих операціях не важливий.

Основним завданням операційного менеджменту є побудова певних управлінських систем, які б забезпечили виконання потрібних дій і процедур з метою одержання позитивного результату від функціонування операційної системи будь-якого підприємства. Даний результат будується тільки на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальне операційне рішення вимагає від менеджера його перебування в центрі виробничої системи, яка розвивається. Правильне поєднання в одному цілому основних факторів і аспектів діяльності фірми — фінансових, організаційних, технологічних, економічних — вимагає, щоб даний процес відбувався на міцній основі раціонального управління операціями. Основу операційного менеджменту утворюють чотири основних компоненти — технологія, організація, економіка і математичні моделі дослідження операцій, які є взаємопов'язані і забезпечують успішну діяльність і розвиток операційної системи підприємства.

Об'єктами вивчення в операційному менеджменті є операції у різних сферах людської діяльності. Вони включають будь-яку діяльність у різних сферах: виробництво, наука, освіта, медицина, економіка тощо, які пов'язані з

творчим процесом.

Проблематика оперативного менеджменту у частині методологічного та організаційно-технічного забезпечення його реалізації потребує всебічного аналізу та розвитку. Системи оперативного менеджменту - це складні людино-машинні системи з низкою організаційно-економічних, соціальних та морально-психологічних факторів, комплексний облік яких є дуже проблематичним; крім того, існують проблеми реалізації СОМ: відсутність системного підходу до проблеми в цілому, недостатня розробка питань інформаційного, математичного та технічного забезпечення (особливо ресурсно-технологічними ланками виробництва) і, нарешті, складності технічної реалізації завдань оперативного управління в реальному масштабі часу.

Оперативне управління - це один із найменш досліджених видів організаційного управління, це міждисциплінарна проблема, і вирішення її потребує збалансованого поєднання пріоритетів у постановці завдань та виборі механізмів реалізації.

Створення СОМ потребує вирішення широкого спектра проблем та розвитку методів їх реалізації. Одним з таких методів є побудова структурно-інформаційної моделі, що визначає структуру та інформаційну технологію оперативного менеджменту, що реалізуються на базі комплексу імітаційних моделей та системи автоматизованих робочих місць (aPM) менеджерів різних рівнів та спеціалістів. На цій основі можуть бути побудовані СОМ, адаптивні до широкого класу підприємств. У розробку та реалізацію такого методу в частині інформаційного та математичного забезпечення, а також розвитку з урахуванням соціальної інфраструктури СОМ зробив свій внесок та автор.

Вибрані як наукова база дослідження системний підхід та імітаційне моделювання, реалізовані в конкретних розробках сучасних інформаційних технологій, з'явилися

методами, що виправдали себе, що дозволяють вирішувати широке коло завдань оперативного менеджменту.

Ефективність СОМ тісно пов'язана з іншими аспектами діяльності

підприємства і визначається не лише раціональною організацією бізнес-процесів, досягненням високих ТЕП, а й ступенем адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища—економічним, науково-технічним, соціально-політичним тощо.

Операційні системи належать до категорії складних і мають такі характерні особливості:

1. Складаються з великої кількості підсистем і елементів. Разом з тим кожна з них є єдиною системою, що складається з технічних засобів, програмно-обчислювального та інформаційного забезпечення, персоналу, який обслуговує систему під час її функціонування.
2. Операційні системи залежно від типу і структури побудови мають складну мережу передачі інформації (рис. 3.4): проста кільцева, радіально-кільцева, проста ґратчаста, складна ґратчаста, місткова, з перехресними зв'язками .
3. Операційні системи вирішують комплекс різноманітних функціональних завдань, зокрема:
 - управління підготовкою виробництва;
 - техніко-економічне забезпечення;
 - оперативне управління виробництвом;
 - управління кадрами;
 - управління фінансами;
 - управління інноваціями тощо.
4. Схема підпорядкованості ланок операційних систем, як правило, ієрархічна, тобто в системі існують верхні, нижні та середні ланки.
5. Операційні системи мають загальну мету: створення "продукції" з одночасним представленням послуг на ринку споживачів.
6. Існування "зони обслуговування", чи сегмента ринку, для кожної операційної системи.
7. Залежність показників функціональної ефективності від структури операційної системи і технології її функціонування при одночасному глибокому взаємозв'язку всіх характеристик

До властивостей операційних систем належать:

- нестандартність окремих параметрів системи і стохастичність їх поведінки (тобто випадкову або ймовірну природу, що не дає змоги точно передбачити процеси і зміни);
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах і водночас наявність у ній граничних можливостей, що визначаються ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки;
- спроможність протистояти ентропійним (тим, що руйнують систему) тенденціям;
- здатність адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища;
- здатність і прагнення до цілеутворення, тобто спроможність до формування цілей всередині системи.

