

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»  
08 липня 2015 року № 152-Н

**Форма № П-4.04**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна  
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**  
Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**  
**ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

*на тему* «Удосконалення управління внутрішнім середовищем організації»

( за матеріалами ПАТ «Домінік» )

(повна назва підприємства, організації, установи)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

(шифр та назва)

**Виконавець роботи**

Бабенко Карина Вігенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

**Науковий керівник**

Асист. Кужель Н.Л.

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

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

**Рецензент**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

**Полтава 2020**

**Затверджую**  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

( підпис )

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

**Погоджено**  
Науковий керівник \_\_\_\_\_

( підпис )

Асист. Кужель Н.Л.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 р.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 р.

### **План**

кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр,**  
спеціальності  
**073 «Менеджмент»**

(цифра, назва)

Бабенко Карини Вігенівни  
(прізвище, ім'я, по батькові студента(ки))

на тему Удосконалення управління внутрішнім середовищем організації  
(назва теми)

(за матеріалами ПАТ «Домінік»)  
(назва підприємства, організації, установи)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління внутрішнім середовищем організації

1.1. Сутність та структура внутрішнього середовища організації

1.2. Особливості управління елементами внутрішнього середовища організації

Розділ 2. Дослідження та аналіз реального стану управління внутрішнім середовищем ПАТ «Домінік»

2.1. Аналіз та характеристика економічної діяльності ПАТ «Домінік»

2.2. Дослідження основних елементів внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» та оцінка управління ним

Розділ 3. Напрями удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ «Домінік»

3.1. Удосконалення внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» через підвищення ефективності системи управління його персоналом

3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ «Домінік»

Висновки

**Студент(ка)** \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали, прізвище )

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3-4
Розділ 1. Теоретичні засади управління внутрішнім середовищем організації.....	5-18
1.1. Сутність та структура внутрішнього середовища організації.....	5-11
1.2. Особливості управління елементами внутрішнього середовища організації.....	12-18
Розділ 2. Дослідження та аналіз реального стану управління внутрішнім середовищем ПАТ «Домінік».....	19-41
2.1. Аналіз та характеристика економічної діяльності ПАТ «Домінік».....	19-34
2.2. Дослідження основних елементів внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» та оцінка управління ним.....	34-41
Розділ 3. Напрями удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ «Домінік».....	42-55
3.1. Удосконалення внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» через підвищення ефективності системи управління його персоналом.....	42-48
3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб удосконалення управління внутрішнім середовищем ПАТ «Домінік».....	49-55

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

Кожне підприємство виступає суб'єктом ринкових відносин, яке здійснює свою діяльність в межах складного та динамічного середовища. З огляду на це, підприємства повинні постійно усвідомлювати новий характер змін зовнішнього середовища і ефективно на них реагувати. В той же час кожна організація генерує зміни в зовнішньому середовищі, виготовляючи нові види товарів і послуг, впроваджуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій тощо.

Розуміння сильних та слабких сторін підприємства, здатність пристосовувати своє внутрішнє середовище до змін зовнішнього оточення – основна умова успіху кожної організації. У зв'язку з цим проблема управління внутрішнім середовищем та пристосування його до факторів зовнішнього впливу ніколи не втратить своєї актуальності.

Проблемам аналізу середовища підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, В.О.Василенка, О.С. Віханського, Т. В. Головка, П. Друкера, І. С. Левик, М. Портера, С.В. Сагової, Н. Сарай, Т.І.Ткаченко, З.Є.Шершньової та ін. Проте, в умовах трансформації економіки країни обґрунтування ролі впливу факторів складових середовища потребують більш поглибленого вивчення.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження управління внутрішнім середовищем організації та визначення напрямів його удосконалення в ПАТ «Домінік» з метою його оптимізації.

Для виконання зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність та структуру внутрішнього середовища організації;
- розглянути особливості управління елементами внутрішнього середовища організації;
- охарактеризувати ПАТ «Домінік» як систему управління;
- проаналізувати основні елементи внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» та оцінити управління ними;

удосконалити управління персоналом ПАТ «Домінік» через підвищення ефективності системи управління його персоналом;

запровадити сучасні інформаційні технології як засіб удосконалення управління внутрішні середовищем ПАТ «Домінік»

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління внутрішнім середовищем в ПАТ «Домінік».

