

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

на тему: «Управління організаційним розвитком промислового підприємства (на  
прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький)»

ДРБА. 19081.01.09.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група БАмз-19-1

\_\_\_\_\_

Підпис

Т.В.Флінта

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Т.В.Назарчук

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

О.М.Косіюк

Ініціали, Прізвище

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

\_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

Хмельницький, 2020

## **АНОТАЦІЯ**

Флінта Т.В. Управління організаційним розвитком промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 104 с., 18 рисунків, 27 таблиць, 32 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

Досліджено теоретичні основи управління організаційним розвитком промислових підприємств. Визначено сутність та характеристику категорії «організаційний розвиток». Розглянуто моделі організаційного розвитку підприємства та сучасні підходи до оцінки розвитку промислових підприємств. Наведено характеристику інформаційного забезпечення планування розвитку підприємства.

Проведено аналіз фінансово-господарської та організаційного розвитку ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр.

Визначено напрями організаційного розвитку ТОВ «Р.І.Н.О». Запропоновано використання стратегічних карт для визначення напрямів розвитку підприємства. Представлено обґрунтування інвестиційної стратегії розвитку підприємства. Наведено рекомендації щодо управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства.

## ВСТУП

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств обумовлює необхідність перегляду традиційних у вітчизняній практиці форм і методів управління організаційним розвитком. Отримання суб'єктом підприємництва довготривалих конкурентних переваг нерозривно пов'язане з умінням його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища.

Особливо актуально постає питання підтримки підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані, що вимагає його безперервного розвитку як відкритої виробничо-економічної системи.

Важливою ланкою внутрішнього середовища підприємства є його організаційна складова. На жаль, у вітчизняній практиці реалізація моделей організаційного розвитку спрямована більше на всебічне інформаційне забезпечення діяльності суб'єкта господарювання з метою зменшення невизначеності його функціонування в умовах мінливого навколишнього середовища. Це обумовлює необхідність підвищення гнучкості організаційних схем управління підприємствами і швидкості організаційних змін на основі ефективного використання економічних можливостей управління.

Мета підготовки дипломної роботи полягає у дослідженні теоретико-методологічних аспектів організаційного розвитку підприємства як цілісної системи та пошуку шляхів вдосконалення управління ним на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О».

Об'єктом дослідження в роботі є процеси управління організаційним розвитком підприємства, а предметом – теоретичні та прикладні проблеми управління організаційним розвитком в галузі машинобудівних підприємств.

Основними завданнями, які ставились у дипломній роботі були такі:

- дослідити і критично проаналізувати теоретико-методичні засади управління організаційним розвитком підприємств;
- виконати аналіз фінансово-господарської ТОВ «Р.І.Н.О» та визначити основні проблеми у його організаційному розвитку;
- розробити рекомендації щодо організаційного розвитку ТОВ «Р.І.Н.О» задля покращення його фінансового стану і конкурентної позиції.

## **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## 1.1 Сутність та характеристика категорії «організаційний розвиток»

Термін «розвиток» тлумачні словники трактують як дію, стан та процес. В наукових працях економістів організаційний розвиток часто ототожнюють з організаційним зростанням, розвитком організації, організаційним проектуванням, розбудовою організації, організаційними змінами, але це не одне й те саме, оскільки кожне поняття має свою специфіку досліджень [1-5]. Огляд літературних джерел показує інваріантність трактування терміна «організаційний розвиток». Соціологи поняття «організаційний розвиток» протиставляють стагнації або циклічним процесам [8]. В західній науковій думці сформувалися три основні підходи до тлумачення організаційного розвитку (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Підходи до розуміння категорії «організаційний розвиток»

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато визначень поняття організаційного розвитку підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення науковцями поняття «організаційний розвиток підприємства»

Автор	Організаційний розвиток – це
Хміль Ф.І.	довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, пов'язана із проведенням змін в організації
Коршунова О.Д.	процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб'єктів ринку
Бусигін О. В.	складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою покращення її адаптації до вимог технологій і ринку
Клягін С.В.	сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери суспільного виробництва і розвиваються шляхами та способами, які підвищують як в цілому організаційний потенціал соціально-економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час неї
Васильєв В. В.	безперервний процес реорганізації системи управління, що включає оптимізацію і реінжиніринг бізнес-процесів та процесів управління; удосконалення функціональної та організаційної структур; комплекс питань управління персоналом
Паніна О.М.	сукупність теоретичних концепцій та практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації набути більшої гнучкості та адаптуватись до змін, а менеджерам – освоїти необхідні для цього навички
Новак В.О., Родченко В.В.	процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі

Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності категорії «організаційний розвиток» дає підставу зробити висновок, що в економічній літературі існують різні тлумачення названого поняття.

Для них характерні [9,12]:

- сутність поняття як властивість явища не розкриває повноту його змістовності;
- «організаційний розвиток» як підсистема не розглядається в контексті цільової спрямованості організації як системної цілісності згідно обраних стратегій та концепцій розвитку;

- «організаційний розвиток» як самостійна локальна система не розглядається з позицій властивостей її складових, які утворюють цілісність даної системи;
- в загальному підході не чітко прослідковується системність в розкритті сутності названого поняття.

Проведений аналіз підходів до визначення організаційного розвитку дозволяє сформулювати його характерні риси для вітчизняних підприємств [12]:

- 1) зміни організаційного розвитку суб'єкта господарювання обумовлені необхідністю адаптації внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення;
- 2) розвиток підприємства визначає необхідність перегляду поглядів, ціннісних орієнтирів і мотиваційних механізмів управління персоналом;
- 3) організаційний розвиток нерозривно пов'язаний із підвищенням освітнього рівня управлінського персоналу суб'єкта господарювання;
- 4) організаційні зміни мають інноваційну природу.

Узагальнено сутність та види категорії «розвиток» наведено на рис. 1.2.

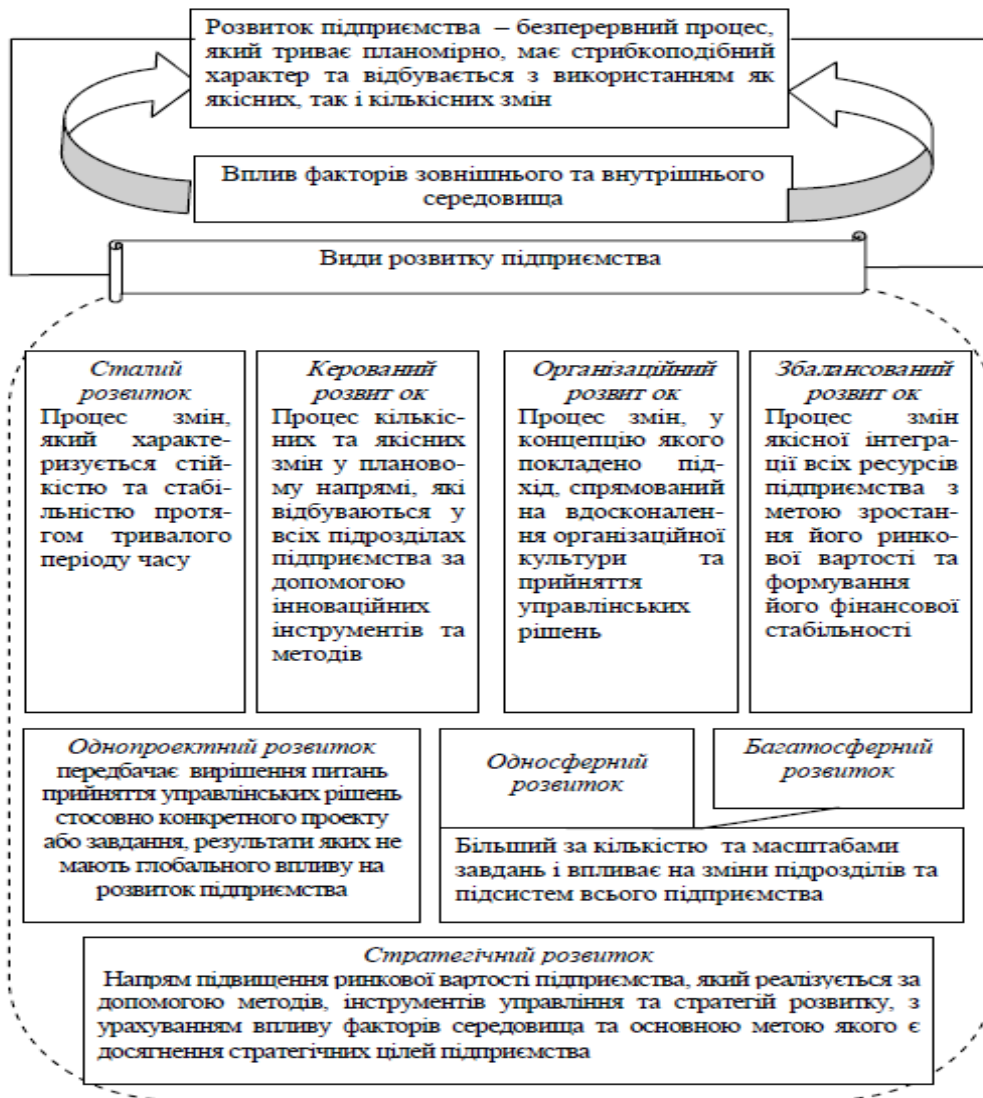


Рисунок 1.2 - Узагальнення сутності та видів категорії «розвиток»

Розвиток організації ґрунтується на законах, однак існує неоднозначний підхід щодо виділення часткових та специфічних законів організації, а саме: закон безперервності, закон інформованості упорядкованості; закон єдності аналізу і синтезу; закон диференціації та універсализації функцій; закон різноманітності; закон соціальної гармонії; закон оптимального завантаження. Кожний з названих законів організації має свою специфіку і свої правила побудови організацій як соціально-економічних систем. Однак загальними системо утворюючими

законами організації на нашу думку є: закон цільової спрямованості як головний системо утворюючий критерій та закон єдності інтересів.

Однак слід відмітити, що названі закони організації як системної цілісності не охоплюють повною мірою всю систему законів організації. На нашу думку, доцільно було б виділити такі закони організації як: цільової спрямованості; адаптивності до змін у зовнішньому середовищі; динамічної організованої стійкої рівноваги; виживання організації; динамічної збалансованості організації як цілісної системи.

Організаційний розвиток підприємства – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно. У процесі організаційного розвитку підприємства відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності організації і раціоналізація її внутрішньої структури, упорядковуються в часі і у просторі трудові, виробничі, соціальні та інші процеси.

Еволюція підходів до організаційного розвитку суб'єкта господарювання обумовлена необхідністю формування гнучкої і динамічної системи розвитку його внутрішнього середовища. Класичні концепції й визначення організаційного розвитку виходили з того, що головне завдання фахівців з розвитку полягає в тому, щоб допомогти підприємству розв'язати проблеми, які перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів, створити організаційне середовище, сприятливе для розвитку й самовдосконалення кожного співробітника та досягти більш успішного й продуктивного функціонування підприємства в цілому. У сучасних концепціях організаційного розвитку акцент зроблено на максимальній інтеграції індивідуальних потреб і інтересів співробітників та цілей і завдань підприємства в цілому, а також на створенні структур, систем і процесів, які забезпечували б можливість постійного поліпшення діяльності організації.

Незважаючи на те, що організаційний розвиток має багато спільного з традиційними формами управлінського консультування й управління людськими ресурсами, між ними існують й суттєві відмінності. Так, організаційний розвиток відрізняється від традиційного консалтингу тим, що фокусується на процесах, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, а не на змісті роботи, активно залучає клієнта у процес змін, а не просто надає рекомендації, і розглядає зміни як постійний безперервний процес. Від управління людськими ресурсами організаційний розвиток відрізняє те, що головне завдання організаційного розвитку полягає у розвитку структури, системи й процесів всередині підприємства, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання, у той час як управління людськими ресурсами сконцентровано навколо персонального зростання індивідів в організаційній системі.

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм його реалізації на підприємстві (таблиця 1.2). Кожна з форм реалізації організаційного розвитку існує у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу.

Як видно з таблиці 1.2, всі форми реалізації організаційного розвитку спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства шляхом створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання організації в цілому. Звідси об'єктом організаційного розвитку підприємства виступають процеси інноваційного розвитку персоналу.

Таблиця 1.2 - Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві

Форми реалізації організаційного розвитку	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства
Міжгрупові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури міжгрупових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командоутворенню, прояву лідерства в групі, попередження конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Попередження конфліктів (управління конфліктами), оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконанням індивідом окремих завдань, розвиток змістовної діяльності

Без сумніву, активний розвиток трудових ресурсів потребує розуміння кожним індивідом своєї важливості для організації, процеси перепідготовки та підвищення кваліфікації розглядаються як необхідний елемент кар'єрного зростання. Для підприємства розвиток трудового потенціалу пов'язаний з необхідністю залучення додаткових ресурсів.

Без розуміння основних передумов, на яких будується організаційний розвиток, жодна ОР-програма не може бути реалізована успішно, оскільки всі техніки організаційного розвитку можуть бути ефективними лише у тому випадку, якщо менеджер, що її використовує, опирається на комплексне бачення підприємства та своєї ролі в ньому. Теоретичні передумови організаційного розвитку змінюються з часом, оскільки організаційний розвиток – не статичний корпус концепцій і методів, а відкрита система, якій властиві постійний розвиток та гнучкий адаптаційний механізм.

До основоположних установок організаційного розвитку можна віднести такі положення.

Перш за все, організаційний розвиток розглядає підприємство як відкриту систему. Це означає, що суб'єкти господарювання існують не у вакуумі, а постійно взаємодіють зі своїм оточенням, реагують на зміни, які відбуваються в

ньому й адаптуються відповідно до них. Здатність підприємства до адаптації є першою й найнеобхіднішою умовою його ефективного розвитку.

По-друге, холістичний підхід до організаційного розвитку підприємства. На відміну від традиційного «лінійного» погляду на організаційний розвиток сучасна концепція організаційного розвитку концентрується не на вирішенні специфічних проблем організації, а на її оздоровленні в цілому. Прихильники підходу головне завдання менеджерів з організаційного розвитку вбачають не лише у допомозі суб'єктові господарювання перемогти труднощі, але й у тому, щоб навчити її самостійно підтримувати стабільний стан і здатність до постійного оновлення.

Оскільки організаційний розвиток прагне допомогти підприємству стати самооновлюючою та самонавчальною системою, залучення співробітників в процес організаційного розвитку виступає важливим елементом цього процесу.

Співробітництво й взаємна підтримка серед працівників – одна з найважливіших складових успішного функціонування підприємства в цілому. Даючи можливість індивідам приймати участь у процесі змін, дозволяючи їм ухвалювати рішення, що безпосередньо впливають на їхню роботу, ми не лише знижуємо ступінь опору змінам, але й створюємо умови для максимального розвитку потенціалу кожного співробітника організації, що підвищує загальну ефективність її діяльності.

Жодна технологічна або структурна інновації не буде успішною, якщо при її впровадженні не буде прийнято до уваги фактор міжособистісної та міжгрупової взаємодії.

## **1.2 Моделі організаційного розвитку підприємства**

Успіх процесу організаційного розвитку залежить від безлічі різних факторів, з яких чи не найважливішим є те, що всі проведені зміни повинні бути на користь організації. У зарубіжній практиці виділяють дві основні моделі для дослідження організаційного розвитку підприємства: модель Айзедиса і модель Грейнера (табл. 1.3).

В основі моделі Айзедиса лежить порівняння підприємства із живим організмом. Як показує модель, до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминуче впливає бюрократизація бізнесу, а потім смерть. Незважаючи на те, що модель Айзедиса визначає ряд небезпек, які очікують підприємство на шляху свого розвитку, вона не дає однозначної відповіді на запитання: до якого організаційного стану підприємство повинно прагнути, щоб довше затриматись у фазі розквіту?

На відміну від Айзедиса, Л. Грейнер запропонував модель, в якій описує розвиток підприємства через послідовність проходження ним кризових точок. Він виділяє п'ять стадій організаційного розвитку, відокремлених одна від одної моментами організаційних криз. Шлях від однієї стадії розвитку до наступної підприємство проходить, долаючи відповідну кризу даного періоду.

На думку науковців запропоновані моделі не знайшли застосування у практиці функціонування вітчизняних підприємств, оскільки не дозволяють отримати інформацію про ресурсні та грошові затрати, які підприємство повинно понести для подолання кризових явищ.