Розглянуті особливості операційних систем потребують особливого підходу у разі дослідження їхнього функціонування, проектування і модернізації. Від розуміння операційної системи цілком, як внутрішніх, так і зовнішніх її функцій, структури передавання інформації та управління системою залежить можливість операційного менеджера приймати "корисні" рішення, що підвищують життєздатність і продуктивність, ефективність і раціональність останньої

Висновки до розділу 2

В сучасних умовах неможливо сформувати єдину модель економічної діагностики, у відповідності до якої суб'єкти господарювання будуть розробляти відповідні плани стратегічного розвитку, саме тому вирішення цього питання знаходиться у площині особливостей функціонування кожного окремого підприємства, його сильних та слабких сторін, місії та цілей, яких воно бажає досягти. Разом з тим необхідність впровадження економічної діагностики у відповідності до існуючих новітніх методичних підходів з метою забезпечення результативності функціонування суб'єкта господарювання не викликає сумнівів у переважної частини керівного складу підприємств.

Важливими принципами системного аналізу є – системність, розвиток,

об'єктивність, гнучкість, регулярність, достовірність інформації. Мета аналізу – виявити потенційні ризики (загрози), рівень конкуренції на ринку, виробничі перспективи (успіх), частку в сегменті ринку, стратегічні й прогностичні оцінки. але вибір методів дослідження повинен визначатися самим підприємством. Підприємство повинно визначити, які саме основні (проблемні) показники чи фактори необхідно дослідити.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Основним завданням операційного менеджменту - є побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Ринковий вибір будується лише на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи, що розвивається. Поєднання в одне ціле основних чинників і аспектів діяльності підприємства — фінансових, організаційних, ринкових, технологічних — потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній базі раціонального управління операціями.

Основні проблеми, які гальмують становлення ефективної системи управління виробництвом в Україні:

– відсутність довгострокового планування управління;

- латентність великої потреби в менеджерах;
- брак корпоративної культури;
- конфлікти в українському менеджменті.

Отже, підсумовуючи, необхідно відзначити, що запорукою економічно ефективного розвитку підприємства є необхідність чіткого розуміння меж його маркетингового потенціалу та тих чинників, які мають домінуючу роль у його формуванні. При цьому, адекватні оціночні параметри ключових складових системи маркетингового потенціалу отримані на основі обробки необхідних потоків інформації та в правильному напрямі, є тим підґрунтям, на основі якого формуються оптимальні стратегії розвитку всього підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Планування підвищення ефективності виробництва на підприємстві

Підвищення ефективності діяльності підприємства ґрунтується на досягненнях науки та техніки, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, підвищенні технологічного рівня та організації виробництва, його ефективності, якості продукції та всієї діяльності. Таким чином, основним завданням організаційно-технічного розвитку є забезпечення прискорення впровадження перелічених вище елементів у діяльність підприємства в рамках стратегічних і тактичних планів.

Основними завданнями планування усіх стадій процесу виробництва та реалізації, починаючи від укладання господарських договорів і до реалізацією готової продукції і на послуг, є максимальний випуск матеріальних благ при мінімальних затратах. У цьому дуже важливо розробити оптимальний, тобто, напружений план, виконання якого забезпечить високі темпи зростання випуску та реалізації продукції, підвищення ефективності виробництва та якості роботи на основі найкращого використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

У процесі планування велика увага приділяється відпрацюванню, узгодженості між собою всіх техніко-економічних показників, координації у часі та просторі всіх етапів виробничого процесу. Велику увагу має ув'язування плану виробництва товарної продукції з прибутком, собівартістю, коефіцієнтом завантаження обладнання та площ, обсягом відвантаження та реалізації продукції

Комплексне планування розвитку та підвищення ефективності діяльності має знаходити відображення у плані організаційно-технічного розвитку підприємства, показниках ефективності виробництва, планах капітальних вкладень та капітального будівництва (інвестицій). План технічного розвитку та організації виробництва повинен охоплювати такі основні питання:

1. Створення та освоєння нових видів продукції, та підвищення якості продукції, що випускається;
2. Впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва;
3. Удосконалення планування, організації, контролю та управління в цілому;
4. Впровадження прогресивної організації праці;
5. Капітальний ремонт та модернізація основних фондів;
6. Заходи з економії праці, матеріалів, сировини та всіх енергетичних ресурсів;
7. Наукові дослідження та конструкторські розробки;
8. Основні техніко-економічні показники організаційно-технічного рівня;
9. Основні показники техніко-економічного рівня виробництва та продукції, що випускається;
10. Соціальний розвиток підприємства.