Предметом кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління внутрішнім середовищем організації.

Інформаційною базою при виконанні роботи є: Закони України, Господарський Кодекс та інші нормативно-методичні документи з питань стратегічного управління підприємством, бухгалтерська та статистична звітності, статут ПАТ «Домінік», підручники та навчальні посібники, періодичні видання та інші літературні джерела українських та закордонних авторів з питань управління внутрішнім середовищем організації.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: метод аналізу й синтезу, метод наукової абстракції, статистичний метод, метод порівняльного аналізу, метод угруповання даних. Найбільш ефективними виявилися розрахункові, моделюючі, аналітичні графіки.

Результати кваліфікаційної роботи було апробовано на XVIII Міжнародній студентській конференції «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» з доповіддю на тему: «Організаційна культура як елемент внутрішнього середовища організації», 7-8 квітня 2020 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, всі розділи складаються із трьох підрозділів. Робота містить 10 таблиці, 9 рисунків, 27 літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність та структура внутрішнього середовища організації

В умовах ринкового середовища, будь-яка організація являє собою систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які взаємодіють один з одним, встановлюючи необхідні тісні зв'язки між собою для досягнення спільної мети. Функціонування та розвиток організації відбувається під впливом середовища як зовнішнього так і внутрішнього, яке є не менш важливим.

Теорія системного підходу до управління розглядає будь-яку організацію як відкриту систему, функціонування якої забезпечується елементами, за допомогою яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище підприємства. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності суб'єкта господарювання, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання, конкуренції на ринку та ін. [1, с. 131].

Розглядаючи внутрішнє середовище організації, необхідно зазначити, що воно формується перш за все під впливом змін, які безпосередньо впливають на процес господарських та управлінських процесів в організації, а також відповідно до уявлень та підходів керівників.

Зазвичай, внутрішнє середовище визначається як мікросередовище, яке має відповідну сукупність чинників, що створюються і контролюються організацією.

Внутрішнє середовище підприємства організації за визначенням американських науковців Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва [2]

Досліджуючи різні наукові підходи щодо структури середовища, необхідно виділити найбільш розповсюджені теорії класифікації внутрішніх складових підприємства. На думку директора Центру управління і організаційних змін (США) Річарда Дафта внутрішнє середовище є сукупністю організаційної структури, технології виробництва та корпоративної культури, яка найбільшою мірою формує конкурентні переваги організації. Такі дослідники як В.А. Гришко, О.І. Донець вважають, що середовище підприємства – це структура підприємства, її ресурси та культура; інші ж до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, тощо. Все ж таки найбільш поширеною, є класична модель внутрішнього середовища ( рис. 1.1) [14]