Таблиця 1.3 - Моделі організаційного розвитку підприємства

Назва та схематичне представлення моделі	Стадії ЖЦО	Організаційні характеристики стадій життєвого циклу
--	------------	---

<p align="center"><b>Модель Л.Грейнера</b></p>		
	Креативність	Акцент на виробництві і продажу нового «продукту»; неформальна структура і комунікації; швидке реагування на запити ринку; відтермінована мотивація
	Директивне керівництво	Функціональна структура; спеціалізація задач; формалізація правил і процедур
	Делегування	Децентралізація структури; делегування повноважень; виникнення протиріч у координації різних напрямів діяльності; управління за відхиленнями
	Координація	Довгострокове планування; використання процедур ретельного моніторингу витрат; посилення бюрократизму системи; низький рівень корпоративного духу
	Співробітництво	Матрична структура управління; проектне управління; розвиток персоналу та командної роботи
	Зародження	Розробка та тестування підприємницької ідеї
	Дитинство	Відсутність формалізованих правил і процедур; вразливість від зовнішнього середовища; відсутність делегування; орієнтація на дії; від'ємний грошовий потік
	«Давай-давай»	Ріст продажів; диверсифікація; плутанина в пріоритетах і відповідальності; не достатній контроль витрат; не регулярний менеджмент
	Юність	Делегування повноважень; децентралізація; визначення чіткого фокусу діяльності; перехід до професійного управління; розвиток корпоративного духу
	Розквіт	Оптимальний баланс між гнучкістю та контрольованістю; відповідність цілей, завдань, стратегії, структури, процесів; злагодженість роботи; зростання продажів
	Стабільність	Зниження темпів зростання; повільне здійснення змін; втрата креативності; зниження гнучкості та адаптивності
	Аристокра-тизм	Зростання адміністративної ланки; скорочення інвестицій у інновації; втрата бажання до завоювання нових ринків
	Рання бюрократизація	Загострення внутрішніх конфліктів; падіння обсягів продажу і прибутків; втрата долі ринку; звільнення частини управлінського персоналу
	Бюрократизація	Впровадження жорстких правил і норм контролю; зниження корпоративного духу; штучна підтримка діяльності; рух за інерцією
	Смерть	Відсутність ресурсів для підтримання діяльності; реорганізація, скорочення або ліквідація

В сучасних умовах господарювання підприємства будь-якого розміру та організаційно-правової форми на всіх етапах життєвого циклу повинні

здійснювати витрати на організаційний розвиток. Водночас зрозуміло, що витрати з удосконалення системи управління повинні перебувати в залежності від обсягів діяльності суб'єкта підприємництва. Наприклад, склад і структура організаційних витрат будуть суттєво відрізнятися для малих підприємств та підприємств, діяльність яких зорієнтована на міжнародний ринок. На рис.1 3 наведено модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку підприємства.

Модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку підприємства					
Напрямок управління	Рівень розвитку підприємства				
	1	2	3	4	5
Формування місії підприємства	Місія не визначена	Сформульовано загальне уявлення про місію	Поряд із загальним розроблено внутрішнє уявлення про місію	Місія постійно коригується. Внутрішнє уявлення місії містить детальний опис принципів побудови бізнесу	Місія стає інструментом налагодження співробітництва та кооперації взаємопов'язаних між собою підприємств
Визначення цілей підприємства в цілому та його структурних підрозділів	Ціль – вийти на рівень самоокупності та зайняти відповідний сегмент ринку	Цілі підприємства носять декларативний характер та не взаємопов'язані з місією	Цілі підприємства взаємопов'язані з місією в єдине «дерево» цілей	Цілі взаємопов'язані з місією підприємства, об'єктивно відображають напрями діяльності, опираються на раціональне використання всіх ресурсів підприємства	Цілі спрямовані на зменшення витрат підприємства шляхом створення об'єднань підприємств з метою раціонального використання нематеріальних активів
Планування	Не здійснюється	Формальні оперативні плани діяльності «від поточних результатів»	Стратегія підприємства визначена на довгострокову перспективу. Здійснюється побудова основ системи бюджетування	Стратегія підприємства визначена на довгострокову перспективу з раціональним перерозподілом ресурсів між його структурними підрозділами. Побудовано система гнучкого бюджетування	Стратегія підприємства визначена на довгострокову перспективу та взаємоузгоджена зі стратегією розвитку об'єднання, існує раціональна система перерозподілу ресурсів в середині об'єднання
Організація стратегічного та оперативного управління	Керівник одноособово приймає управлінські рішення на всіх рівнях розвитку	Формалізація структур управління бізнесом	Оптимізація бізнес-процесів оперативної діяльності	Побудова оптимальної системи використання ресурсів	Оптимізація управління інтелектуальною власністю підприємства
Система контролю та регулювання діяльності	Керівник одноособово здійснює контроль за діяльністю підприємства	Керівник при прийнятті рішень орієнтується на обліково-звітні дані планово-аналітичних відділів	Контроль та регулювання делегуються системі менеджменту підприємства, постійно проводиться моніторинг фінансово-економічної діяльності	Визначено єдину систему збалансованих показників, які дозволяють комплексно характеризувати діяльність підприємства. Система орієнтована на участь співробітників у підвищенні вартості підприємства, регулярний стратегічний аналіз діяльності	

Рисунок 1.3 – Модель управління бізнесом на різних стадіях розвитку

Очевидно, що рівень розвитку системи управління залежить від того, скільки витрат було здійснено на її удосконалення. При цьому зрозуміло, що жоден

власник не буде нести додаткові витрати лише задля прагнення до удосконалення, якщо останнє не буде пов'язано зі збільшенням доходу. Тому прийняття рішення про перехід підприємства на вищий рівень потребує оцінки ефективності проведених заходів та понесених при цьому додаткових витрат.

Проте бувають випадки, коли підприємство взагалі не здійснює витрати на організаційний розвиток. Зокрема, це трапляється тоді, коли у суб'єкта господарювання відсутні суттєві зовнішні та внутрішні передумови до змін, або ж підприємство після реалізації запланованих заходів не отримує очікуваного ефекту, чи просто при відсутності фінансових ресурсів для проведення змін. Перераховані умови не характерні для більшості вітчизняних підприємств, які працюють в динамічному конкурентному середовищі та прагнуть не лише без втрат долати кризові точки, але й своєчасно здійснювати перетворення з метою уникнення само появи криз. Розглянута на рис. 1.2 модель дозволяє оптимально здійснювати витрати на організаційний розвиток, підвищуючи від рівня до рівня якість системи управління.

### **1.3 Сучасні підходи до оцінки розвитку промислових підприємств**

Задля оцінки рівня розвитку промислового підприємства використовують різні методи, прийоми, моделі фінансового та економічного аналізу. В залежності від стратегічної цілі та об'єкту діагностичного аналізу різні науковці обирають відповідну сукупність показників діяльності організації. Незважаючи на численні дослідження у цій сфері досі не існує уніфікованого підходу до оцінки рівня розвитку підприємства і тому кожен науковець пропонує своє бачення зазначеної проблеми з використанням як якісних так і кількісних показників, тому дослідження цієї проблематики є вкрай важливим.

На цей час існує достатня кількість досліджень у сфері підвищення ефективності підприємством та рівня його розвитку. Так, питаннями управління промисловими підприємствами займалися наступні зарубіжні вчені: П.Друкер, М.Мескон, Ф.Тейлор, А.Файоль. Серед вітчизняних вчених, які займалися дослідженням зазначених проблем можна виділити таких як: О.Амоша, С.Коверга, Н.Кас'янова, М.Білопольський, В.Пономаренко, О.Тридід, М.Кизим, І.Отенко, Н.Цопа та інші.

Деякі вчені ототожнюють поняття «ефективне функціонування підприємства» та «ефективний розвиток підприємства» та для оцінки рівня розвитку пропонують використовувати показники ефективності виробничо-господарської або виробничої діяльності. На нашу думку, таке твердження не є вірним, адже оцінка рівня розвитку повинна включати в себе наряду з розрахунками кількісних та якісних показників ефективності, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища також схильність підприємства до нововведень та інновацій в усіх аспектах діяльності. Таким чином, слід зазначити існування відповідного взаємозв'язку між економічним розвитком та ефективним функціонуванням підприємства

На нашу думку, ефективне функціонування підприємства передбачає забезпечення відповідних умов: беззбитковості, грамотного управління, оцінки та аналізу чинників, які впливають на досягнення економічного ефекту, виявлення резервів для максимізації ефективності виробничих процесів, своєчасного контролю за діяльністю. Все це є основою розробки оптимальної стратегії розвитку підприємства.

На рисунку 1.4 відображено зв'язок між напрямками управлінських рішень комплексу складових управління підприємством (фінансово – економічної, персоналу, маркетингу, інноваційно-інвестиційної, екологічної та виробництва) при ефективному функціонуванні підприємства та при ефективному розвитку підприємства. Таким чином, основною відмінністю в напрямках управлінських

рішень, які розглядаються є впровадження змін, інновацій, нововведень на подальшу стратегічну перспективу розвитку – досягнення «кайдзен-ефекту».



Рисунок 1.4 - - Взаємозв'язок ефективного функціонування підприємства та ефективного розвитку

Так, проводити оцінку рівня розвитку підприємства Н.Кас'янова пропонує за допомогою суми складових (фінансовий, виробничий, маркетинговий, трудовий, інформаційних, інвестиційно-інноваційний, управлінський) потенціалів підприємства. Для досягнення кумулятивного ефекту, дослідження автора ґрунтуються на побудові матриці відповідності потенціалів підприємства його еталонному стану [6]:

$$A = |a_{ij}|, i = \overline{1, n}, j = \overline{1, m},$$

де  $a_{ij}$  - показник  $j$ , що характеризує потенціал  $i$ -го підприємства;  $n$  – кількість підприємств, що оцінюються;  $m$  – кількість  $j$ -х показників, що характеризують відповідну складову потенціалу підприємства

На думку науковця, ринкова доля підприємств прямо пропорційна рівню їх прибутковості. Таким чином, підприємства промисловості, які мають більшу частку ринку, ніж їхні конкуренти, мають також і більшу прибутковість [6]. А підприємствам з меншою ринковою долею необхідно направити свої зусилля на пошук нових сегментів.

Н.Цопа ототожнює оцінку розвитку підприємства з оцінкою ефективності його функціонування. Автор вважає, що необхідним є оцінка динаміки усіх складових потенціалу підприємства, з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища. В результаті побудови динамічних рядів, як стверджує науковець, можна визначити, яка сфера діяльності підприємства, відповідно досліджуваному показнику знаходиться на стадії розвитку [10].

С. Каверга пропонує оцінку рівня розвитку підприємства проводити за допомогою оцінки збалансованості економічних систем за допомогою процесного підходу, а також побудови ієрархічної декомпозиції мапи процесів, де взаємодія має вигляд інтерфейсних елементів. Такий підхід дозволяє провести оцінку збалансованості процесів, а також елементів. Автором запропоновано інтегральний показник збалансованості підприємства, який включає в себе суму підінтерфейсів економічної системи підприємства, що дозволяє на рівні промислового підприємства провести поглиблену оцінку та виявлення дисбалансів системи [5].

В результаті дослідження підходів до оцінювання рівня розвитку підприємства було виявлено, що існує три основні позиції авторів: оцінювання з позиції конкурентного статусу та конкурентоспроможності; оцінювання на основі складових потенціалу підприємства; оцінювання з позиції життєвого циклу машинобудівного підприємства.

Кожна із зазначених позицій має свої переваги та недоліки, що наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки підходів щодо оцінки розвитку підприємства

Методи та підходи		
Конкурентного статусу Та конкурентоспроможності	Життєвого циклу машинобудівного підприємства	Складових потенціалу підприємства
<b>Переваги</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий перелік показників для оцінки;</li> <li>- врахування специфіки галузі;</li> <li>- визначення рівня розвитку в порівнянні з конкурентами;</li> <li>- виявлення ключових факторів успіху;</li> <li>- використання інтегрального показника;</li> <li>- можливість виявлення еталонного лідера у галузі;</li> <li>- враховує якісні та кількісні показники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- графічна інтерпретація життєвого циклу;</li> <li>- динаміка розвитку на кожному етапі циклу;</li> <li>- можливість кількісного та якісного оцінювання;</li> <li>- дозволяє своєчасно застосувати відповідну стратегію;</li> <li>- можливість спрогнозувати наступну фазу розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показники оцінки охоплюють всі підрозділи діяльності підприємства;</li> <li>- розрахунок інтегрального показника;</li> <li>- використовує фактичні дані;</li> <li>- дозволяє окреслити межі відповідності між цілями та можливостями;</li> <li>- відповідність потенціалу ступеню розвитку</li> </ul>
<b>Недоліки</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий спектр пропонуванних методик;</li> <li>- відображає фактичні дані, але не відображає реальний рівень розвитку;</li> <li>- суб'єктивність результатів оцінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність ідентифікації фази життєвого циклу;</li> <li>- не існує загальноприйнятої моделі життєвого циклу;</li> <li>- складність застосування моделей у вітчизняних умовах;</li> <li>- відсутність чітких параметрів оцінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність вибору оптимальної методики;</li> <li>- врахування великого об'єму вхідних даних при оцінці;</li> <li>- суб'єктивність експертних оцінок</li> </ul>

Виходячи з вищевикладеного, можна дійти висновку, що існує достатня кількість підходів до оцінювання рівня розвитку підприємства. Доведено, що їх об'єднує наступна низка параметрів: для оцінювання використовується вхідна сукупність

показників; обов'язкове нормування показників до однієї одиниці виміру; наявність відповідної шкали оцінювання; можливість переходу якісних оцінок у кількісні та навпаки – кількісних у якісні.

На основі вищевикладеного, доцільним рівень розвитку підприємства розраховувати не тільки з позиції ефективності функціонування підприємства, а й з урахуванням таких значимих факторів, як вплив зовнішнього середовища та рівень готовності підприємства до впровадження змін та інновацій за наступною формулою:

$$I_{dev} = I_{effec} \times W_{effec} + I_{out} \times W_{out} + I_{imp} \times W_{imp}$$

де  $I_{effec}$ ,  $I_{out}$ ,  $I_{imp}$  - відповідно інтегральні показники оцінювання ефективності функціонування підприємства, впливу зовнішнього середовища та рівня готовності підприємства до вдосконалення;

$W_{effec}$ ,  $W_{out}$ ,  $W_{imp}$  - відповідно вагові коефіцієнти оцінювання ефективності функціонування, впливу зовнішнього середовища, рівня готовності підприємства до вдосконалення.

Отже, в результаті контент-аналізу існуючих досліджень у сфері зазначених питань, визначено три основні позиції щодо оцінювання рівня розвитку підприємств промисловості та визначено їх основні переваги та недоліки.

З урахуванням наведеного доцільним є оцінку рівня розвитку підприємства проводити не тільки з урахуванням позиції ефективності функціонування підприємства, а й з урахуванням таких значимих факторів, як вплив зовнішнього середовища та рівень готовності підприємства до впровадження змін та інновацій.

## **1.4 Інформаційне забезпечення планування розвитку підприємства**

У сучасних умовах господарювання успішне досягнення встановлених цілей і завдань розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси є основою інформаційного забезпечення прийнятих рішень. Інформація перетворюється на важливий фактор, що дозволяє вирішувати поточні завдання та сприяє формуванню конкурентних переваг і довгостроковому розвитку підприємства на основі цілеспрямованого, організованого процесу збирання, обробки, систематизації, нагромадження, зберігання, пошуку та надання (продажу) інформації економічним суб'єктам з метою задоволення їх інформаційних потреб. Тому проблема якісного інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства набуває особливої актуальності.

Сьогодні виникає потреба не тільки в усвідомленні стратегічної важливості інформації у процесі планування діяльності компанії, а й у пошуку концептуальних підходів щодо її включення до функціонально забезпечувальної підсистеми розвитку підприємства. Однією з таких підсистем є концепція ресурсо-орієнтованого підходу до розвитку суб'єктів господарювання, згідно з якою розробка стратегії розвитку підприємства базується на виокремленні внутрішніх ресурсів і можливостей компанії в такій послідовності: розрахунок необхідних ресурсів, визначення можливостей і потенціалу розвитку та вибір стратегії, що дозволяє ефективно використовувати можливості і ресурси підприємства з метою результативної діяльності [16]. У даній системі інформація, по-перше, виступає елементом ресурсів, що створює додану вартість, по-друге, дозволяє визначити можливості, які є в компанії щодо перспектив

майбутнього розвитку на основі отримання даних внутрішнього і зовнішнього середовища її функціонування.