Планування створення та освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції, що випускається, має включати систему заходів, що забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції, розробку та впровадження прогресивних стандартів і ТУ, зняття з виробництва застарілої, не користується попитом продукції. Важливим чинником, розробки даного плану, є НТП. Науково-технічний прогрес забезпечує умови випуску виробів високої якості, що мають принципово нові властивості, завдяки чому виникають нові потреби, розсуваючи рамки попиту та сприяючи формуванню його на нові види товарів.

Планування впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва включає операції з впровадження прогресивних технологічних процесів (агрегатів, ліній, матеріалів), комплексної механізації ручної праці, особливо важкої, автоматизації виробничих процесів аж до виключення участі людини (за допомогою впровадження робототехніки, гнучких автоматизованих ліній) або вдосконалення та модернізації існуючого технологічного обладнання. При впровадженні гнучкої виробничої системи, зниження собівартості продукції досягається за рахунок комплексності автоматизації та механізації виробництва, що сприяє скороченню частки заробітної плати основних виробничих робітників, зниження умовно-постійних витрат (заробітної плати управлінського персоналу, амортизації будівель та споруд, витрат на паливо для опалення та на електроенергію для освітлення тощо). Цей план також включає заходи щодо вдосконалення існуючих та впровадження нових пристроїв, оснащення та інструментів.

Плани вдосконалення управління підприємством (організацією) охоплюють широке коло завдань, спрямованих на вдосконалення загальних ключових функцій у конкретних сферах діяльності:

1) Удосконалення стратегічного, тактичного та організаційного планування (використання SWOT-аналізу, методів прогнозів, планування, застосування обчислювальної та іншої техніки);

2) Удосконалення організації (покращення організаційної структури, чіткий розподіл повноважень та відповідальності, оптимізація режиму роботи та штатного розкладу, чітка спеціалізація, концентрація та ін.);

3) Удосконалення контролю діяльності підприємства (дотримання стандартів та нормативних показників, автоматизація обліку та звітності на базі обчислювальної та оргтехніки);

4) Удосконалення мотивації як із найважливіших функцій управління, що спонукають працівників бути зацікавленими у результатах своєї праці та досягненні цілей організації (моральне і матеріальне стимулювання, система

оплати праці та винагород, розподілу прибутків, дивідендів, накладання штрафів і санкцій тощо.).).

План впровадження прогресивної наукової організації праці спрямований на досягнення оптимального поєднання живої праці з знаряддями та предметами праці, підвищення ефективності використання матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів, створення найбільш сприятливих, безпечних санітарно-гігієнічних та психофізіологічних умов праці (дотримання режиму та ритму праці, застосування коштів безпеки). Впровадження нових методів організації виробництва та раціональних форм кооперації праці, обслуговування робочих місць, поліпшення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення нормування праці та форм стимулювання.

Плани поточного та капітального ремонту основних фондів (як пасивного, так і активного) охоплюють обсяги робіт на основі прийнятої періодичності ремонту на основі технічних умов експлуатації, відомостей дефектів та відповідних кошторисів.

План цільових заходів щодо економії сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів включає заходи з освоєння нової, більш прогресивної продукції, щодо впровадження прогресивних технологій, механізації та автоматизації виробництва, досконаліх способів зберігання та транспортування продукції тощо.

План науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт передбачає виконання заходів, що забезпечують:

- 1) Підвищення ефективності використання виробничих потужностей (здійснення технічного переоснащення підприємства, модернізація діючого застарілого та заміни зношеного обладнання, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, удосконалення технології виробництва, покращення організації та структури виробництва);

- 2) Підвищення ефективності використання основних та оборотних коштів (підвищення фондівіддачі, за допомогою прискореного введення в дію наявного

встановленого обладнання, підвищення коефіцієнта змінності його роботи та прискорення оборотності оборотних засобів);

3) Поліпшення якості, надійності, довговічності та привабливості продукції (дотримання норм, ГОСТів, стандартів при виготовленні продукції, використання якісних матеріалів та сировини при виробництві продукції, привабливе для споживача оформлення);

4) Підвищення продуктивності праці (звільнення робітників від витрат зайвої та важкої фізичної праці, доставка на робочі місця матеріалів та напівфабрикатів, а також подальше переміщення предметів праці, що здійснюється за допомогою транспортування коштів, ліквідація або зведення до мінімуму простоїв робітників через переналагодження обладнання, нерівномірне завантаження, зниження трудомісткості процесів виробництва за рахунок застосування передової техніки та прогресивної технології, а також оптимальних режимів обладнання);

5) Зниження матеріаломісткості (зменшення витрат на основні матеріали та напівфабрикати, внаслідок раціонального вибору цих матеріалів, удосконалення способів отримання заготовок, використання безвідходної технології, впровадження високопродуктивної ресурсозберігаючої, енергономічної техніки, що дозволить знизити витрати палива, електроенергії, застосування ефективного методу розкрою з урахуванням максимального використання відходів виробництва);

б) Підвищення ефективності технологічних процесів (застосування досконалішої технології, високотехнологічних верстатів, створення потокових і автоматичних ліній, поліпшення організації робочого місця).