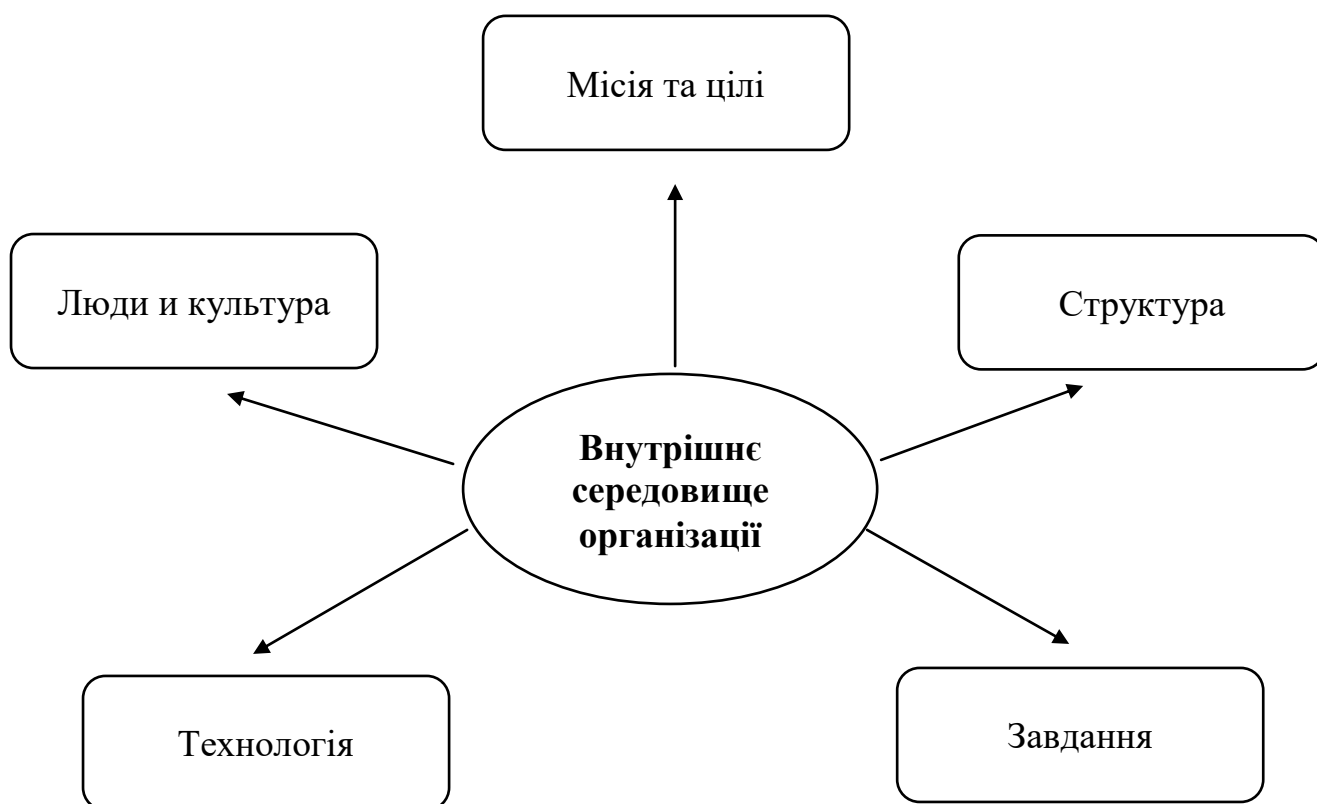


Рис. 1.1 Класична модель внутрішнього середовища організації [14]

Згідно цієї моделі, виділяють п'ять основних складових елементів, що формують структуру внутрішнього середовища будь-якого підприємства: місія та цілі, структура, завдання, технологія, люди і культура.

Місія підприємства – це головна його зовнішня мета, основне призначення, яке визначає характер діяльності, умови господарювання, споживачів продукції та спосіб задоволення їх потреб. Місія підприємства цілях – конкретних кінцевих станах чи бажаних результатах, яких прагне досягти підприємство. Цілі в більшій мірі відносяться до внутрішніх чинників, оскільки вони направлені на внутрішнє середовище, тоді як місія – на зовнішнє [4, с. 76]

Цілі поділяються на короткострокові, проміжні, довгострокові, за черговістю досягнення, великі й малі (за критерієм витрат ресурсів), такі, що конкурують, незалежні та додаткові. Тому класифікація цілей дає змогу встановлювати пріоритети, а в залежності від зміни умов, можливостей, досягнутих результатів цілі можуть залишатися або змінюватися. Формування нових цілей відбувається в результаті аналізу інформації та на основі висновків. За результатом розгляду нових альтернатив встановлюються короткострокові цілі. До досягнення великої та складної цілі йдуть поступово, починаючи з тих, що мають найбільший пріоритет. При цьому фіксують досягнення проміжної цілі.

Для того щоб чітко уявити контури і основні завдання майбутньої організації, використовують метод «дерева цілей» (рис.1.2), у якому кожна нижча ціль є засобом реалізації найближчої вищої цілі. Побудова «дерева цілей» допомагає узгодити діяльність підрозділів організації при вирішенні будь-якого конкретного завдання, пов'язаного з її розвитком. «Дерево цілей» дає змогу уявити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій і одержати інформацію щодо їх важливості. Вершина «дерева цілей» відповідає основному виду діяльності підприємства, і її, звичайно, називають, місією. Другий рівень «дерева цілей» відображає внутрішні цінності, яких дотримується вище керівництво організації. Оскільки вони значною мірою



залежать від стилю керівництва, то їх називають стильовими цілями. Всі інші цілі називаються робочими цілями.