Деякі автори пропонують використовувати процесний підхід при розробленні інформаційного забезпечення розвитку підприємства та вважають його більш перспективним, оскільки інформаційні потоки обґрунтовуються на підставі процесів, які здійснюються підприємством [10, 17, 5].

На практиці інформаційне забезпечення охоплює систему руху та перетворення інформації, включаючи класифікаційні переліки всіх даних, методи їх об'єктивного вираження, кодування, зберігання та передавання. Фахівці з теорії інформації розуміють під інформаційним забезпеченням сукупність методів і засобів, що забезпечують раціональне функціонування інформаційних процесів з точки зору діяльності підприємства. Розробники у сфері проектування й експлуатації сучасних багатопроцесорних і багатомашинних систем визначають поняття інформаційного забезпечення як сукупність єдиної системи класифікації та кодування техніко-економічної інформації, уніфікованої системи документації, що певним чином організовані й описані за допомогою технічних засобів, які застосовуються для обслуговування користувачів різної відомчої підлеглості [19].

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що інформаційне забезпечення планування стратегічного ефективного розвитку підприємства — це комплекс заходів, засобів і методів збирання, реєстрації, зберігання, опрацювання і надання інформації для прийняття необхідних управлінських рішень.

Сьогодні компаніям недостатньо вміти збирати, обробляти, використовувати, зберігати бізнес-інформацію та підтримувати в актуальному стані бази даних. Потрібно мати обґрунтовану політику відносно управління інформацією та інформаційним середовищем, у якому перебуває компанія, для забезпечення результативного якісного покращання її діяльності. Тому основними завданнями

інформаційної підтримки управління розвитком слід визнати: формування, обробку, використання, зберігання й підтримку в актуальному режимі інформації та знань; забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогностною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу під час формування управлінських рішень.

Інформаційні джерела внутрішнього походження посідають провідне місце в системі управління фінансами підприємства і тому заслуговують на особливу увагу. Показники даної групи прийнято поділяти на дві групи:

1. Показники, що характеризують фінансовий стан і результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Формування системи показників цієї групи базується на даних фінансового обліку підприємства. Фінансовий облік дає певний агрегований опис стану підприємства, який орієнтований на зовнішнього користувача, достатньою мірою формалізований і є основою прийняття управлінських рішень стосовно того, як слід змінити діяльність підприємства загалом. На основі даних фінансового обліку здійснюється фінансова діагностика підприємства, завдання якої — своєчасно інформувати керівництво підприємства про позитивні та негативні зміни, які відбулися на підприємстві за останній період часу. В даному разі мають справу з такими поняттями, як ліквідність, оборотність, рентабельність, фінансова стійкість, платоспроможність та ін.

2. Показники, що характеризують фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів підприємства. Система показників цієї групи використовується для поточного й оперативного управління практично всіма аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Формування системи показників даної групи базується на даних діючого на підприємстві управлінського обліку.

Цей вид обліку в країнах з розвинутою ринковою економікою є суттєвою інформаційною складовою системи фінансового менеджменту на підприємстві.

Найчастіше під управлінським обліком на підприємстві розуміють процес виявлення, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передавання інформації, яка використовується управлінцями для планування та контролю діяльності підприємства.

Показники управлінського обліку формуються за такими блоками:

- сфери фінансово-господарської діяльності підприємства;
- регіони діяльності (для підприємств з характерною регіональною диверсифікацією фінансово-господарської діяльності);
- центри відповідальності або структурні підрозділи (створені на підприємстві центри витрат, доходу, прибутку та інвестицій).

3. Нормативно-планові показники, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Ці показники використовуються в процесі поточного та оперативного контролю за ходом здійснення фінансово-господарської діяльності. Вони формуються за такими блоками:

- внутрішні нормативи, що регулюють фінансовий розвиток підприємства. До цього блоку включаються нормативи окремих видів активів підприємства, нормативи співвідношення окремих видів активів і структури капіталу, нормативи питомих витрат фінансових ресурсів і витрат;
- планові показники фінансового розвитку підприємства, тобто вся сукупність показників поточних та оперативних фінансових планів підприємства.

Система збирання зовнішньої інформації передбачає накопичення даних про ситуацію на ринках, на яких діє підприємство, а також про наявних та потенційних конкурентів і клієнтів.

Джерелами зовнішньої інформації можуть бути опубліковані річні звіти, газети, галузеві журнали, телебачення, радіо, особисті контакти з клієнтурою, придбані необхідні відомості у спеціалізованих організацій, доповіді та виступи керівництва конкуруючих організацій. Особливе місце в системі збирання

зовнішньої інформації належить інформації про конкурентів, яка допомагає виробити стратегію підприємства відносно своїх конкурентів (рис. 1.6).

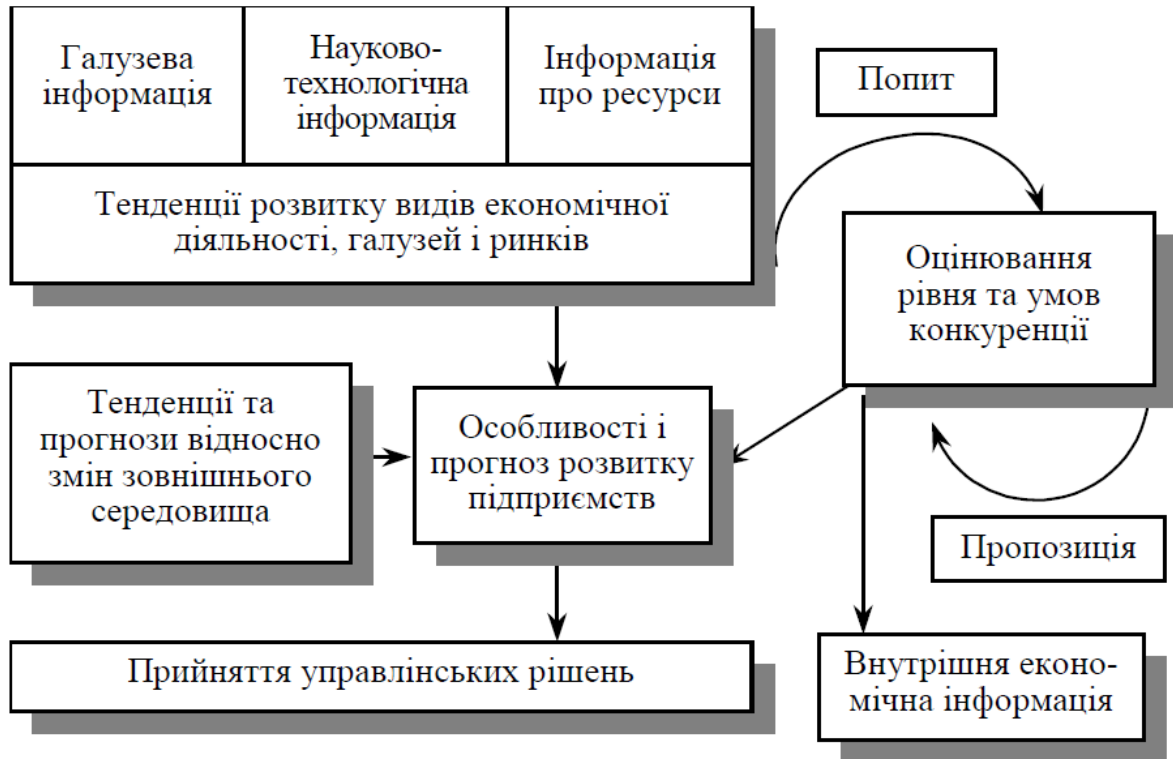


Рисунок 1.6 - Структура взаємозв'язку джерел інформації з метою стратегічного планування розвитку підприємства

Варто зазначити, що з урахуванням аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища система інформаційного забезпечення має відображати комплексну картину діяльності підприємства шляхом інтеграції всіх її елементів і системного підходу до формування. Системний підхід дозволяє централізувати роботи зі збирання, обробки, зберігання та передавання користувачеві інформації і використовувати при цьому індивідуальні її властивості, що виражаються в багатократності її використання. Дана інформація може бути охарактеризована як «консолідована» і є придатною для інформаційних потреб менеджерів.

У контексті ефективного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах необхідно звернути увагу на сучасні концепції його інформаційного забезпечення як системи ідей, підходів, принципів, що визначають призначення інформації, її зміст, характеристики і властивості.

Сьогодні дедалі більшого значення набуває інформаційна концепція контролінгу, яка включає інформаційну підсистему керування видами діяльності, що базується на інформації про витрати, зовнішній фінансовій звітності та оцінюванні операційної діяльності й результативності розвитку підприємства [19]. Дана концепція дозволяє отримувати релевантну інформацію, потрібну для прийняття оптимальних управлінських рішень.

В умовах конкурентної боротьби особлива роль відводиться бенчмаркінгу як концепції інформаційного забезпечення порівняння техніко-економічних характеристик товарів, виробничих процесів, методів, форм, систем управління, інших аспектів діяльності компанії загалом та її окремих частин з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій [18]. Бенчмаркінг дозволяє зібрати інформацію про найкращі еталони та після порівняння з досліджуваними аналогами визначити їх конкурентні переваги.

Заслуговує на увагу концепція стратегічних карт, основною ідеєю якої є отримання інформації щодо базових напрямів діяльності, що дозволяють досягнути стратегічних цілей на основі визначення стратегічних показників і орієнтирів розвитку підприємства [4].

Ефективність застосування зазначених концепцій інформаційного забезпечення організації залежить від якісного та кількісного оцінювання інформаційних потоків, що вимірюється визначеною системою показників. Кількісне оцінювання інформаційного забезпечення можна здійснити на основі визначення показника обсягу інформації, яка опрацьовується, та її частки в загальному обсязі інформації, що надходить на підприємство; показника швидкості обробки

інформації; показника доступу до внутрішніх і зовнішніх джерел інформації тощо.

Якісні критерії процесу оцінювання інформаційного забезпечення компанії формуються на основі таких критеріїв: своєчасність, достовірність, корисність, повнота, зрозумілість, надійність, об'єктивність, доцільність, порівнюваність, регулярність надходження [13].

Основою підвищення ефективності системи моніторингу розвитку підприємства є впровадження ефективних інформаційних технологій і автоматизації обробки, зберігання і розповсюдження інформації. Таким чином, інформаційний простір системи моніторингу розвитку компанії є середовищем циркуляції інформаційних потоків і фізичних засобів його функціонування, підтримки та адаптації розвитку.

Отже, інформаційні потоки доцільно організовувати так, щоб не порушувалася тематична єдність інформації, що надається, зберігалася функціональне призначення блоку інформації, зміст матеріалів відповідав потребам певної категорії користувачів інформації. Крім того, кожен інформаційний потік має відповідати визначеній меті. Тільки після формування та стабілізації інформаційного простору системи моніторингу розвитку підприємства в межах компанії може бути почато створення безпосередньо системи моніторингу її розвитку.

Для формування інформаційного простору системи моніторингу розвитку підприємства може використовуватися сукупність методів обробки інформації, перетворення стану і властивостей її носіїв у інформаційних процесах. Інформаційні технології, що використовуються при цьому, включають ієрархічну модель комунікаційних відносин; способи формування інформаційних потоків і фондів; мережу маршрутів інформаційних надходжень; канали руху інформації. Базуючись на принципі системності, технологічності й економічної ефективності, а також узагальненні огляду літературних джерел і матеріалів

підприємств, виокремимо етапи формування інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємств (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Процес формування інформаційного забезпечення планування стратегічного розвитку підприємства

Процес формування інформаційного забезпечення розпочинається із класифікування інформації відповідно до цілей компанії, стратегічних планів її розвитку та інформаційних потреб топ-менеджерів. Головним завданням даного етапу є ідентифікація всіх видів інформації, яка може бути використана топ-

менеджментом підприємства з метою розробки й запровадження управлінських рішень на етапі формування та реалізації стратегічних планів розвитку компанії. Виконання даного завдання істотно спрощується за наявності на підприємствах обґрунтованих дерев цілей та ретельно розробленої системи планів їх реалізації. За їх відсутності визначити та класифікувати інформацію є досить трудомістким і тривалим процесом.

Раціональна класифікація інформації, як стверджують фахівці, не може бути забезпечена виключно зусиллями спеціалізованих підприємств, які проектують і монтують систему інформаційного забезпечення, оскільки їх бачення управлінських процесів і проблем зазвичай відрізняється від бачення топ-менеджменту підприємства. З огляду на це, якість класифікації значною мірою залежить від рівня інформаційної освіти керівників підприємства, залучених до проектування системи інформаційного забезпечення, та їх спроможності передбачити інформаційні перспективні потреби користувачів інформаційного забезпечення в майбутньому.

Наступним етапом формування інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємств є обґрунтування форм отримання, зберігання та передавання інформації суб'єктами управління. Завданням даного етапу є формалізація інформації таким чином, щоб вона була зручною для користувачів і придатною для використання в електронному вигляді. Цей етап логічно передуює вибору інформаційних технологій, фактично він визначає критерії придбання або розроблення програмних продуктів і технічних засобів, які відповідали б потребам користувачів.

Одним із важливих завдань установа інформаційних технологій, які забезпечують акумулювання, оброблення та використання інформації в потрібному для користувачів форматі, є відстежити, наскільки фактично параметри придбаних технологій відповідають очікуваним параметрам з метою отримання їх своєчасної заміни або доведення до належного стану.

Етапом формування інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємств є також встановлення правил отримання, оброблення та передавання інформації різними методами і джерелами. Важливість реалізації завдань цього етапу важко переоцінити. По-перше, встановлення правил і процедур щодо використання різних методів і джерел інформації сприяє адекватності дій користувачів інформацією у формуванні, виборі, ухваленні та реалізації управлінських рішень. По-друге, правила та процедури в системі інформаційного забезпечення полегшують використання інформаційних технологій і знижують імовірність реалізації експлуатаційних ризиків у формі технологічних збоїв, технічних поломок тощо. По-третє, наявність правил і процедур покращує умови здійснення моніторингу стану інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства.

Щодо застосування заходів, спрямованих на підвищення рівня інформаційної освіти користувачів інформацією та інформаційними технологіями, то їх потрібно здійснювати на всіх етапах, проте після залучення на підприємство конкретних інформаційних технологій і після розроблення чітких правил і процедур отримання, оброблення й передавання інформації різними методами та джерелами. Заходи щодо підвищення рівня інформаційної освіти повинні мати обов'язковий характер, до того ж їх застосування має завершувати тестування досягнутого рівня інформаційної освіти. Це забезпечить спроможність користувачів використовувати інформаційні технології, сприятиме раціоналізації управлінських рішень, а також, за потреби, швидкому освоєнню ними нових інформаційних технологій у майбутньому.

Завершальним етапом формування інформаційного забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності є створення автоматизованої системи його моніторингу та інформування керівників підприємства про рівень інформаційного забезпечення і стан реалізації стратегічних планів. Завданням

цього етапу є формалізувати методи контролювання зазначених вище об'єктів моніторингу.

## Висновки до першого розділу

Розвиток підприємства – це процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень, завдяки адаптації до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства.

Проведені дослідження показали, що досягнення цілей організаційного розвитку потребує регулярного і цілісного стратегічного управління змінами, що дозволять об'єднати перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів діяльності та ресурсів, та врахувати особистісні характеристики персоналу. Регулярне удосконалення системи стратегічного та оперативного управління організаційним розвитком дозволить підприємству з мінімальними витратами здійснити перехід на новий рівень свого розвитку.

У більшості випадків використання методів удосконалення системи управління, властивих для більш високого рівня розвитку, ніж об'єктивно досягнутий, не дають позитивного ефекту. Тому підприємство повинно реально оцінити власні можливості з організаційного розвитку та удосконалення системи управління. Для вирішення складних проблем доцільно залучати спеціалістів в області управлінського консалтингу.

Проведений аналіз теоретико-методологічних основ організаційного розвитку показав, що у зарубіжній практиці для дослідження організаційного розвитку підприємства найбільш поширеними є моделі Айзедиса та Грейнера. Вивчення передумов їх застосування для вітчизняних підприємств показало обмеженість їх

використання, оскільки запропонований інструментарій не дозволяє отримати інформацію про ресурсні та грошові затрати, які підприємство повинно понести для подолання кризових явищ.