3.2. Вплив внутрішніх факторів на управління персоналом

Деяка специфіка внутрішніх чинників пояснюється походженням слова «внутрішній», що пояснюється етимологічною наукою як «нутро, утроба». Формовані в «утробі» підприємства внутрішні чинники, відповідно, можуть бути

предметом більшого впливу з боку організаційного менеджменту, ніж зовнішні, особливості яких підлягають лише прийняттю до уваги, обліку чи необхідності підлаштовуватися.

Породжувані при прямому чи непрямому участі докільця внутрішні чинники тому вільні від її впливу і представляють наступний поріг факторного каскаду, чи елемент системи.

Важливість вивчення внутрішніх чинників виходить із результатів аналізу змісту діалектичних категорій можливості і реальності. У процесі розвитку цього явища, констатує філософія, може стати дійсним лише те, що полягає в ньому як можливість. Відповідно до цього розвиток є нескінченний процес зародження можливостей та їх перетворення на дійсність. Сама ж дійсність - це щось, що змінюється, що розвивається. Щодо управління персоналом дійсність така, що жорсткі обмежувачі зовнішнього середовища змушують підприємство шукати «оптимальну точку», де її сукупний вплив є найбільш сприятливим, та шляхом «паралельного» формування внутрішніх факторів впливати на відбір, розвиток, мотивацію та атестацію працівників для досягнення «можливості» – синергетичного ефекту та переходу системи підприємства у нову якість.

Потреби організацій у робочій силі залежать передусім від цілей, що стоять перед нею, для реалізації яких необхідні людські ресурси. Як «конкретні кінцеві стани чи бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом», цілі організації можуть бути представлені у вигляді довгострокової стратегії, бізнес-стратегії або бізнес-плану. Чим конкретніша організаційна мета, тим легше визначити потреби у робочій силі, яка потрібна на її виконання. У компанії зі стабільною довгостроковою стратегією потреби в робочій силі не зазнають серйозних змін рік у рік, і планування людських ресурсів не становить особливої складності. І навпаки, якщо організація змінює стратегію – переходить до випуску нової продукції, освоєння нових ринків, ліквідації окремих сегментів бізнесу – потреби як у чисельності, так і в кваліфікації робочої сили можуть істотно змінитися.

На відміну від бізнес-стратегій та бізнес-планів, що відображають велику конкретність та індивідуальність підприємства у формуванні своїх ринкових позицій, стратегічна мета, або загальна стратегія може для більшості з них мати спільну орієнтацію та, будучи реакцією на сукупний вплив зовнішніх умов та обставин, характеризувати особливості чергового етапу ринкового розвитку

Так, стратегічною метою сучасних ринкових організацій є орієнтація на клієнта, тобто «широке та систематичне виявлення, аналіз та оцінка його очікувань, пов'язаних з послугою, та їх втілення підприємством у реальну послугу з метою встановлення довгострокових зв'язків із клієнтом». Передбачаючи перехід у кадровій роботі від керівництва до консультування, нова стратегія націлює підприємство формування внутрішньофірмового маркетингу, чи одночасну орієнтацію на зовнішнього клієнта та своїх співробітників. У сфері відбору та найму відповідно до цього передбачається пошук та прийом на роботу високомотивованого, орієнтованого на клієнта кандидата. Його професійна придатність включає такі характеристики та якості, як самостійність, ініціативність, реактивність мислення, знання основ управління ризиками, навички оперативного прийняття рішення.

Залежність управління персоналом від специфіки підприємства часто пов'язують із випадками протекціонізму у реалізації кадрових заходів: найму, просування по службі, мотивації. Випадки «кумівства» при наймі свідчать про те, що фактор «специфіки» в значенні, що трактується авторами, актуальний для роботодавців, які функціонують в умовах неустановлених ринкових відносин, недосконалої правової бази і повільно трансформованих традиційно сформованих підходів до роботи з персоналом. У міру входження в «цивілізований» ринок цей фактор, залишаючись домінуючим для деяких підприємств, втрачатиме свою актуальність. Важливими чинниками, що впливають на управління персоналом, є розмір підприємства його технологічна мінливість. Наявність служби персоналу або профільного менеджера, що можливе на підприємствах великого та середнього бізнесу, передбачає велику для них можливість порівняно з малими для формування науково обґрунтованої

системи роботи із зайнятими. Надійні та дієві методи відбору вимагають великих матеріальних витрат, тому застосовувати їх найчастіше можуть лише великі організації. Крім того, формування складного та дорогого відбіркового механізму виправдано при частих випадках найму, великій кількості вакансій та кількості кандидатів, що їх перевищує. Інноваційні зміни передбачають зважений підхід до розвитку працівників. Вибір альтернативи – постійне навчання вже зайнятих фахівців чи залучення фахівців із боку залежить від результатів оцінки власного потенціалу, аналізу ринку праці шуканому сегменті, іміджу організації та інших.