Основною ідеєю побудови «дерева цілей» є декомпозиція (розукрупнення) - це метод розкриття структури системи, при якому по одній ознаці її ділять на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб зв'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Необхідно зазначити, що місія і цілі є взаємозалежними, оскільки цілі визначають основний склад місії; досягаючи їх, підприємство поступово, поетапно наближається до своєї головної мети.

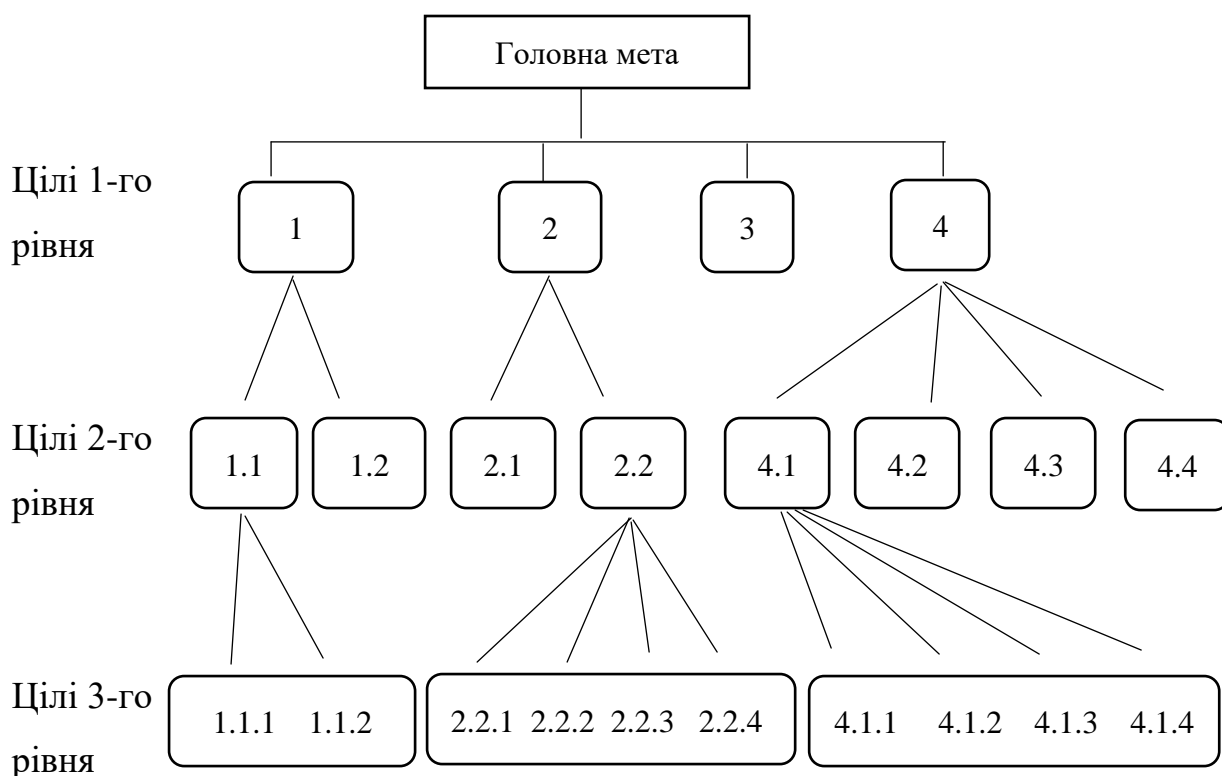


Рис. 1.2 Формування «дерева цілей» організації [4]

Структура – це другий елемент внутрішнього середовища, що визначає склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів та інших підрозділів), які формують єдиний господарський об'єкт [5, с. 80]

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

Формування структури організації зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, розмірами підприємства, технологією, масштабами діяльності, стратегією тощо

Завдання є наступним елементом внутрішнього середовища, під яким розуміють призначену роботу, декілька робіт чи її частину, яка повинна бути виконана раніше обумовленим способом, у визначений термін. В загальному, весь список завдань на підприємстві класифікують за трьома категоріями [5]: – завдання по роботі з людьми (управління); – завдання по роботі з предметами (завдання робітників); – завдання по роботі з інформацією (завдання, що виконуються маркетологами, фінансистами та іншими спеціалістами)

Наступною, не менш важливою складовою будови підприємства виступає технологія. Технологія відіграє вирішальну роль у процесі виготовлення продукту, забезпечуючи його конкурентоспроможність. Однак вибір технології доцільно здійснювати з огляду на вимоги того сегменту ринку, для якого працює підприємство. Технологію також визначають як поєднання кваліфікаційних навичок робітників, обладнання, інструментів, виробничої інфраструктури та відповідних технічних знань, необхідних для

раціонального перетворення всіх наявних ресурсів підприємства в продукцію.