Проблема організаційного забезпечення розвитку підприємств вельми важлива як в теоретичному, так і практичному плані. Ефективне управління організаційним забезпеченням розвитку підприємства, створює основу для його ефективної діяльності.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку підприємств забезпечення інформацією є однією з найважливіших функцій планування діяльності та розвитку підприємства. Інформаційне забезпечення діяльності безпосередньо впливає на результативність функціонування суб'єктів господарювання та ефективність управлінських рішень. Тому необхідно розвивати сучасну інформаційну інфраструктуру підприємства, шукати новітні підходи до інтеграції інформаційних технологій у процеси виробництва, аналізу та управління.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «Р.І.Н.О»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Р.І.Н.О» - машинобудівне підприємство м. Хмельницького, що спеціалізується на виробництві міні сільськогосподарської техніки та медичного інструменту.

ТОВ «Р.І.Н.О» також пропонує послуги з: виготовлення та проектування металоконструкцій різної складності, технологічні, нестандартні металоконструкції на замовлення і за кресленнями замовника; токарні, фрезерні, розточувальні, свердлувальні, гнуття металу і інші металообробні послуги; електрохімічного цинкування сталевих деталей з нанесенням блискучого цинку з блакитною пасивацією; хімічної оксидації для створення антикорозійного декоративно-захисного покриття сталевих та чавунних деталей.

Діяльність ТОВ «Р.І.Н.О» здійснюється на підставі Статуту та установчого договору. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в порядку, передбаченому чинним на території України законодавством.

Товариство має право самостійно укладати контракти з зарубіжними юридичними та фізичними особами і проводити безпосередні експортно-імпорتنі операції.

Майно ТОВ «Р.І.Н.О» є власністю Товариства і складається із основних фондів та обігових засобів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства. Майно знаходиться в його повному розпорядженні і вилученню не підлягає.

Фінансові ресурси Товариства формуються за рахунок виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), кредитів, коштів, отриманих від продажу цінних паперів та інших фінансових засобів.

З виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) та інших надходжень вносяться податки, страхові платежі, виплачуються відсотки по кредитах, відшкодовуються матеріальні та прирівняні до них витрати, витрати по оплаті праці.

Чистий прибуток поступає в повне розпорядження Товариства, яке самостійно визначає напрямок використання цього прибутку. За рахунок чистого прибутку Товариство формує Резервний фонд та інші фонди за рішенням Загальних зборів Учасників. Порядок формування, використання і розміри вказаних фондів

визначаються рішенням Загальних зборів Учасників. Загальні збори Учасників можуть прийняти рішення про створення інших фондів Товариства. Резервний фонд створюється в розмірі 25% Статутного капіталу. Резервний фонд формується за рахунок відрахувань від прибутку до досягнення зазначеного розміру.

Органами управління Товариства є: 1) Загальні збори Учасників; 2) Директор.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства**

Основним завданням аналізу господарської діяльності є оцінка використання активів, доходів та витрат за звітний період, виявлення факторів, які негативно або позитивно вплинули на кінцеві фінансові результати. Особливості такого аналізу полягають у наступному:

- він проводиться в ретроспективному аспекті;
- він торкається не тільки фінансової сторони діяльності підприємства, а передбачає комплексну різнобічну оцінку.

Економічний аналіз господарської (підприємницької) діяльності здійснюється за даними обліку, звітності та іншої економічної інформації. Таким чином, виявляються внутрішньогосподарські резерви необхідні для досягнення цілей підприємства.

При цьому аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства охоплює такі питання:

- аналіз за узагальненими показниками (обсяг виробництва і реалізації продукції, собівартість, прибуток, рентабельність);
- використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових);
- організаційно-технічний рівень виробництва, використання виробничих фондів та виробничих потужностей;

- ефективного використання оборотних коштів тощо.

Загальними завданнями економічного аналізу є:

- оцінка та перевірка результатів господарської діяльності за певний період;
- вивчення причин відхилення від плану чи результатів за минулий період;
- розподіл причин на залежні та незалежні;
- визначення ефективності роботи підприємства.

Від того, наскільки коректно проведено аналіз, залежить ефективність всієї виробничої діяльності. Тому в конкретних виробничих умовах необхідно проаналізувати кожний із факторів, що впливає на виробничий процес, окремо та у взаємозв'язку з іншими чинниками, визначивши за кожним із них втрачені можливості та невикористані резерви.

Результати аналізу, розроблені висновки та шляхи використання резервів на всіх рівнях господарювання повинні становити основу для підготовки обґрунтованих проектів управлінських рішень.

Комплексний економічний аналіз розпочнемо з оцінки основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» (табл. 2.1).

Представлені у таблиці 2.1 техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства за 2017-2019 роки дозволяють зробити такі висновки про низьку ефективність діяльності досліджуваного підприємства. Основні результативні показники не мали позитивної тенденції та зростали не суттєво. Чистий дохід підприємства від реалізації продукції (надання послуг) у 2018 році збільшився на 14,30 % до базового 2018, проте у 2019 відбулося його скорочення на 216 тис. грн, що становило відповідно 98,30 % від показника 2018 року. За 2017-2019 роки середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві залишалась майже не змінною (коливання в межах 5%). Натомість показник продуктивності праці у 2018 році мав позитивну тенденцію і збільшився у порівнянні із 2017 роком на 18,60 %, а у 2019 році продуктивність праці зменшилась на 7,40 %. За досліджуваний період на підприємстві спостерігається

зростання фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати одного працівника: у 2018 році на 7,30 %, у 2019 році на 5,1%. Не дивлячись на те, що в цілому цей показник має стимулюючу роль для працівників підприємства, негативним є те, що зростання фонду оплати праці відбувалось на фоні зниження показників продуктивності праці, що негативно відбилося на фінансових результатах діяльності ТОВ «Р.І.Н.О».

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019рр

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	10866	12424	12208	1558	-216	114,30	98,30
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн	10929	12575	12127	1646	-448	115,10	96,40
3.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	55	53	57	-2	4	96,30	107,50
4.	Продуктивність праці одного працівника, грн	197,6	234,4	217,2	36,8	-17,2	118,60	92,60
5.	Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн	3630	3752	4240	122	488	103,0	113,0
6.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	66,0	70,8	74,4	4,8	3,6	107,30	105,10
7.	Сукупні операційні витрати, тис. грн	11250	13442	13300	2192	-142	119,50	98,90
8.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	1,01	1,02	0,99	0,01	-0,03	100,10	97,10

9.	Чистий прибуток, тис. грн	(387)	(566)	4	-	-	-	-
11.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	3150	2820	2230	-330	-590	89,50	79,10
12.	Фондовіддача, грн/грн	3,4	4,2	5,4	0,8	1,2	123,50	128,60
13.	Фондомісткість, грн/грн	0,3	0,22	0,18	-0,08	-0,04	73,30	81,80

Показник собівартості реалізованої продукції теж мав нестійку тенденцію, оскільки його зростання у 2018 році призвело до збільшення величини збитків досліджуваного підприємства, натомість зменшення величини собівартості реалізованої продукції у 2019 році дало можливість отримати хоча і незначний, але валовий і чистий прибуток. Окрім цього у 2019 році вперше за досліджуваний період витрати на 1 грн реалізованої продукції становили менше 1 грн, що теж забезпечило позитивний фінансовий результат.

Упродовж останніх трьох років на підприємстві відбувалося зменшення вартості основних виробничих фондів підприємства. Так, якщо у 2018 році цей показник скоротився на 10,50%, то у 2019 році ще на 21,90 %. Частково це пов'язано із виведенням певної частини невиробничих фондів із експлуатації. При цьому, на фоні зменшення загальної вартості основних фондів відбулося зростання показників ефективності їх використання, зокрема фондівіддачі і фондомісткості. Це свідчить про значні резерви і можливості у підвищенні результативності діяльності досліджуваного підприємства.

### **2.3 Аналіз фінансового стану підприємства**

Для оцінки фінансово-економічного стану проводиться аналіз майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Оскільки одна з вимог аналізу – це зіставність показників у часі.

Оцінка майнового стану дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позикових і власних коштів у пасивах. У структурі вартості майна відображається специфіка діяльності підприємства.

Показниками фінансових результатів діяльності підприємства, які дозволяють оцінити ефективність використання його ресурсів, є показники ділової активності.

Сукупність показників рентабельності всебічно відбиває ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства і відповідає інтересам учасників економічного процесу.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість, яка характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Вона характеризується стабільним перевищенням доходів над витратами, вільним маневруванням грошовими коштами і їх ефективним використанням у процесі поточної діяльності підприємства.

У таблиці 2.2 наведемо динаміку зміни основних показників, що характеризують фінансові результати діяльності ТОВ «Р.І.Н.О».

Дан, наведені у таблиці 2.2 свідчать про нестабільний фінансовий стан досліджуваного підприємства. У 2017-2018 роках підприємство працювало збитково. Найгірший фінансовий результат було отримано у 2018 році, коли величина чистих збитків становила 566, 0 тис.грн, що майже у двічі більше аналогічного показника у 2017 році. Проте, у 2019 році не дивлячись на зменшення показника чистого доходу підприємства, відбулося і зменшення показника собівартості реалізованої продукції, що дало можливість отримати

валовий прибуток 81,0 тис. грн. Показник адміністративних витрат у 2018 році збільшився на 17,90%, що знову ж таки сприяло погіршенню фінансових результатів діяльності. У 2019 році вперше величина адміністративних витрат скоротилась на 9,0 тис. грн, що безумовно позитивно вплинуло на фінансовий результат 2019 року. За рахунок збільшення інших операційних доходів у 2019 році на 401,0 тис. грн, або на 189,50% підприємство змогло отримати чистий прибуток у розмірі 4, 0 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	10866	12424	12208	1558	-216	114,30	98,30
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10929	12575	12127	1646	-448	115,10	96,40
3.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	(63)	(151)	81	88	239	239,70	253,60
4.	Інші операційні доходи, тис. грн	496	448	849	-48	401	90,30	189,50
5.	Адміністративні витрати, тис. грн	692	816	805	124	-11	117,90	98,70
6.	Витрати на збут, тис. грн.	3	44	15	41	-29	146,60	34,10
7.	Інші операційні витрати, тис. грн	125	3	106	-122	103	2,40	353,30
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	(387)	(566)	4	179	570	146,20	1007,10
9.	Фінансовий результат до	(387)	(566)	4	179	570	146,20	1007,10

	оподаткування, тис. грн							
10	Чистий фінансовий результат, тис. грн	(387)	(566)	4	179	570	146,20	1007,10

З таблиці 2.2 ми також бачимо, що витрати на збут за досліджуваний період суттєво коливались, найбільшою їх величина була у 2018 році (44 тис.грн), найнижчою у 2017 році (3 тис.грн). У 2019 році спостерігаємо також стрімке збільшення інших операційних витрат на 103 тис.грн, або на 353,30%. Загалом за результатами проведеного аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» можемо зробити висновок про низьку результативність діяльності і необхідність пошуку нових можливостей організаційного розвитку, адже за наявної ситуації підприємство може не вистояти у конкурентній боротьбі.

На фінансовий стан підприємства впливає рівень збалансованості окремих структурних елементів активів і капіталу підприємства, а також рівень ефективності їх використання. Оптимізація фінансового стану є однією з головних умов успішного його розвитку в майбутньому періоді. Водночас кризовий фінансовий стан підприємства свідчить про серйозну загрозу настання його банкрутства.

В основі фінансового аналізу, так само як і фінансового менеджменту загалом, лежить аналіз фінансової звітності відповідно до Національного положення (стандарт) бухгалтерського обліку і «Загальні вимоги до фінансової звітності». Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Фінансова звітність складається з: балансу (звіту про фінансовий стан) (далі — баланс), звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) (далі — звіт про фінансові результати), звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до фінансової звітності.

Важливе значення під час проведення аналізу фінансового стану підприємства відводиться оцінці показників ліквідності.

Показники ліквідності дозволяють описати і проаналізувати здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. В основу алгоритму розрахунку цих показників закладена ідея зіставлення поточних активів (оборотних коштів) із короткостроковою кредиторською заборгованістю. За допомогою аналітичної таблиці 2.3 проведемо оцінку показників ліквідності ТОВ «Р.І.Н.О» на 2018-2019 роки.

З аналітичної таблиці бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) не відповідає значенню, що рекомендується  $>2$ , та має негативну динаміку зменшення. Коефіцієнт термінової ліквідності — індикатор кредитної політики підприємства в 2017 складав 0,26, що не відповідало рекомендованому критерію, та в 2019 він зменшився до 0,15. Дебіторська заборгованість не перевищує кредиторську заборгованість, тобто підприємство не кредитує своїх споживачів. У 2019 р. цей показник був найменшим та склав 0,38.

Таблиця 2.3 - Оцінка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Норматив	2017	2018	Відхилення, +/-	2019	Відхилення, +/-
Коефіцієнт поточної ліквідності	2-2,25	1,00	0,85	0,16	0,55	-0,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1-1,5	0,26	0,34	0,08	0,15	-0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,08	0,00	-0,08	0,01	0,01
Співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості	1:1	8,55	1,51	-7,03	0,38	-1,14

З найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться також за допомогою достатньо великої кількості відносних фінансових коефіцієнтів.

За даними таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки: власні оборотні кошти за 2017 рік зменшилися на 3439 тис. грн., в 2019 році зменшення на 638,1 тис. грн.; коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами не відповідає значенню, що рекомендується  $> 0,1$ , його значення поступово зменшується, так, в 2017 році він склав  $-0,59$ , в 2018 році  $-0,42$ , в 2019 році його значення зменшилося до  $0,5$ ; коефіцієнт маневреності робочого капіталу збільшився на кінець 2018 року до  $0,62$  по порівнянню  $0,57$  і  $0,53$  з 2017 роком відповідно на початок та кінець 2017 року; маневреність власних оборотних коштів збільшується, що говорить про збільшення частки абсолютно ліквідних активів в оборотних коштах; коефіцієнт фінансової стійкості в 2019 році склав  $0,32$ , в порівнянні з  $0,51$  в 2017 р., дане відповідає значенню  $0,85—0,90$ , що рекомендується.

Таблиця 2.4 - Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Нормати в	2017	2018	Відхилення	2019	Відхилення
Власні оборотні кошти, тис. грн	x	-2182	-3439	-1256,70	-4077	-638,10
Крефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами	$>0,1$	-0,5885	-0,422	0,1664	-0,5026	-0,0805
Маневреність робочого капіталу	$>0,5$	-2,698	-107,74	-105,04	4,7521	112,50
Маневреність власних оборотних коштів	$>0,4$	-0,1274	-0,0004	0,1270	-0,0159	-0,0154
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів	$>0,1$	-0,8037	-0,7108	0,0929	-0,9840	-0,2733
Коефіцієнт запасів	$>0,8$	-0,7775	-0,2421	0,5354	-0,0854	0,1568

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0.5	0,5138	0,3712	-0,1426	0,3179	-0,0533
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1,9462	2,6940	0,7478	3,1456	0,4517
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0.5	0,0082	-0,2580	-0,2662	-0,4685	-0,2105
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	>0.5	0,4862	0,6288	0,1426	-0,4685	0,0533
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	>1	1,0568	0,5903	-0,4665	0,4661	-0,1243
Коефіцієнт фінансової стійкості	>0.85	0,5138	0,3712	0,1426	0,3179	-0,0533

На стійкість підприємства могли робити вплив різні чинники: положення підприємства на товарному ринку, виробництво і випуск дешевої продукції, що має попит, його потенціал в діловій співпраці; ступінь залежності від зовнішніх кредиторів і інвесторів, наявність неплатоспроможних дебіторів, ефективність господарських і фінансових операцій тощо.

Далі переходимо до аналізу показників ділової активності, що характеризують результати та ефективність основної виробничої діяльності.

Розрахунки зведено в таблиці 2.5. Дані свідчать про зменшення коефіцієнта оборотності активів з 0,32 до 0,27, тобто уповільнився повний цикл виробництва та обігу, що приносить прибуток (табл. 2.5). Таким чином, дані показують про зниження ділової активності на підприємстві ТОВ «Р.І.Н.О».

Таким чином, дані показують про зниження ділової активності на підприємстві ТОВ «Р.І.Н.О».