Звільнення за власним бажанням, виходи на пенсію, декретні відпустки тощо формують внутрішньоорганізаційну динаміку персоналу, яка впливає на зміну потреб організації в робочій силі розробку сценарію її пошуку, залучення та відбору, а також введення нових працівників на посаду та їх подальшу адаптацію, формування заходів з моніторингу психологічного клімату у колективі

Успішність кадрової політики може залежати від іміджу організації. Як правило, імідж формують якість, конкурентоспроможність та популярність продукції чи послуг.

У результаті зростання економізації та раціоналізації праці дедалі менше робочих місць залишається тим, хто розраховує на залежний рід занять задля забезпечення свого існування. Все частіше потрібна людина, яка залежить від «складного» місця роботи, яка для підвищення шансів на її отримання має спеціалізуватися на «певному поєднанні кваліфікацій».

Від стратегії забезпечення персоналом та переміщення його організації залежать зміст та перебіг кампанії з найму, розвитку працівників, а також очікування плинності.

Внутрішньофірмове покриття потреби в персоналі може бути здійснено без переміщення та за допомогою переміщення співробітників. У першому випадку додаткова робоча сила не залучається, Проблема дозволяється шляхом інтенсифікації трудових зусиль вже зайнятих, тому про відбір не йдеться.

Посадові переміщення – форма внутрішнього найму, що передбачає надалі або «економію» місця роботи, що звільнився, або заповнення його ззовні.

Зовнішнє забезпечення персоналом може, своєю чергою, проходити при пасивному чи активному поведінці підприємства. При пасивній формі майже не використовуються заходи з вербування; підприємство або розглядає наявні відомості про тих, хто шукає роботу, надіслані з особистої ініціативи претендентів заяви або вдається до послуг інших установ (бірж праці). За високого рівня безробіття, незначної і термінової потреби у персоналі така поведінка виправдано більше, ніж активну появу ринку праці. Порівняно новий варіант забезпечення персоналом – так звана позикова праця, яка може бути представлена лізингом, аутсорсингом та аутстафінгом.

Активні заходи підприємство проводить на ринку праці за напруженої ситуації на ньому, термінової необхідності або великої потреби в персоналі. Оформлення оголошень про набір та вибір носія реклами залежать при цьому від цілей та виду залучення.

Реалізація стратегій забезпечення підприємства персоналом передбачає більш глибоке пізнання особливостей основних сегментів, що акумулюють кандидатів для заповнення вакансій. Важливість цього чинника у тому, що поля інтересів підприємства характеризуються набором ознак, які можуть значно вплинути на результативність роботи підприємства і тому вимагають себе виваженого підходу.

Успішність роботи з персоналом значною мірою залежить від менеджера з персоналу та відношення топ-менеджменту організації до вирішення кадрових питань.

Дослідження показують досить тісний зв'язок між думкою кандидата та працівника про компанію, рішенням про вибір її як місце роботи, навчання, побудови кар'єри та менеджером – суб'єктом роботи з персоналом. Професійна придатність менеджера з персоналу формується залежно від розміру, галузевої приналежності організації, специфіки її перспектив, особливостей кадрової політики, ступеня прогресивності поглядів працювати з персоналом вищого

керівництва. Ряд організацій віддає перевагу профільно підготовленим «кадровикам», які здобули вищу освіту в галузі управління персоналом, юриспруденції, психології, соціальної педагогіки, інші – «вирощують» менеджерів з персоналу із здатних працювати з людьми інженерів шляхом додаткової освіти. Такий шлях виправданий тим, що пошук, залучення кандидатів, їх відбір, вступ на посаду, розвиток, оцінка та мотивація більшою мірою будуть адаптовані до організаційних реалій.

3.3. Вплив факторів внутрішнього середовища організації на її конкурентоздатність

Жорсткі рамки конкурентної боротьби роблять неминучим проведення комплексу системних перетворень під управлінням сучасної організацією. У умовах під впливом зміни попиту продукцію, методів її виробництва та обслуговування споживачів керівництво організацій стикається з необхідністю проведення конкретних заходів та методів здійснення перетворень. Розглядаючи організацію як економічну систему, слід зазначити той факт, що загальна конкурентоспроможність підприємства представляється як сума конкурентоспроможностей складових частин економічної системи. Вирішення завдання з погляду комплексного визначення конкурентоспроможності, у свою чергу, дозволить об'єктивно оцінювати та виділяти межі конкурентоспроможності об'єктів та суб'єктів господарювання на макро- та мікрорівні. Розглядаючи керування на мікрорівні, необхідно дати визначення мікроекономічної системи. Мікроекономічна система – це сукупність взаємозалежних економічних елементів, що утворюють єдине ціле на вирішення основних завдань організації шляхом реалізації певних функцій з допомогою методів і принципів управління. Виходячи із процесів управління макроекономічною системою, керівництво організацією має бути регламентовано міжнародними стандартами: політика підприємства, маркетинг, фінанси, реалізація, кадри, якість, постачання, виробництво.