Зміни технології вимагають змін внутрішнього середовища підприємства: використання нової технології забезпечує вищу конкурентоспроможність продукції (за якістю і за витратами). Тому підприємство повинно вчасно змінювати існуючу технологію, щоб не ослабити свої конкурентні позиції. Впровадження нової технології потребує нових знань від працівників, що зумовлює необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам, тому підприємство може зіткнутися з дефіцитом кадрів; нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань. Проте, якщо правильно її застосовувати, підприємство може досягнути якісно нового рівня розвитку [6, с. 244].

Останньою складовою внутрішнього середовища організації є люди та культура. Підприємство, перш за все, є групою людей, яка об'єднує всі зусилля та злагоджено працює для досягнення мети. Тому людський фактор – найважливіший фактор організації. Його роль визначається здібностями та обдарованістю працівників, їх потребами та поведінкою, знаннями та ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо [7, с. 358].

Організаційна культура ж в свою чергу забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат.

Організаційна культура визначається науковцями як сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих відносин і очікування від його роботи. Тому, організаційна культура така система правил, яка покликана

зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації.

До складових організаційної культури відносять:

філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів;

домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети;

норми, що приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній;

психологічний клімат в організації, який виявляється у характері стосунків між працівниками та при контактах із зовнішнім середовищем;

поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів тощо).

Також виділяють рівні організаційної культури:

- охоплює видимі об'єкти, артефакти культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів;
- формує загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються;
- представляє базові, основоположні переконання, які є сутністю організаційної культури.

Таким чином, організаційна культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат, а все це призводить до результативного виконання визначених завдань та досягнення запланованих цілей.

Охарактеризувавши значення основних компонентів внутрішнього середовища можна зробити висновок, що всі вони становлять цілісний і злагоджений механізм, і від якості функціонування кожного буде залежати

рівень успішності будь-якого суб'єкта господарювання на ринку. Не менш важливим фактором ефективності функціонування внутрішнього середовища є особливості управління його елементами.

## 1.2. Особливості управління елементами внутрішнього середовища організації

Для утримання свого власного середовища у відповідності до сучасних умов господарювання організації слід постійно аналізувати власний стан і на основі вже отриманих результатів приймати відповідні рішення.

Всі складові внутрішнього середовища організації взаємопов'язані та можуть розглядатись як окремі підсистеми, кожна з яких потребує особливого підходу в управлінні. При зміні або удосконаленні однієї складової необхідно розуміти, що це не завжди призводить до підвищення продуктивності чи удосконалення технології, якщо не враховано позитивний вплив на всі інші компоненти (рис. 1.3).

Так, управління внутрішнім середовищем повинно бути обґрунтовано перш за все його аналізом та оцінкою, так як це визначить сильні та слабкі сторони організації.