Таблиця 2.5 - Аналіз ділової активності ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	2018	2019	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт оборотності активів	0,32	0,27	-0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,20	1,96	-0,24
Період оборотності дебіторської заборгованості (дні)	163,72	183,39	19,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,60	1,26	-1,34
Коефіцієнт оборотності запасів	138,22	285,79	147,57
Період оборотності запасів (дні)	0,81	0,84	0,03
Тривалість оборотного циклу (дні)	446,48	428,45	-18,03
Тривалість операційного циклу (дні)	610,19	611,84	1,65
Тривалість обороту оборотного капіталу (дні)	471,97	326,05	-145,92

Оцінка фінансового стану підприємства в умовах ринкових відносин особливо важлива для визначення конкуренції і фінансової стабільності, надійності підприємства як партнера.

Значною мірою втрачає значення контроль виконання планів, які регламентують діяльність підприємства, росте потреба в аналізі платоспроможності і ліквідності підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Р.І.Н.О» протягом аналізованого періоду 2017—2019 років показники ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості погіршилися.

Таким чином, досліджуване підприємство працювало не ефективно.

## **2.4 Аналіз конкурентного середовища підприємства**

Аналіз конкурентного середовища підприємства полягає у визначенні того, що сприяє розвитку галузі, в якому напрямку він здійснюється, як будуть змінюватися ринкові умови (на рівні техніко-економічних показників, співвідношення попиту та пропозиції, складу покупців, інтенсивності конкурентної боротьби, продукції та способів її виготовлення й іншому).

Аналіз конкурентного середовища підприємства повинен встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До них можна віднести: розміри ринку; темпи зростання ринку та стадії життєвого циклу; потужності; перешкоди для входу на ринок або виходу з нього; ціна; рівень стандартизації товарів; швидкі технологічні зміни; вимоги до розміру необхідних капіталовкладень; вертикальна інтеграція; прибутковість галузі; економія на масштабах виробництва; швидке відновлення асортименту продукції.

Експертна діагностика конкурентного середовища може бути проведена за такою методикою.

Першим етапом вивчення конкурентного середовища є визначення та оцінювання основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти підприємство. На другому етапі визначають конкурентні сили, що діють у галузі, та їх вплив на ситуацію в галузі. На третьому етапі необхідно визначити фактори (або сили), що визначають рівень конкуренції на ринку та ознаки їх прояву, характер змін у структурі конкурентних сил. На четвертому етапі визначають підприємства з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями. На п'ятому етапі доцільно спрогнозувати найбільш

імовірні кроки стратегічних конкурентів. На шостому етапі встановлюють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі. На кінцевому етапі приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі.

На основі даних, наведених у таблиці 2.6, проведемо оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Р.І.Н.О» за методом бального оцінювання з врахуванням вагомості показників та побудуємо профіль галузі.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Вагомість показника	Бальна оцінка		
		ТОВ «Р.І.Н.О»	ТОВ «МІНІ-АГРО»	Тернопільський тракторний завод
Ціни на продукцію	0,2	2	3	2
Асортимент продукції	0,5	7	8	6
Якість продукції	0,2	6	7	7
Імідж підприємства	0,15	6	7	5
Стимулювання збуту	0,1	5	6	4
Мобільність задоволенні потреб споживачів	0,05	4	5	4
Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,1	7	6	7
Ділова репутація	0,05	6	6	5
Організаційна ефективність	0,05	5	5	4
Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,05	3	4	4

Метод бального оцінювання з врахуванням вагомості показника полягає у визначенні зведеної оцінки відповідного показника та загальної показників відповідного підприємства. З метою визначення зведеної оцінки відповідного показника перемножимо бальну оцінку показника на відповідний коефіцієнт

вагомості. Для визначення загальної оцінки підприємства необхідно додати значення усіх зведених показників.

Результати розрахунків наведемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Зведена оцінка конкурентів ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	Вага	Тернопільський тракторний завод		ТОВ «Р.І.Н.О»		ТОВ «МІНІ-АГРО»	
		Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка
Ціни на продукцію	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Асортимент продукції	0,05	8	0,4	6	0,3	9	0,45
Якість продукції	0,2	7	1,4	7	1,4	6	1,2
Імідж підприємства	0,2	7	0,35	5	0,25	7	0,35
Стимулювання збуту	0,05	6	0,3	4	0,2	5	0,2
Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,2	6	1,2	7	1,4	8	1,6
Ділова репутація	0,1	6	0,6	5	0,5	6	0,6
Організаційна ефективність	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1,0
Всього:	1	-	5,7	-	5,35	-	6,5

Таким чином, ми виявили потенційного конкурента для ТОВ «Р.І.Н.О», яким є Тернопільський тракторний завод. Тому необхідно в майбутньому звертати на цю компанію найбільше уваги і не випускати її з поля зору; проводити аналіз стану на ринку як ТОВ «Р.І.Н.О», так і головного конкурента.

Така стійка позиція конкурента пояснюється відповідністю продукції, на даний момент часу, вимогам споживачів; налагодженням широкої мережі збуту; стабільністю цін на продукцію; організацією управління тощо.

На основі отриманих даних будуємо матрицю профілю конкурентів (рис.2.1).

Фактори	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Ціна на продукцію			2		1		
2. Асортимент продукції				2		1	
3. Якість продукції			1		2		
4. Імідж товару			2		1		
5. Стимулювання збуту		1		2			
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів			1		2		
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі		1	2				
8. Ділова репутація				2			1
9. Організаційна ефективність		2			1		
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	1				2		

Рисунок 2.1 - Матриця профілю конкурентів ТОВ «Р.І.Н.О»

На матриці профілю конкурентів добре видно переваги та основні недоліки конкурентів. Розбіжності повинні в будь-якому випадку існувати, адже компанії виробляють свої індивідуальні стратегії щодо функціонування на ринку. Так, Тернопільський тракторний завод основну увагу звертає на розширення асортименту продукції.

Недоліком є недостатня увага щодо стимулювання збуту через дистриб'юторську мережу та невиконання індивідуальних замовлень споживачів. В свою чергу, ТОВ «МІНІ-АГРО» повинна звернути увагу на покращення якості свого продукту, вчасному задоволенні потреб споживачів та на виконанні

індивідуальних замовлень. Недостатньо уваги приділяється організаційній ефективності компанії.

Що стосується ТОВ «Р.І.Н.О», то найбільшу увагу керівництву варто приділяти оптимізації витрат, адже за показником ціни досліджуване підприємство отримало найменшу оцінку. Також варто активізувати систему стимулювання збуту шляхом впровадження активної маркетингової політики, гнучко реагувати на потреби споживачів, підвищувати організаційну ефективність, виконувати індивідуальні замовлення тощо.

## **2.5 Стратегічний аналіз розвитку підприємства**

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку.

Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Тому для успішного виживання і функціонування підприємства необхідно підвищення якості і конкурентоспроможності його продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього.

За умов нестабільності економіки України та складної політичної ситуації першорядним завданням для будь-якого підприємства є аналіз його зовнішнього середовища, а зокрема оцінка макросередовища. Оскільки стан і напрям розвитку макросередовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо

локалізації кризових ситуацій, що виникають та виходу з них. Зміни в макросередовищі можуть послабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Тому для моніторингу та оцінки тенденцій на ринках та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища спрямований на ідентифікацію сили, слабкості, можливостей і загроз, які можуть вплинути на процес досягнення підприємством намічених цілей.

Серед методів, які застосовуються при аналізі зовнішнього середовища, у більшості дослідження виділяють PEST-аналіз (P — Policy — політика, E — Economy — економіка, S — Society — суспільство (соціум), T — Technology — технологія). За допомогою цього методу розглядаються чотири названі групи факторів. Мета аналізу — виявити ті фактори бізнес-середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити їх динаміку.

Незважаючи на те, що релевантне оточення надзвичайно широке й охоплює і економічні, і соціальні сили, ключовими елементами зовнішнього середовища фірми є галузь або галузі, в яких вона конкурує. Згідно з галузевою моделлю М. Портера, існує п'ять конкурентних сил: загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між діючими конкурентами. Таким чином, для ТОВ «Р.І.Н.О» вибір методик PEST-аналізу та аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера для аналізу зовнішнього середовища зумовлений такими факторами, як зручність у використанні, систематичність та комплексність у процесі дослідження та відносно низький рівень залучення ресурсів.

Першим етапом PEST-аналізу є виділення факторів макросередовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу. Визначимо основні з них:

а) політичні фактори: нестабільність політичної ситуації в Україні; постійні зміни в законодавстві України; співпраця з ЄС; гальмування політичними силами економічних реформ;

б) економічними факторами, які будуть оцінюватися, є: динаміка ВВП; коливання курсу національної валюти; рівень інфляції; стан джерел сировини і енергоресурсів;

в) соціально-демографічні фактори: зниження чисельності працездатного населення; міграційні тенденції; зниження народжуваності; підвищення рівня безробіття; зростання рівня соціальних потреб населення;

г) технологічні фактори: рівень новизни і сучасності обладнання; розвиток галузей шостого технологічного укладу; удосконалення якості існуючих продуктів.

Політичні фактори:

- політична нестабільність: негативний вплив через постійні зміни в правовому та податковому регулюванні в країні призводять до нестабільності прибутку від експорту та імпорту продукції;

- політична ситуація в Україні: військовий конфлікт на території Донецької та Луганської області;

- співпраця з ЄС: негативний вплив через складність для підприємства виходу на європейські ринки через жорсткі умови сертифікації та вимоги до якості товарів;

- гальмування політичними силами економічних реформ: негативний вплив через відсутність змін та нових можливостей для розвитку підприємства та виходу на нові ринки; відсутність економічного зростання.

Економічні фактори:

- динаміка ВВП: негативний вплив через зниження частки експорту у загальному обсягу продаж, спостерігається нестабільність продаж та рівня прибутку;

- коливання курсу національної валюти: негативний вплив через фінансові втрати за рахунок зміни курсу та втрата потенційних клієнтів через зміни цін;

- рівень інфляції: негативний вплив через зростання цін і необхідності переходу на дешевшу та нижчу за якістю продукцію;
- стан джерел сировини і енергоресурсів: негативний вплив через високі ціни на енергетичні та паливні ресурси в країні, що є причиною зростання комунальних витрат для підприємства.

#### Соціальні фактори:

- зниження чисельності населення: негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців товарів народного споживання та можливе збільшення державою податкового тиску на заробітну плату працівників підприємства;
- міграційні тенденції: негативний вплив через відплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон: інженери, майстри, шліфувальники, автоматчики, газорізчики, токарі тощо;
- підвищення рівня безробіття: негативний вплив через здешевлення робочої сили на підприємстві, вивільнення працівників. Сприяє формуванню раціональної кадрової структури.

#### Технологічні фактори:

- рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування: негативний вплив через високі витрати на ремонт техніки, недостатньо висока швидкість виробництва товарів;
- контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції: позитивний вплив через стимулювання покращення технологій виробництва, підвищення якості товарів та послуг внаслідок введення норм сертифікації.

Далі проведемо оцінку макросередовища підприємства за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища.

У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою фахівців ТОВ «Р.І.Н.О» було надано такі оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: "+"; "-" – позитивна або негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Оцінку було проведено за допомогою опитування експертів підприємства.

Результати оцінювання факторів макросередовища ТОВ «Р.І.Н.О» методом PEST-аналізу занесемо у таблиці 2.8.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування ТОВ «Р.І.Н.О» оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища. Коефіцієнт впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n} \quad (2.1)$$

де  $C_{\text{MAC}}$  — коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;  $A$  — експертна оцінки важливості фактора для галузі;  $B$  — експертна оцінки впливу фактора;  $n$  — кількість факторів впливу

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»

Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
<b>I. Політико-правові фактори:</b>				
Політична нестабільність	2	2	-	-4
Політична ситуація в Україні	3	3	-	-9
Співпраця з ЄС	3	2	-	-6
Гальмування політичними силами економічних реформ	2	1	-	-2
Разом за політико-правовими факторами				-21

II. Економічні фактори:				
Динаміка ВВП	2	1	-	-2
Рівень інфляції	2	2	-	-4
Коливання курсу національної валюти	2	2	-	-4
Стан джерел сировини і енергоресурсів	3	3	-	-9
Разом за економічними факторами				-19
III. Соціально-демографічні фактори:				
Зниження чисельності населення	1	1	-	-1
Міграційні тенденції	2	2	-	-4
Підвищення рівня безробіття	2	2	+	+4
Зростання рівня соціальних потреб населення	2	2	-	-4
Разом за соціально-демографічними факторами				-5
IV. Технологічні фактори:				
Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі	3	3	-	-9
Розвиток галузей технологічного укладу	2	3	-	-6
Контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції	2	2	+	+4
Разом за технологічними факторами				-11
Разом за факторами макросередовища				-59

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 — нейтральний вплив, від 0,35 — до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 — позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне: від 0 до 0,35 — негативний вплив, від 0,35 — до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 — знищуючий вплив.

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ «Р.І.Н.О»:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{-59}{9 \cdot 16} = -0,41.$$

У цілому, за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що макросередовище має негативний, майже загрозливий вплив на функціонування підприємства.

Ще одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз [2].

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

Методологія SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно

збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями.

Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів [9]:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.9). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

II. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 2.9). Це своєрідна - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації.

Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактору приводиться експертна оцінка його вагомості. Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і

можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу.

Застосування SWOT-аналізу в системі прийняття управлінських рішень, а саме на стадії збору та обробки інформації, є досить ефективним, адже він дає змогу дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, тобто внутрішнє середовище, та можливості і загрози, тобто зовнішнє середовище підприємства. Завдяки цьому методу ми можемо зрозуміти на що саме необхідно звернути увагу в процесі управління для того, щоб покращити свою конкурентну позицію на ринку, що в період кризи є одним з найнеобхідніших заходів. Необхідно використовувати даний метод в управлінні підприємством з додатковим уточненням можливостей і загроз, тобто створенням матриці можливостей і матриці загроз, що дасть можливість оцінити їх важливість та ступінь впливу на стратегію підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Імідж на ринку</li><li>2. Сервісне обслуговування</li><li>3. Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції</li><li>4. Багаторічний досвід роботи на ринку</li><li>5. Наявність власної виробничо-технічної бази</li><li>6. Співвідношення – ціна-якість</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Залежність від іноземних постачальників комплектуючих</li><li>2. Наявний рівень зношення активної частини основних засобів</li><li>3. Відсутність фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що ускладнює процес виходу підприємства на зовнішні ринки</li><li>4. Недостатньо кваліфікований персонал через відсутність програм навчання та проведення тренінгів для робітників</li><li>5. Недостатній обсяг оборотних коштів</li></ol>

	6. Низька ефективність просування на закордонні ринки 7. Низька продуктивність праці
Загрози	Можливості
1. Купівельна спроможність населення 3. Несприятлива економічна ситуація в державі 4. Зростання темпів інфляції 5. Зростання податків і мит 6. Зміна купівельних переваг 7. Зростання конкуренції на ринку України 8. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Індія, Японія, Південно-Східна Азія 9. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування 10. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами і обсягами 11. Нестабільність курсів світових валют	1. Реалізація стратегії інвестиційного розвитку 2. Модернізація основних засобів. 3. Можливість поживлення внутрішнього ринку України та можливість часткового освоєння ринків Азії 4. Не повністю задоволений попит на продукцію 5. Обслуговування нових груп споживачів 6. Освоєння нових географічних ринків 7. Удосконалення технології виробництва 8. Партнерство з постійними постачальниками 9. Диверсифікація видів діяльності та продукції

Розглянемо детальніше головні можливості і загрози зовнішнього середовища ТОВ «Р.І.Н.О» у табл. 2.10.

У 1 графу табл. 2.10 вписують чинники, які характеризують компоненти зовнішнього середовища. Кожен з них оцінюючи, ставлячи оцінки вагомості: сильне значення – 3, помірне – 2, слабке – 1 (графа 1), а також оцінки впливу на організацію за шкалою: сильний вплив – 3, помірний – 2, слабкий – 1, відсутність впливу – 0 (графа 3). Напрямок впливу (графа 4): позитивний – (+1) і негативний – (-1). Завершальним етапом є визначення інтегральної оцінки як добутку трьох оцінок (графа 5), що свідчить про рівень важливості чинника для організації.