В рамках мікроекономічної системи необхідно постійно планувати координуючі дії щодо покращення якості роботи та контролювати їх виконання. При визначенні заходів щодо моніторингу, аналізу та вдосконалень необхідно встановити використовувані методи, способи та сферу їх застосування.

Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства та його продукції та вивчаючи понятійний апарат з відповідної проблематики, ми дійшли висновку, що розробки вітчизняних та зарубіжних учених у галузі теорії управління, методології моделювання та прогнозування вимагають значного доопрацювання у питаннях залежності показників конкурентоспроможності від рівня розвитку підприємства та динаміки переходу виробничої системи з однієї фази життєвого циклу до іншої. Конкурентоспроможність організації великою мірою залежить від «життєвого циклу» виробленої продукції чи послуги. Проте конкурентоспроможність всього підприємства є більш ємним поняттям і включає безліч аспектів діяльності, крім виробленої продукції: стратегія, менеджмент, маркетинг, фінансова і кадрова політика, операційна ефективність. Через це неправомірне зведення конкурентоспроможності виробничої організації лише до конкурентоспроможності її продукції.

Рівень конкурентоспроможності організації (підприємства) залежить від безлічі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вплив яких може бути представлений у вигляді наступної системи детермінантів:

(Складові елементи внутрішнього середовища організації)

1. Структура управління;
2. Стратегія організації;
3. Рівні розвитку життєвого циклу організації;
4. Рідневі та суміжні організації;
5. Умови попиту;
6. Умови факторів виробництва.

Представлені елементи внутрішнього середовища, в якому підприємства функціонують і вступають у конкурентну боротьбу, відображають їх стан і вплив. Повноцінне управління конкурентоспроможністю нерозривно пов'язане

із створенням його організаційної структури. Найбільш характерними її недоліками є, по-перше, спрямованість управління лише якістю і, по-друге, орієнтованість переважно на стадію виробництва. У системі управління процесами конкурентоспроможність перебуває на нульовому рівні дерева показників, а якість продукції та сервісу, ціна та витрати у сфері експлуатації – на першому. Необхідно враховувати також взаємодію як загальних, а й спеціальних функцій керівництва.

Стратегія організації відображає специфіку управління підприємством та його суперництва з наявними конкурентами і може бути представлена у вигляді наступної системи властивостей: цілі організації; індивідуальні цілі управління; соціальні цінності; ставлення до ризику; вплив престижу; стійка прихильність до справи; особистісна мотивація працівників до праці та підвищення професійних навичок; характер конкуренції на ринку.

До факторів виробництва належать: природні ресурси, географічне розташування, некваліфікована праця (базові фактори); інформаційна інфраструктура сучасних цифрових баз даних; система дослідницьких інститутів (спеціалізовані фактори); інвестиції, фундаментальні дослідження, система навчання, співробітництво та координація із громадськими інститутами в інноваційному процесі.

Управління також залежить від показників розвитку суб'єкта господарювання. До показників, які визначають «життєвий цикл» організації, професор О. а. Висоцький відносить: потенціал виробничої системи; рівні керованості організацією; обсяг реалізованої продукції та послуг з урахуванням оцінки існуючих характеристик ринку; чисельність персоналу; обсяг охопленого ринку; конкурентоспроможність на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Показники рівнів розвитку організації показують, що з переходу з однієї фази в іншу вдосконалюється вся система управління підприємством. Чим вище фаза розвитку, тим кращі показники економічної ефективності. Кожна фаза розвитку пов'язана із значним розширенням ринку організації. Наявність щодо

вільного від конкурентів ринку створює сприятливі умови для зростання обсягів продукції, що виробляється.

Організації домагаються конкурентної переваги у тих галузях чи сегментах ринку, де попит дає їм уявлення про потреби покупців раніше та точніше, ніж конкурентам. Розглянута група чинників, своєю чергою, то, можливо представлена як наступної підсистеми: структура попиту; вимогливість покупців; вимогливість посередників; величина попиту; кількість незалежних покупців; швидкість зростання попиту.