Таблиця 2.10 - Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища ТОВ «Р.І.Н.О»

Чинники середовища	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1. Демографічна				
1.1. Чисельність населення	2	2	-1	-4
2. Економічна				

2.1. Купівельна спроможність населення	3	3	-1	-9
2.2. Несприятлива економічна ситуація в державі	3	2	-1	-6
2.3 Зростання темпів інфляції	2	2	-1	-4
2.4 Зростання податків і мит	2	2	-2	-8
2.5. Зміна купівельних переваг	3	2	-2	-12
2.6 Нестабільність курсів світових валют	1	1	-1	-1
4. Технологічна				
3.1. Реалізація стратегії інвестиційного розвитку	3	2	+2	+12
3.2. Модернізація основних засобів	2	2	+2	+8
3.3. Удосконалення технології виробництва	2	2	+2	+8
3.4. Розширення виробничої лінії	2	2	+2	+8
4. Політико-правова				
4.1 Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування	2	2	-1	-4
4.2 Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами і обсягами	2	2	-1	-4
5. Конкуренти				
5.1. Зростання конкуренції на ринку України	2	2	+1	+4
5.2 Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Індія, Японія, Південно-Східна Азія	2	2	-1	-4
6. Покупці				
6.1. Можливість поживлення внутрішнього ринку України та можливість часткового освоєння ринків Азії	3	3	+1	+9
6.2 Не повністю задоволений попит на продукцію	2	2	+2	+8
6.3 Обслуговування нових груп споживачів	2	2	+2	+8
6.4 Освоєння нових географічних ринків	3	3	+1	+9
7. Постачальники				
7.1 Партнерство з постійними постачальниками	3	3	+1	+9
Загальний рівень впливу можливостей та загроз				+42

Відповідно, реалізація стратегії інвестиційного розвитку є одним із найважливіших чинників впливу на підприємство (+12).

Передумовами для реалізації стратегії інвестиційного розвитку є:

- активізація інвестиційного менеджменту;
- оптимізація ресурсів на підприємстві;
- аналізування потреб ринку;
- вивчення впливу чинників інвестиційної модернізації.

Графічне зображення оцінки можливостей і загроз зовнішнього середовища організації ТОВ «Р.І.Н.О», подано на рис. 2.2.

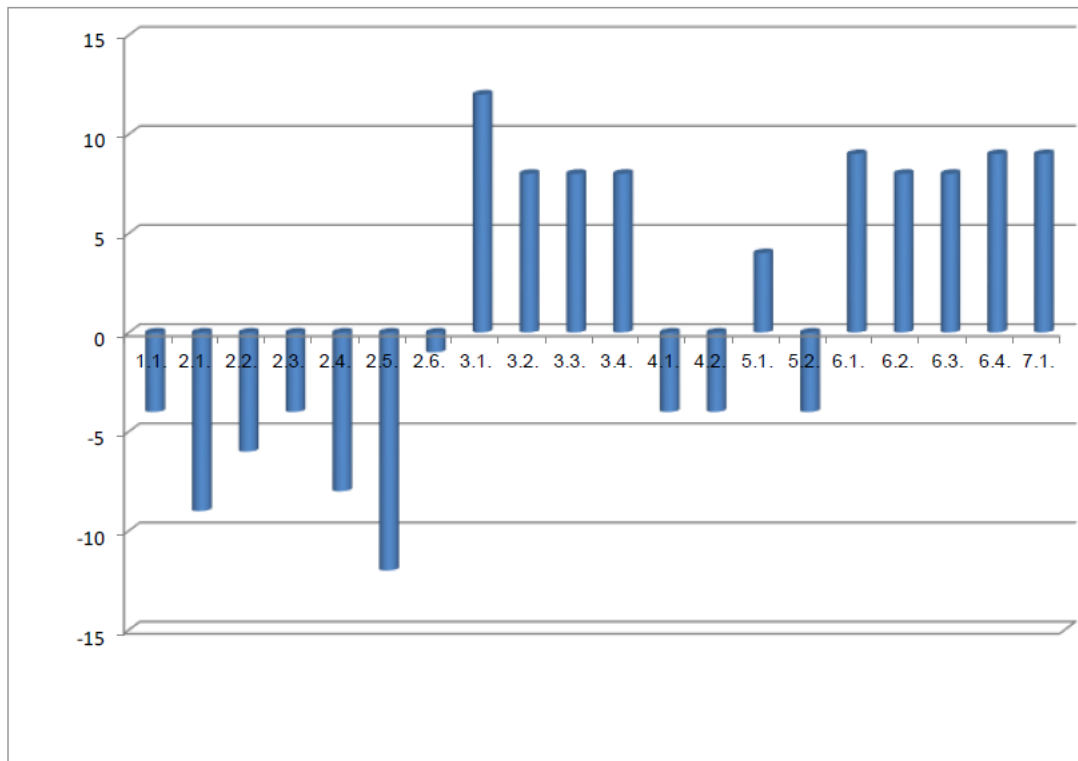


Рисунок 2.2 - Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища ТОВ «Р.І.Н.О»

Зміна купівельних переваг (-12) є найбільшою загрозою для функціонування підприємства і подальшого його розвитку, проте модернізація основних засобів, удосконалення технології виробництва та розширення виробничої лінії сприятимуть лише активізації лідерських позицій підприємства на ринку. Очевидним є факт, що для ефективного використання можливостей внутрішнього середовища, а також протистояння його загрозам зовнішнього середовища, підприємству в першу варто звернути увагу на подальше посилення своїх сильних сторін.

#### Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження у дипломній роботі було підприємство ТОВ «Р.І.Н.О», яке займається виробництвом сільськогосподарської міні техніки.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності засвідчив низьку ефективність його діяльності упродовж останніх трьох років. Основні результативні показники не мали позитивної тенденції та зростали не суттєво. Зокрема у 2017-2018 роках підприємство працювало збитково, а рівень прибутковості у 2019 році є дуже низьким. Негативні тенденції також спостерігались у співвідношенні продуктивності і оплати праці, середньорічної вартості основних фондів тощо. Витрати на збут за досліджуваний період суттєво коливались, найбільшою їх величина була у 2018 році (44 тис.грн), найнижчою у 2017 році (3 тис.грн). У 2019 році спостерігаємо також стрімке збільшення інших операційних витрат на 103 тис.грн, або на 353,30%.

Аналіз конкурентної позиції підприємства показав, що найближчим конкурентом ТОВ «Р.І.Н.О» є Тернопільський тракторний завод, якому досліджуване

підприємство поступається за критеріями ціни, асортименту продукції, організаційної ефективності тощо. Загалом за результатами проведеного аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» можемо зробити висновок про низьку результативність діяльності і необхідність пошуку нових можливостей організаційного розвитку, адже за наявної ситуації підприємство може не вистояти у конкурентній боротьбі.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про те, що основними стратегічними можливостями підприємства є: реалізація стратегії інвестиційного розвитку, обслуговування нових груп споживачів, диверсифікація видів діяльності та продукції тощо.

### **3 НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «Р.І.Н.О»**

#### **3.1 Використання стратегічних карт для визначення напрямів розвитку підприємства**

Значення розробки стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі, у довготерміновій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але й виробляти довготермінову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління - це вид діяльності з управління, що складається в реалізації обраних перспективних цілей через здійснення змін в організації; це процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням; це

область наукових знань, що вивчає прийоми й інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи практичної реалізації цих знань.

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства [26].

Стратегічна карта – це документ, що дозволяє зафіксувати прийняту на підприємстві стратегію розвитку. Створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення проєкцій, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Стратегічні карти застосовуються для візуального подання стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень діяльності. Це реалізується через вираження стратегічних цілей підприємства за допомогою показників, які об'єднуються у блоки: «Фінанси», «Ринок», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання і освіта» [12].

Формування стратегічної карти підприємства повинно відбуватися з дотриманням таких принципів:

- цілі розробляються не тільки для організації, а й для кожного її співробітника;
- цілі розробляються «зверху вниз» для забезпечення зв'язку зі стратегією та «знизу вгору» для досягнення релевантності до співробітника;
- участь у прийнятті рішень, тобто і керівник, і працівник разом приймають рішення по вибору варіанту рішення поставленої задачі;
- проведення обов'язкової оцінки проведеної роботи;
- побудова ефективної системи мотивації персоналу.

Головною проблемою при виборі показників для системи управління ефективністю є труднощі вибору таких для окремої організації. Одним з критеріїв вибору таких показників є усвідомлення менеджментом граничності використання ресурсів. Тобто при виборі показника менеджер спирається на ті альтернативи використання ресурсів, які найбільшою мірою збігаються зі стратегією підприємства по максимізації своєї вартості.

Варто зазначити, що у практичній діяльності підприємства здебільшого орієнтуються на фінансові показники своєї діяльності, керуючись принципом підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження витрат на підвищення кваліфікації робочих кадрів, скорочення витрат на проведення маркетингових заходів, обслуговування клієнтів та інше. Проводячи таку політику, менеджери досягали збільшення фінансових показників у короткостроковій перспективі, нехтуючи стратегічним розвитком підприємства. Також слід зауважити, що співробітники багатьох підприємств не були ознайомлені зі стратегією компанії, тому не розуміли своєї ролі у самому процесі реалізації стратегії.

З цього виходить, що співробітники не мають мотивації в підвищенні ефективності виконання стратегічних планів.

Отже, удосконалення системи управління на основі використання стратегічних карт розвитку дозволяє розділити стратегію підприємства на конкретні цілі та показники, створити прямі зв'язки між управлінською та тією, якою керують, структурою, декомпонувати стратегічні цілі підприємства в окремі процеси та дії, які б були зрозумілі кожному співробітнику, відслідковувати зміни навколо підприємства, контролювати виконання розробленої стратегії.

Функціональне призначення стратегічних карт полягає у сприянні реалізації стратегії, завдяки чому вони вважаються системою стратегічного управління підприємством.



### Рисунок 3.1 – Стратегічна карта розвитку ТОВ «Р.І.Н.О»

Відносно до досліджуваного підприємства вона охоплює стратегії зростання і результативності. Тобто фінансова складова полягає в зростанні прибутку, для чого необхідним є: збільшення обсягів реалізації продукції, мінімізація її собівартості, зниження частки невиробничих витрат, підвищення ліквідності, тощо.

Другий рівень карти – проекція клієнтів. Вона показує, як організація прагне виглядати в очах клієнтів, тобто це - конкурентна позиція компанії.

Проекція клієнтів критично важлива для загальної стратегії організації, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції компанії і ключових клієнтів, на яких вона орієнтується. Оскільки досліджуване підприємство машинобудування позикові засоби, то необхідно забезпечити приплив грошових коштів для повернення кредиту, для чого варто приділити увагу саме клієнтській складовій. При цьому мають бути вирішені наступні завдання: скорочення частки упущених клієнтів, розширення існуючої бази клієнтів, підвищення ступеню задоволення клієнтів, зниження відсотку браку, намагатися стати визнаним лідером на ринку продукції, що виробляється.

Підприємству слід активізувати маркетингову діяльність, провести низку рекламних заходів для залучення клієнтів.

Третій рівень, або проекція внутрішніх бізнес-процесів, значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких організація повинна перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції. Складова внутрішніх бізнес-процесів машинобудівного підприємства включає: професійне обслуговування клієнтів, налагодження зручного та надійного транспортування, вхідний/вихідний контроль якості, скорочення частки поверненої продукції.

Чим більше співробітник задоволений результатами своєї праці, тим краще він буде її виконувати, тим менше плинність кадрів, що позитивно відобразиться на професіоналізмі. В свою чергу, підвищення професіоналізму персоналу приверне нових клієнтів, скоротить відсоток браку продукції, повернення, відповідно підвищиться прибуток підприємства та рівень його фінансової безпеки. Для досягнення цих орієнтирів підприємству необхідно розвивати складову навчання та розвитку.

Таким чином, між усіма стратегічними цілями є взаємозв'язок: підвищення цінності кваліфікації та мотивації персоналу призводить до якісного використання всіх потужностей, які має підприємство, через підвищення рівня продуктивності праці, рівня використання новітніх розробок, рівня безперебійної ходи виробничого процесу, що в свою чергу дає можливість збільшити переваги споживачів, тим самим створити додаткову вартість для клієнтів. Усі 3 стратегічні цілі підприємства призводять до підвищення й фінансових показників, через збільшення доходу та коректного використання потужностей підприємства.

Для досягнення цілей стратегічного управління ТОВ «Р.І.Н.О» та більш результативного використання моделі стратегічних карт слід здійснити каскадування кожної цілі спочатку на рівень підрозділів підприємства, а далі на рівень конкретного виконавця, в зону відповідальності якого входить забезпечення досягнення цієї мети.

На рис. 3.2 наведено фрагмент стратегічної карти ТОВ «Р.І.Н.О», каскадовану на рівень управлінського персоналу та підрозділів.

Побудова та реалізація стратегічної карти надає досліджуваному підприємству новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що відбивають фактори не тільки поточного, а й довгострокового розвитку підприємства.

Взаємопов'язані між собою збалансовані показники дозволяють враховувати реальну ситуацію та за мінімальних витрат ресурсів досягти стратегічних цілей на всіх рівнях управління підприємством.



Рисунок 3.2 - Стратегічна карта ТОВ «Р.І.Н.О», каскадована на рівень управлінського персоналу та підрозділів

На основі сформованої стратегічної карти можна зробити висновки про існуючий потенціал розвитку ТОВ «Р.І.Н.О», що передбачає усунення слабких сторін, вмiле використання можливостей з урахуванням існуючих та потенційних загроз. Таким чином, з метою підвищення рівня фінансової безпеки підприємства необхідно:

1) посилити слабкі сторони за рахунок застосування нових методів просування продукції на ринок, пошуку нових джерел фінансування, спрямування їх на маркетингову діяльність, більш ефективного використання виробничих потужностей, удосконалення організаційної структури підприємства, підвищення рівня кваліфікації персоналу, тощо;

2) використовувати можливості: підвищити рівень репутації у клієнтів за рахунок чіткого виконання договірних умов та високої якості та оригінальних характеристик продукції, що виробляється підприємством, знайти можливості для просування продукції на нові ринки збуту, налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.

3) нейтралізувати загрози: більш ретельно готувати пропозиції для клієнтів, максимально використовувати можливості розширення їх чисельності з наданням переваг благополучним у фінансовому відношенні підприємствам, провести пошук по пропозиції на ринок нових виробів, усунення залежності від одного постачальника.

Як бачимо зі стратегічної карти, фінансова складова полягає у зростанні прибутку, для чого необхідним є збільшення обсягів реалізації продукції. а це можливо лише за рахунок впровадження нових видів продукції чи послуг, що потребує модернізації існуючих виробничих потужностей, чому буде присвячено наступний параграф дипломної роботи.

### **3.2 Обґрунтування інвестиційної стратегії розвитку підприємства**

Досягнення цілей інвестування на підприємстві неможливе без ефективної діяльності матеріально-речових факторів виробництва – основних засобів. Необхідність капітальних вкладень полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства в майбутньому, стабілізації фінансового стану і максимізації прибутку, а отже, інвестування є особливою умовою розвитку підприємства через ефективність використання основних засобів та реалізацію стратегії інвестиційного розвитку.

Задля отримання конкурентних переваг керівництву ТОВ «Р.І.Н.О» необхідно визначити чіткі стратегічні можливості та стратегію інвестиційного розвитку.

Першочергова задача у стратегічному управлінні полягає у формуванні інвестиційної стратегії з метою підвищення ефективності, зміцнення економічного становища компанії на ринку через: модернізацію та підвищення продуктивності активів, які повинні викликати нарощування обороту, збільшення виробничої потужності і ефективності виробництва, досягнення високої прибутковості, що є найбільш бажаним наслідком інвестування.

Доцільність інвестиційної стратегії визначається такими критеріями:

- узгодженість з фінансовими ресурсами, які можуть бути спрямовані на інвестиції;
- визначеність за термінами досягнення встановленої мети та ефективність, тобто узгодженість результатів і реальних витрат на їх досягнення;
- оптимальність поєднання очікуваного досягнення потрібної прибутковості та можливих ризиків і невизначеності майбутнього періоду;
- узгодженість запланованих інвестицій із загальноекономічними умовами зовнішнього для підприємства середовища.

Реалізація стратегічних завдань розвитку ТОВ «Р.І.Н.О» потребує постійної уваги при формуванні основних функцій інвестиційного процесу:

- окреслення та коректування основних напрямів інвестиційної діяльності;

- характеристика системи цілей та завдань стратегії інвестиційного розвитку певного виду економічної діяльності;
- визначення потреби в інвестиційних ресурсах для реалізації розробленої стратегії на окремих етапах її здійснення, спираючись на інвестиційно-інноваційний потенціал;
- вибір найефективніших інвестиційних програм та проектів з найменшими інвестиційними ризиками.