Наявність споріднених та суміжних організацій дозволяє швидко розвиватися обом взаємодіючим сторонам. Обмін ідеями і координація процесів грають величезну роль досягненні конкурентоспроможності. Насамперед, вони забезпечують найбільш ефективні щодо витрат фактори виробництва. Особливі переваги виникають у тому випадку, якщо родинні та суміжні організації самі мають високу конкурентоспроможність. Дуже корисним для підприємства є створення «замкнених» постачальників, які повністю залежать від внутрішньої промисловості і не обслуговують зовнішніх конкурентів. Внутрішня конкуренція у споріднених галузях забезпечує аналогічні переваги: потік інформації та технічний обмін підвищують швидкість запровадження інновацій та модернізацію. Розглянуті складові конкурентоспроможності тісно пов'язані між собою, разом вони утворюють динамічну систему, набагато складнішу за своїм впливом на конкурентоспроможність організації, ніж проста сума складових частин. Слабка позиція в будь-якій із складових обмежуватиме конкурентоспроможність організації в цілому, і навпаки, перевага в одній з них посилюватиме позитивну динаміку інших.

Інтенсивне освоєння ринку змусить організації переглянути та скоригувати основні процеси та характеристики управління; переналаштовувати системи керування; використовувати інноваційні технології прозорого керування. Переходячи з однієї фази «життєвого циклу» в іншу, керівництву підприємства доведеться змінити організаційну структуру управління та, як наслідок, функціональні обов'язки працівників; систему розвитку потенціалу

виробництва, домагаючись збалансованості, сталого розвитку підприємства; системи управління маркетингом, що відстежують швидкості, методи, обсяги та інші характеристики розширення ринку послуг підприємства; збільшення виробітку на одного працівника та якості надання послуг; умови для інноваційного розвитку підприємства; інноваційні технології виробництва послуг, що своєчасно впроваджуються; інноваційні технології прозорого управління, що вдосконалюються.

Висновок до розділу 3

Розглянувши та проаналізувавши внутрішнє середовище організації необхідно зробити основні висновки з цієї теми.

Внутрішні чинники на економічне середовище підприємства – це ситуаційні чинники, які у основному є контрольованими і регульованими. Усі внутрішні чинники взаємопов'язані. Зміна однієї з них певною мірою впливає інші.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому визначається його структурою – складом та співвідношенням його внутрішніх ланок. Значимість та цінність факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища при управлінні якістю продукції (послуг) на підприємствах полягає у забезпеченні досягнень інноваційних цілей підприємства для розташування на економічному ринку якісної продукції/послуг у найбільш тривалий період часу.

Внутрішнє середовище підприємства визначає технічні та організаційні умови роботи підприємства та є результатом управлінських рішень. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких та сильних сторін його діяльності, оскільки щоб скористатися зовнішніми можливостями, підприємство повинно мати певний внутрішній потенціал. Одночасно треба знати і слабкі місця, які можуть посилити зовнішню загрозу та небезпеку.

Елементи внутрішнього середовища: виробництво, персонал, організація управління, маркетинг, фінанси.

Чинники зовнішнього середовища, які визначають зовнішню ефективність управління, доцільно встановлювати відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Саме таке визначення та поєднання чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, надасть змогу установити необхідний перелік напрямів, складових і показників процедури оцінки ефективності управління підприємством. Визначення найвпливовіших факторів зовнішнього середовища підприємства дозволяє отримати всю можливу та необхідну інформацію про нього.

Отже, виникає необхідність удосконалення ефективного управління підприємством, що передбачає вирішення наступних завдань: сканування середовища, тобто пошук сформованої інформації, моніторинг середовища – відстеження поточної та нової інформації, прогнозування, тобто спроби створити інформацію про майбутній стан середовища. аналіз зовнішнього середовища підприємства і врахування факторів макро- і мікросередовища в стратегії розвитку – важливий чинник виживання та ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах, що потребує детального відстеження процесів у середовищі, оцінки факторів і встановлення

зв'язків між факторами, сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши весь зібраний матеріал, можна прийти до висновку, що якість продукції має найвищий ступінь у діяльності будь-якого підприємства, так і держави в цілому. Висока якість продукції – це невід’ємна частина престижу підприємства. Висока якість продукції тягне за собою скорочення пов’язаних з ним витрат, забезпечує підвищення продуктивності підприємства і в кінцевому рахунку дозволяє розширити ринки збуту продукції, збільшити обсяги продажів і прибутковість підприємства. Оцінка якості продукції являє собою всебічне дослідження їх властивостей. Система показників якості дозволяє охарактеризувати кожен з них і оцінити якість в цілому. Вимірювання рівня якості необхідно як для оцінки конкурентоспроможності виробів, так і для вибору найкращих з ряду альтернативних. Конкурентоспроможність - є інтегральним показником розвитку економіки на рівні держави, галузей, регіонів, підприємств, економічних, науково-технічних, якісних, екологічних характеристик товарів (продукції, послуг) на міжнародних і внутрішніх ринках. Нормальним є стан, коли товари (продукція, послуги), що поставляються на внутрішні ринки, відповідають міжнародним стандартам і є конкурентоспроможними на міжнародних ринках. У цих питаннях необхідна тісна співпраця органів державного управління і підприємств. Конкурентоспроможність на внутрішніх ринках не завжди збігається з конкурентоспроможністю на міжнародних ринках. Це є загальновідомою інформацією. Разом з тим, можливі випадки, коли товари (продукція, послуги), що конкурентоспроможні на світовому ринку, можуть бути або не затребувані, або неконкурентоспроможні на внутрішньому ринку через його нерозвиненість, обмежену