Підґрунтям у визначенні та формуванні інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку підприємства. Відносно неї стратегія інвестиційного розвитку має підпорядкований характер і повинна узгоджуватися з нею по цілях та етапах реалізації. Інвестиційна стратегія розглядається, як головний фактор забезпечення ефективного розвитку компанії у відповідності із обраною нею загальною економічною стратегією, а це з свого боку означає – узгодженість стратегічних завдань і цілей розвитку та економічного зростання підприємства.

Варто відмітити, інвестиційний проект на практиці - це узгодженні з ресурсами у часі організаційні заходи, спрямовані на розвиток підприємства, представлені комплексом відповідних документів. Інвестиційний проект - це умови реалізації відповідних заходів для досягнення поставлених цілей (розвиток техніко-технологічної бази виробництва чи діяльності, організація виготовлення нової продукції, здійснення нових методів і форм організації діяльності тощо) при встановлених ресурсних обмеженнях.

Як показали проведені на підприємстві дослідження, для розв'язання проблеми реалізації стратегії інвестиційного розвитку та розробки проектів інвестиційної модернізації основних засобів, потрібно акумулювати фінансові ресурси та дослідити стратегічні альтернативи, вибрати стратегічний напрям інвестиційної діяльності. В умовах глобалізації та жорсткої конкурентної боротьби керівники підприємств повинні приділяти особливу увагу рівневі інвестиційно-інноваційного потенціалу, адже він вказує на здатність організації до реалізації ефективної стратегії інвестиційного розвитку.

Оскільки одним із видів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» є виробництво медичного обладнання, в якості інвестиційного проекту розвитку було обрано проект – «Виробництво медичних ліжок».

Проект інвестиційної модернізації сприятиме привабленню більшої кількості клієнтів, виведенню підприємства на новий конкурентний рівень, закріпленню позиції інвестиційно потенціалу, досягненню позитивного економічного та соціального ефекту від процесу інвестування.

Опис та цілі проекту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Опис інвестиційного проекту «Виробництво медичних ліжок»

Ознака	Характеристика	
Місія проекту	Створення конкурентоспроможної моделі медичного ліжка, запуск його у масове виробництво	
Цілі проекту	Створення конкурентоспроможної моделі медичного ліжка	Досягнення економічних цілей учасників інвестиційного проекту, забезпечення високого рівня рентабельності і швидкої окупності запропонованого проекту
Характеристика проекту інвестиційної модернізації	Інвестиційний проект розглядає майбутню перспективу - приваблення більшої кількості клієнтів, виведення підприємства на новий конкурентний рівень, закріплення позицій інвестиційно-інноваційного потенціалу, досягнення позитивного економічного та соціального ефекту від процесу інвестування	
Термін реалізації	Протягом 2021-2025 рр.	

Інвестиції в технічне переозброєння та модернізацію підприємства оцінюються в 5,5 млн.грн.

Істотною проблемою для підприємства є те, що для запуску замовлень у виробництво і запобігання ризику неплатоспроможності замовника, договірними умовами передбачено отримання передоплати взаємін банківської гарантії повернення авансового платежу, а також узгодження попередньої ціни на вироблену продукцію. Після отримання передоплати завод не має права змінювати умови договорів і збільшувати оптові ціни. Крім того, протягом досліджуваного періоду відбулося значне зростання цін на комплектуючі

вироби, сировину і матеріали, законодавчо змінювався рівень мінімальної заробітної плати, і як наслідок, відбулося збільшення собівартості продукції у виробництві.

Оцінимо ефективність запропонованої антикризової стратегії за трьома сценаріями розвитку підприємства (песимістичним, нормальним або найбільш ймовірним, оптимістичним).

Для оцінки використаємо такі показники: чистий зведений прибуток (NPV), індекс рентабельності (PI), періоду окупності (PP), внутрішня норма доходності (IRR), для яких оптимальними є: максимальні значення NPV та PI, мінімальне значення PP і перевищення IRR ставки дисконтування.

За ставку дисконтування беремо 21%. Вихідні дані для економічного обґрунтування антикризової стратегії наведені в таблиці 3.2. Розрахуємо вище зазначені показники для песимістичного сценарію розвитку подій.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для оцінки доцільності впровадження інвестиційного проекту ТОВ «Р.І.Н.О»

Сценарій розвитку подій	Імовірність (P)	Грошовий потік за роками (2021-2025), тис. грн.					
		0	1	2	3	4	5
Песимістичний	0,29	-5512	2215	2454	2311	1810	1500
Нормальний	0,53	-5512	2660	2945	2775	2170	1800
Оптимістичний	0,18	-5512	2880	3190	3005	2350	1950

У таблиці 2.3 подані дисконтовані грошові потоки.

Таблиця 2.3 - Дисконтовані доходи та витрати ТОВ «Р.І.Н.О» за інвестиційним проектом, тис. грн

Роки	Песимістичний сценарій	Нормальний сценарій	Оптимістичний сценарій
------	------------------------	---------------------	------------------------

0	-5512,00	-5512,00	-5512,00
1	1830,58	2198,35	2380,17
2	1676,12	2011,47	2178,81
3	1304,50	1566,42	1696,24
4	844,38	1012,32	1096,29
5	578,31	693,98	751,81
Разом	6233,89	7482,54	8103,32

Розрахуємо чистий приведений дохід (тис.грн):

$$NPV_{\text{ПЕС}} = \frac{2215}{1,21^1} + \frac{2454}{1,21^2} + \frac{2311}{1,21^3} + \frac{1810}{1,21^4} + \frac{1500}{1,21^5} - 5512 = 721,89$$

Період окупності, років:

$$PP_{\text{ПЕС}} = \frac{5512}{(1830,58 + 1676,12 + 1304,5 + 844,38 + 578,31) / 5} = 4,42$$

Індекс рентабельності:

$$PI_{\text{ПЕС}} = \frac{6233,89}{5512} = 1,13$$

Внутрішня норма доходності:

$$IRR_{\text{ПЕС}} = 27,3\%$$

Розрахуємо вище перелічені показники для нормального сценарію розвитку подій.

Чистий приведений дохід, тис. грн:

$$NPV_{\text{НОРМ}} = \frac{2660}{1,21^1} + \frac{2945}{1,21^2} + \frac{2772}{1,21^3} + \frac{2170}{1,21^4} + \frac{1800}{1,21^5} - 5512 = 1970,54$$

Період окупності, років:

$$PP_{НОРМ} = \frac{220500}{(2198,35 + 2011,47 + 1566,42 + 1012,32 + 693,98) / 5} = 3,68$$

Індекс рентабельності:

$$PI_{НОРМ} = \frac{7482,54}{5512} = 1,36$$

Внутрішня норма доходності:

$$IRR_{НОРМ} = 37,7\%$$

Далі розрахуємо вище перелічені показники для оптимістичного сценарію розвитку подій.

Чистий приведений дохід, тис. грн:

$$NPV_{ОПТ} = \frac{2880}{1,21^1} + \frac{3190}{1,21^2} + \frac{3005}{1,21^3} + \frac{2350}{1,21^4} + \frac{1950}{1,21^5} - 5512 = 2591,32$$

Період окупності, років:

$$PP_{ОПТ} = \frac{220500}{(2380,17 + 2178,81 + 1696,24 + 1096,29 + 751,81) / 5} = 3,4$$

Індекс рентабельності:

$$PI_{\text{опт}} = \frac{8103,32}{5512} = 1,47.$$

Внутрішня норма доходності:

$$IRR_{\text{опт}} = 42,7\%.$$

Ймовірність розвитку подій за різними сценаріями дорівнює:

- песимістичний сценарій передбачає глибокий і незначний спад (p=0,29);
- нормальний — стабільний стан (p=0,53);
- оптимістичний — незначний і потужний підйом (p=0,18).

Знайдемо середньозважені за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій показники NPV, PI, PP, IRR для більш повного аналізу ефективності інвестиційного проекту «Виробництво медичних ліжок» (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності проекту «Виробництво медичних ліжок» за різними сценаріями

Сценарій розвитку подій	Ймовірність (P)	Чистий приведений дохід NPV, тис.грн	Індекс рентабельності, PI	Період окупності, PP, років	Внутрішня норма доходності, IRR, %
Песимістичний	0,29	721,89	1,13	4,42	27,3
Нормальний	0,53	1970,54	1,36	3,68	37,7
Оптимістичний	0,18	2591,32	1,47	3,40	42,7
Середньозважені значення за ймовірностями		1720,17	1,31	3,85	35,6

Отже, за значеннями середньозважених оцінок показників NPV, PI, PP, IRR запропонована інвестиційна стратегія для ТОВ «Р.І.Н.О» є доцільною. Адже показник чистого зведеного доходу NPV є більшим 0; індекс рентабельності PI є більшим 100%; період окупності PP є меншим періоду терміну

експлуатації, який у середньому становить 8-10 років; внутрішня норма доходності IRR перевищує ставку дисконтування.

Проте, ефективність проекту необхідно оцінювати не лише за фінансовими показниками, а й визначити основні ризики, які можуть його супроводжувати. Розглянемо детальніше вплив відповідних ризиків на результати впровадження інвестиційного проекту за допомогою оцінки сформованою групою експертів (керівників відділів, менеджерів та маркетологів) ТОВ «Р.І.Н.О» поданий у табл. 3.6, відповідно із шкалою від 1 до 5.

Таблиця 3.6 – Визначення ризиків інвестиційного проекту «Виробництво медичних ліжок»

Ризики та їх складові	Вплив	Всього, середнє
1.) Ризики в межах власного капіталу		
Коефіцієнт фінансового лівериджу	+5	+5
Прибутковість власного капіталу	+5	
2) Аналіз ринку інвестиційних потреб		
Потреба виготовлення якісних медичних ліжок	+5	+5
3) Відсутність сумнівів у прийнятті інвестиційного рішення		
Фінансовий ризик	-4	-4
Кадровий ризик	-1	-1
Маркетинговий ризик	-2	-2
Технічний ризик	-3	-3
Ризик учасників проекту	-0,5	-0,5
4) Невизначеність дії ринкових факторів у даний час та у майбутньому		
Політичний, правовий та загальноекономічний ризики	-5	-5

Згідно з табл. 3.6, найбільший негативний вплив на реалізацію проектів інвестиційної модернізації основних засобів має невизначеність дії ринкових факторів у даний час та у майбутньому, а зокрема політичний правовий та загальноекономічний ризики.

Вважається, що не варто ризикувати у більшій мірі власного капіталу, адже необхідно заздалегідь визначити:

- ймовірні наслідки ризику;
- позитивні інвестиційні рішення, які необхідно приймати тільки за відсутності негативних перспектив реалізації проекту;

- можливості отримання більше одного інвестиційного рішення, з яких необхідно обрати найкращий варіант.

Проекти інвестиційної модернізації в основному орієнтовані на кінцевий результат, якість і економічну ефективність процесу. Такий результат досягається завдяки методам розроблення певних процедур на кожному етапі технологічного проектування, будівництва і введення в експлуатацію та оцінювання ризику від запропонованих заходів.

Відсутність сумнів у прийнятті інвестиційного рішення базується на:

- передбаченні і прогнозуванні можливостей настання несприятливих умов господарювання і розробці заходів, спрямованих на зменшення ймовірностей появи таких подій;
- розробці заходів, спрямованих на зниження несприятливих наслідків, у разі якщо вони вже відбулися.

Не дивлячись на те, що думки експертів розділились стосовно ризикованості проекту, вважаємо, що реалізація даного проекту дасть можливості отримати такі переваги: розвиток інфраструктури; розширення послуг; збільшення кількості робочих місць; активізація інвестиційного менеджменту та маркетингу; можливість диверсифікації та одержання додаткового прибутку.

Умовами запобігання ризикам в даному плані розглядаються:

- ретельне вивчення реальних потреб і можливостей замовника;
- широкий пошук запасного замовника на випадок втрати першого;
- постійна участь в регіональних і міжнародних виставках;
- усестороння підготовка матеріалів на тендер і особиста участь представника заводу при проведенні тендерних торгів;
- укладення контрактів на постачання устаткування і виконання робіт по монтажу на умовах «під ключ»;
- розробка системи заходів щодо зниження потреби підприємства в оборотних коштах за рахунок підвищення ритмічності роботи, зменшення запасів, роботи з дебіторами;

- укладення довгострокових договорів з постачальниками сировини з чіткими умовами і штрафними санкціями;
- зниження ризиків фінансування, своєчасний розрахунок за виконані роботи і реалізовану продукцію.

### **3.3 Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства**

В умовах турбулентного мінливого середовища функціонування організації змушені постійно пристосовуватися та адаптуватися до змін, генеруючи інноваційні рішення та відповідні ним трансформації у своїй поточній діяльності, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, що домінують серед інших та конкурують із ними, до яких споживачі швидко звикають внаслідок їх стрімкого поширення. Здатність управляти будь-якими змінами, що виникають під сукупним впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації, є необхідною умовою сьогоденної практики виживання, ефективного функціонування та організаційного розвитку підприємства.

Своєчасне передбачення керівниками різних рівнів управління можливих змін та прогнозування на цій основі адаптивної поведінки організації є тенденцією глобалізації сучасного бізнесу, пов'язаною зі стрімким розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Проблематика планування та впровадження різнорівневих змін у системі організаційного розвитку будь-якого сучасного підприємства є стратегічно важливим завданням щодо його виживання, розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності. Важливу роль у забезпеченні ефективності управління змінами відіграють без винятку всі працівники, оскільки керівники та провідні фахівці ініціюють зміни, а виконавці (колективи, групи, команди) втілюють їх у життя. Ця тенденція

зумовлює необхідність безперервного циклічного моніторингу щодо виявлення необхідності впровадження змін у діяльності вітчизняних підприємств. Особливу актуальність дана проблематика становить для ТОВ «Р.І.Н.О», коли в умовах динамічних та непередбачуваних умов господарювання керівники змушені постійно шукати нові способи забезпечення стабільного розвитку організацій.

Необхідність пришвидшення адаптації вітчизняних підприємств, зокрема і ТОВ «Р.І.Н.О», до інноваційного середовища функціонування та розвитку зумовлена інтенсифікацією глобалізаційних процесів у світовій економіці, формуванням інформаційного суспільства та безперервним розвитком технологій, посиленням диференціації робочої сили, а також прискоренням мінливості зовнішнього середовища.

Сучасним підходом до такої адаптації є планування та реалізація змін у всіх підсистемах організації: виробничій, інформаційній, фінансовій, маркетинговій та кадровій, зумовлених її реакцією на розвиток зовнішнього середовища (нові зв'язки, вимоги і можливості). Ефективне управління кадровими змінами, що позначаються на розвитку всіх інших функціональних підсистем підприємства, здатне прискорити та покращити процес організаційного розвитку, оскільки реалізація будь-якої стратегії ґрунтується насамперед на компетентності персоналу та наявного потенціалу.

Відповідно до концепції організаційного розвитку керівники ТОВ «Р.І.Н.О» змушені постійно вести активний пошук способів підвищення їх конкурентоздатності, виходячи із розробленої кадрової політики, спрямованої на створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей працівників адекватно реагувати на зміни, зумовлені впливом зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 3.4).

### Рисунок 3.4 - Місце кадрової політики в системі організаційного розвитку підприємства

За ресурсною ознакою у системі управління організаційними змінами вирізняють такі складові: управління виробничо-господарською підсистемою підприємства та управління кадрами, що передбачає їхню оцінку готовності до змін, а також виявлення та подолання опору змінам. Успіх у здійсненні змін можливий лише за умови системного та комплексного підходу з одночасним врахування обох складових. Найпоширенішим різновидом організаційних змін є реструктуризація, що охоплює зміну і організаційної структури управління підприємством, і структури персоналу.

Ефективне управління кадровими змінами полягає в об'єктивному оцінюванні всіх поточних обставин їх здійснення, у проведенні лідером змін роз'яснювальної роботи, який відповідає за цей процес [15]. Доцільно наголосити на тісному взаємозв'язку кадрових змін зі змінами в організаційній культурі підприємства, зокрема у цінностях, очікуваннях і поведінці співробітників. Роль організаційної культури беззаперечна у таких результативних показниках діяльності організації, як: створення, завдяки формуванню стійких духовних зв'язків і комунікацій, внутрішнього потенціалу нематеріальних активів, за рахунок чого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи (за допомогою командного духу та відданості працівників організації) і розвиватися (за рахунок високої компетентності працівників, власних розроблень тощо); можливість переорганізовувати, самоорганізовувати процеси та структури організації, відповідно до нових ситуацій.

Організаційна культура належить до внутрішнього середовища підприємства та є її духовним та інтелектуальним ресурсом, що забезпечує самоорганізацію системи.

Звужений зміст за рівнем охоплених проблем порівняно із організаційними змінами має поняття «управлінські зміни», що передбачають зміни стратегій, організаційної структури, систем і методів управління на підприємстві, що призводять загалом до покращення його діяльності. По суті управління змінами є підсистемою управління підприємством, що містить процеси аналізу, планування, організування, мотивування, регулювання, контролювання змін тощо [15]. Отже, кадрові зміни – складова і управлінських, і організаційних змін та становлять зміни організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, які передбачають створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання. У ТОВ «Р.І.Н.О» кадрові зміни можуть містити сукупність таких елементів (рис. 3.5).

Сукупність трансформаційних змін у зовнішньому середовищі України призводить до необхідності ефективного управління змінами в системі кадрової роботи ТОВ «Р.І.Н.О». Їх успішне впровадження неодмінно призводить до покращення всіх показників організаційного розвитку підприємства.

Організаційний розвиток та організаційні зміни впливають на продуктивність менеджменту через покращення панівної та підпорядкованої системи управління організацією, оскільки поняття «розвиток» означає не будь-які зміни, а лише визначальні, спрямовані на удосконалення головних бізнес-процесів на підприємстві [17]. Для забезпечення організаційного розвитку кожна організація повинна постійно навчатися, поглиблюючи отримані навички та знання та формуючи нові та досконаліші компетенції. Тому все частіше організації переходять на модель розвитку «самонавчальної організації». Ця концепція стає надзвичайно актуальною, коли людський ресурс та професійні навички та знання стають важливим фактором продуктивності підприємства, оскільки від швидкості здатності організації акумулювати знання залежить її конкурентоздатність та ефективний розвиток.

Ґрунтуючись на наведених вище положеннях, доцільно під управлінням кадровими змінами у ТОВ «Р.І.Н.О» розуміти процес забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці, істотною ознакою якого є фактор невизначеності. Кількість альтернативних рішень щодо управління кадровими змінами і можливих наслідків цього процесу пропорційна ступеню непередбачуваності людської поведінки. Ефективне управління кадровими змінами передбачає аналіз зовнішнього середовища та поступовий перехід на основі виконаного аналізу до внутрішнього, де керівництво має можливість обирати найоптимальнішу з альтернатив щодо управління змінами [10]. Отже, процес управління кадровими змінами ТОВ «Р.І.Н.О» можна подати у послідовності таких етапів (рис. 3.6).

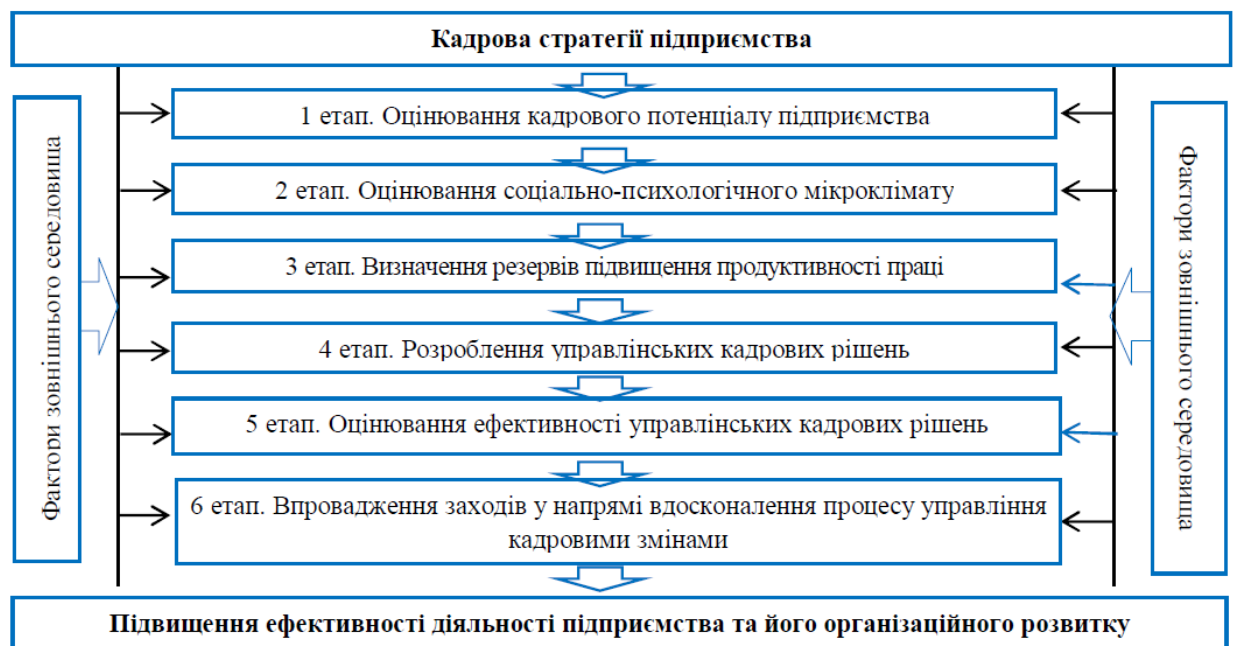


Рисунок 3.6 - Етапи управління кадровими змінами у ТОВ «Р.І.Н.О»

На підготовчих етапах відбувається оцінка кадрового потенціалу, виявлення його сильних та слабких сторін, порівнюючи із конкурентами або з бажаним, оптимальним кадровим потенціалом.

Далі аналізується психологічний мікроклімат колективу, наприклад, за допомогою соціометричної методики. Діагностика кадрового потенціалу містить оцінку рівня плинності кадрів та збитків, які вона приносить, визначення рівня відповідності управлінського потенціалу посадам, що обіймаються, та оцінку продуктивності праці. Оцінка психологічного мікроклімату дає змогу визначити міжособистісні відносини, які сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності членів колективу. На наступних етапах готують управлінські рішення щодо впровадження кадрових змін, а також визначають можливості підвищення ефективності підприємства за допомогою зменшення кадрових ризиків. У підсумку розробляють заходи з удосконалення процесу управління кадровими змінами, а саме: скорочення малоефективного або «зайвого» персоналу; переведення працівників на гнучкіший графік роботи з метою зменшення витрат на оплату праці; збільшення терміну відпустки працівників за їх власний рахунок; збереження компетентних працівників ключових посад; використання технології хедхантингу з метою переманювання професіоналів бізнесу від конкуруючих організацій або звільнених внаслідок скорочення (закриття ліквідації) підприємств; підвищення позитивної репутації підприємства в галузі; покращення відносин між підрозділами обговоренням загальних проблем; здійснення кадрової діагностики для виявлення поточних проблем; планування змін для підвищення ефективності роботи групи (команди); розроблення програм якості життя персоналу, виконання соціометричного тесту на визначення проблемних зон у колективі з метою подолання конфліктів; проведення низки тренінгів у колективах із виявленими явними та неявними конфліктами тощо.

Розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Р.І.Н.О» особливо важливий на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін і вимог до професійної компетентності працівників. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією.

Більше половини створених робочих місць потребують середньо спеціальної освіти, а 1/3 – вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють і необхідним рівнем компетентності, й мотивацією до досягнень. З огляду на це навчання персоналу стає безперервним процесом, що забезпечує загалом організаційний розвиток.

За результатами наукових досліджень оцінювання ефективності управління кадровими змінами повинно ґрунтуватися на низці індикаторів та показників (табл. 3.7).

Визначення показників оцінювання ефективності управління кадровими змінами можуть здійснювати і працівники підприємства (керівник підрозділу, спеціаліст із кадрових питань тощо), і залучений зовнішній кадровий аудитор. Якщо встановлено, що подані показники є причиною збитковості підприємства, то управління кадровими змінами можна вважати неефективним. Якщо не мають значного впливу на рівень прибутковості – нейтральним, а якщо є одним із чинників зростання прибутковості підприємства, то на підприємстві налагоджений ефективний процес управління кадровими змінами. Загалом усі заходи з управління кадровими змінами повинні відповідати цілям та завданням підприємства, бути підпорядкованими реалізації виробничо-комерційних програм і змінюватися разом із виробничими змінами.

Таблиця 3.7 - Індикатори та показники оцінювання ефективності управління кадровими змінами на підприємстві

№ з/п	Індикатор ефективності	Головні показники
1	Продуктивність праці	1. Фактична і планова продуктивність праці персоналу працівника та її динаміка 2. Показники виробітку і трудомісткості
2	Витрати на персонал	1. Загальні витрати підприємства на персонал за досліджуваний період

		2. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період 3. Витрати на одного працівника та їх динаміка
3	Ефективність управлінських програм	1. Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом у розрахунку на одного працівника 2. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства загалом
4	Соціально-психологічний клімат у колективі	1. Взаємовідносини між колегами та з керівництвом 2. Взаємовідносини з клієнтами 3. Рівень конфліктності в колективі
5	Рівень мотивації персоналу	1. Відповідність організаційних та особистих цілей 2. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка 3. Кількість скарг від працівників

Для мінімізації їм опору працівників доцільно застосовувати методіку кадрової реструктуризації за такими напрямками: оцінювання кадрового потенціалу з використанням сучасних методик; оцінювання причин плинності кадрів та її наслідків для підприємства; встановлення рівня відповідності компетентності управлінців займаним посадам; оцінювання якості соціальної структури колективу та продуктивності праці; проведення групових психологічних тестувань із метою вивчення мікроклімату; аналіз ймовірних та виникаючих конфліктних ситуацій; визначення коефіцієнта іміджу підприємства.

Враховуючи тенденції щодо оптимізації кадрового складу та ймовірнісних звільнень працівників за власним бажанням, необхідно ухвалити такі управлінські рішення у напрямі реалізації програми кадрових змін: поступове зростання фонду оплати праці – з метою утримання кваліфікованих фахівців; проведення соціометричного тесту на визначення проблемних зон у колективі з метою подолання конфліктів; проведення низки тренінгів у колективах із виявленими явними та неявними конфліктами; самостійний пошук персоналу на заміну звільненим за власним бажанням тощо. Ефективне управління кадровими змінами повинно ґрунтуватися в процесах їх планування й впровадження із найменшим можливим опором із боку персоналу

підприємства, а отже, управління опором змінам повинно бути повністю інтегрованим у процес організаційного розвитку.

## Висновки до третього розділу

Удосконалення системи управління на основі використання стратегічних карт розвитку дозволяє розділити стратегію підприємства на конкретні цілі та показники, створити прямі зв'язки між управлінською та керованою структурою, декомпонувати стратегічні цілі підприємства в окремі процеси та дії, які б були зрозумілі кожному співробітнику, відслідковувати зміни навколо підприємства, контролювати виконання розробленої стратегії. Відносно до досліджуваного підприємства вона охоплює стратегії зростання і результативності.

Оскільки одним із видів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» є виробництво медичного обладнання, в якості інвестиційного проекту розвитку було обрано проект – «Виробництво медичних ліжок». Розрахунки ефективності проекту свідчать, що термін окупності проекту становить трохи більше 3 років, починаючи з 4 року впровадження проекту почне акумулюватися додатковий прибуток.

Кадрові зміни є складовою управлінських, і організаційних змін та по суті становлять зміни організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, які передбачають створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання. В сучасних умовах функціонування ТОВ «Р.І.Н.О» керівникам треба розуміти виняткову сутність, значення та вплив кадрових змін на всі інші, без винятку, підсистеми. Основними завданнями управління кадровими змінами на підприємстві є довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, задоволення потреб працівників та поставлених цілей підприємства.



## ВИСНОВКИ

Організаційний розвиток підприємства – це процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану організації.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні основи управління організаційним розвитком промислових підприємств. Визначено сутність та характеристики категорії «організаційний розвиток». Здійснено узагальнення сутності та видів категорії «розвиток». Зміни організаційного розвитку суб'єкта господарювання обумовлені необхідністю адаптації внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення.

Ефективне функціонування підприємства передбачає забезпечення відповідних умов: безбитковості, грамотного управління, оцінки та аналізу чинників, які впливають на досягнення економічної ефективності, виявлення резервів для максимізації ефективності виробничих процесів, своєчасного контролю за діяльністю. Все це є основою розробки оптимальної стратегії розвитку підприємства.

На сучасному етапі розвитку підприємств забезпечення інформацією є однією з найважливіших функцій планування діяльності та розвитку підприємства. Інформаційне забезпечення діяльності безпосередньо впливає на результативність функціонування суб'єктів господарювання та ефективність управлінських рішень. Тому необхідно розвивати сучасну інформаційну інфраструктуру підприємства, шукати новітні підходи до інтеграції інформаційних технологій у процеси виробництва, аналізу та управління.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі було підприємство ТОВ «Р.І.Н.О», яке займається виробництвом сільськогосподарської міні техніки.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності засвідчив низьку ефективність його діяльності упродовж останніх трьох років. Основні

результативні показники не мали позитивної тенденції та зростали не суттєво. Зокрема у 2017-2018 роках підприємство працювало збитково, а рівень прибутковості у 2019 році є дуже низьким. Негативні тенденції також спостерігались у співвідношенні продуктивності і оплати праці, середньорічної вартості основних фондів тощо.

Аналіз конкурентної позиції підприємства показав, що найближчим конкурентом ТОВ «Р.І.Н.О» є Тернопільський тракторний завод, якому досліджуване підприємство поступається за критеріями ціни, асортименту продукції, організаційної ефективності тощо. Загалом за результатами проведеного аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» можемо зробити висновок про низьку результативність діяльності і необхідність пошуку нових можливостей організаційного розвитку, адже за наявної ситуації підприємство може не вистояти у конкурентній боротьбі.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про те, що основними стратегічними можливостями підприємства є: реалізація стратегії інвестиційного розвитку, обслуговування нових груп споживачів, диверсифікація видів діяльності та продукції тощо.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було визначено напрями організаційного розвитку ТОВ «Р.І.Н.О». Рекомендовано використання стратегічних карт для визначення напрямів розвитку підприємства. Стратегічна карта – це документ, що дозволяє зафіксувати прийняту на підприємстві стратегію розвитку. Удосконалення системи управління на основі використання стратегічних карт розвитку дозволяє розділити стратегію підприємства на конкретні цілі та показники, створити прямі зв'язки між управлінською та керованою структурою, декомпонувати стратегічні цілі підприємства в окремі процеси та дії, які б були зрозумілі кожному співробітнику, відслідковувати зміни навколо підприємства, контролювати виконання розробленої стратегії. Відносно до досліджуваного підприємства вона охоплює стратегії зростання і результативності. Фінансова складова розвитку полягає у зростанні прибутку, для чого необхідним є збільшення

обсягів реалізації продукції. а це можливо лише за рахунок впровадження нових видів продукції чи послуг, що потребує модернізації існуючих виробничих потужностей. З цією метою нами було рекомендовано та обґрунтовано інвестиційну стратегію розвитку підприємства.

Оскільки одним із видів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» є виробництво медичного обладнання, в якості інвестиційного проекту розвитку було обрано проект – «Виробництво медичних ліжок». Розрахунки ефективності проекту за різними сценаріями свідчать, що термін окупності проекту коливається від 3,5 до 4,5 років. Вартість інвестицій становить 5,5 млн. грн, чиста приведена вартість за проектом дорівнює 1,7 млн. грн. Індекс рентабельності інвестицій становить 1,3. Норма доходності по проекту складає 35,6%. Таким чином, можна зробити висновок про обґрунтованість реалізації даного інвестиційного проекту у ТОВ «Р.І.Н.О» та його ефективність. Адже показник чистого приведенного доходу є більшим 0; індекс рентабельності є більшим 100%; період окупності є меншим періоду терміну експлуатації, який у середньому становить 8-10 років; внутрішня норма доходності перевищує ставку дисконтування.

Відповідно до концепції організаційного розвитку та розробленої стратегічної карти керівники ТОВ «Р.І.Н.О» повинні сформулювати ефективну кадрову стратегію. Кадрові зміни є складовою управлінських, і організаційних змін та по суті становлять зміни організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, які передбачають створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання. В сучасних умовах функціонування керівникам треба розуміти виняткову сутність, значення та вплив кадрових змін на всі інші, без винятку, підсистеми.