платоспроможність, недосконалість системи ціноутворення, низький загальний технічний рівень обробних виробництв тощо. Таким чином, якість – одне з головних завдань в умовах економіки. Саме за допомогою сучасних методів менеджменту якості підприємство домагається лідируючих позицій на різних ринках.

Отже, розглянувши сутність економічної ефективності, встановили, що на її результативність впливає низка позитивних і негативних факторів. Позитивні – це такі фактори, вплив яких покращує показники діяльності підприємства, а негативні – навпаки. До шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства відносять сукупність конкретних заходів як в технічному, організаційному, так і соціально-економічному напрямках діяльності, адже тільки тоді за їх допомогою можна буде досягти поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства й економії їхніх ресурсів. Підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання залежить не лише від зовнішніх чинників та факторів впливу але й від стратегії розвитку самого підприємства, його ефективної системи менеджменту на всіх рівнях.

Щоб оцінити корпоративну культуру, треба досліджувати її прояв та зміни, які у ній. Корпоративна культура дуже динамічна у всіх своїх проявах. Вона має властивості швидко руйнуватися (що тягне за собою, як правило, дуже негативні наслідки), важко відновлюватися та швидко зміцнюватися. У цьому велику роль відіграє зовнішнє та внутрішнє середовище. Ось чому корпоративною культурою треба керувати і це потребує як наукового підходу, так і відповідного мистецтва управління. Для управління корпоративною культурою необхідне знання факторів, що впливають на її формування та зміну. По-перше, це загальні чинники, які лише побічно, тобто. через інші фактори, що впливають на корпоративну культуру, але в окремих випадках та ситуаціях можуть впливати дуже активно. До цих факторів відносяться економічне, соціальне, політичне та технологічне середовище організації, а також середовище конкуренції та середовище глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаджинський А. М. Основи логістики: підручник. М., 2010
2. Ігнат'єва А. В. Дослідження систем управління: [навч. посібник для вузів]
3. М. М. Максимцов - М.: Вид-во «ЮНІТІ-ДаНа», 2000. - 346 с
4. Прокопенко І. Управління ефективністю та якістю: модульна програма в 2-х частинах, Ч.
5. І. Прокопенко, К. Норт. - М.: Вид-во "Справа", 2001. - 238 с.
6. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент. Теорія і практика: [навчальний посібник для вузів]/Зуб а.
7. Т. - М.: Вид-во "аспект Прес", 2002. - 347 с.
8. Кучерова Є. Н. Фактори, що впливають на якість продукції / Освітній сайт [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.kycherova.ru/factor_kachestvo_produkcii/index.html
9. Дубров А. М. Математико-статистична оцінка ефективності економічних задачах. К., 2012.
10. Міщенко а.П., Стратегічне управління: Навчальний посібник. / а.П. Міщенко - К: „Центр навчальної літератури", 2004
11. Бурцев Ю.О. Стратегія розвитку підприємницьких структур на мікрорівні за умов динамічності умов виробництва // Мікроекономіка. – 2010. – N 6. – С.79-82.
12. Верьовкін Л.П. Соціальна відповідальність бізнесу// Енергія: економіка, техніка, екологія. – 2009. – N 10. – С.68-75.
13. Карпушкін Є.С. Підприємництво у економічному механізмі ринкових процесів // Мікроекономіка. – 2011. – N 2. – С.132-136.
14. Савицька Г.В. Економічний аналіз Підручник.-14 видання перероблене та доповнене. Інфра-М. 2011р. с.655.
15. Шевченко О.О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2013. № 4. С. 136–139.

16. Баскакова О.В. Економіка організацій (підприємств): навч. допомога. - Вид.2. - М: Дашков і Ко, 2006. - 272 с
17. Грибов В.Д. Економіка підприємства: Підручник. Практикум. / В.Д. Грибов, В.П. Грузинів. - М: Фінанси та статистика, 2004.
18. Горфінкель В.Я. Економіка організацій (підприємств): Навч. допомога. – М.: Юніті-Дана, 2006. – 608 с.
19. Єгоршин А.П. "Управління персоналом", Н. Новгород, 2007р
20. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту М.: Справа, 2004