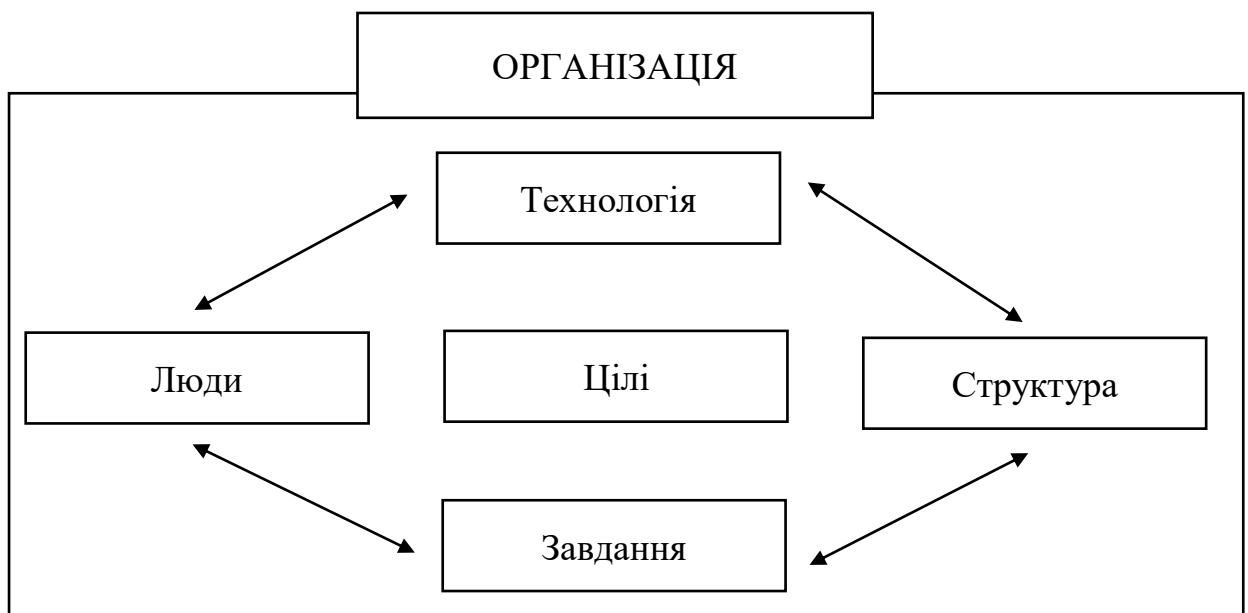


Рис. 1.3 Взаємозв'язок складових внутрішнього середовища організації [13]

При аналізі внутрішнього середовища організації необхідно також врахувати тенденції, що склалися в зовнішньому середовищі, адже вони взаємопов'язані. У процесі цього перевіряється вся система господарювання організації та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які формує зовнішнє середовище, а також вживаються заходи щодо запобігання послаблення його існування, тобто виявляються сильні та слабкі сторони організації.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен здійснюватися комплексно і давати повну оцінку щодо стану всього підприємства, а не його окремих складових.

Зазначимо, що організація як складна система містить окремі підсистеми: виробництво, маркетинг, фінанси, роботу з персоналом тощо (рис. 1.4). Кожна з цих підсистем представлена певною кількістю структурних підрозділів - департаменти, відділи, сектори, бюро. Структурні особливості організації визначають підходи до аналізу внутрішнього середовища. Найбільш часто пропонується проводити аналіз п'яти функціональних сфер діяльності організації: маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси й організація управління.

Виробнича складова діяльності підприємства відображає: процеси виробництва продукції; контроль за процесом виробництва та контроль якості продукції; процеси постачання та ведення складського господарства; стан та рівень обслуговування технологічного парку; рівень технічної ефективності виробничих потужностей; рівень завантаженості виробничих потужностей; дослідження, розробки, інновації; рівень ефективності використання виробничих ресурсів; невикористані можливості та наявні резерви зниження витрат, пов'язаних із виробництвом; рівень раціональності використання торгових марок, патентів тощо.

До фінансової складової діяльності підприємства рекомендується відносити: рівень ефективності використання і руху грошових коштів; рівень ліквідності; рівень прибутковості; рівень інвестиційних можливостей; рівень використання альтернативних фінансових стратегій.

Маркетингову складову діяльності підприємства формують: обсяг реалізації продукції; рівень ціноутворення; рівень просування продукції; процеси збуту та розподілу продукції.

Складова управління персоналом на підприємстві включає: рівень ефективності використання кадрового потенціалу; ступінь взаємодії менеджерів і працівників; рівень взаємовідносин між працівниками; процеси, пов'язані із навчанням та просування персоналу; стимулювання та мотивування діяльності персоналу.

Що стосується організаційної культури, то цю складову внутрішнього середовища підприємства характеризують: рівень комунікацій на підприємстві; стан організаційної структури; імідж підприємства; рівень контролю на підприємстві; рівень дотримання норм, правил та процедур у процесі прийняття управлінських рішень; стан культури на підприємстві; організаційний клімат.

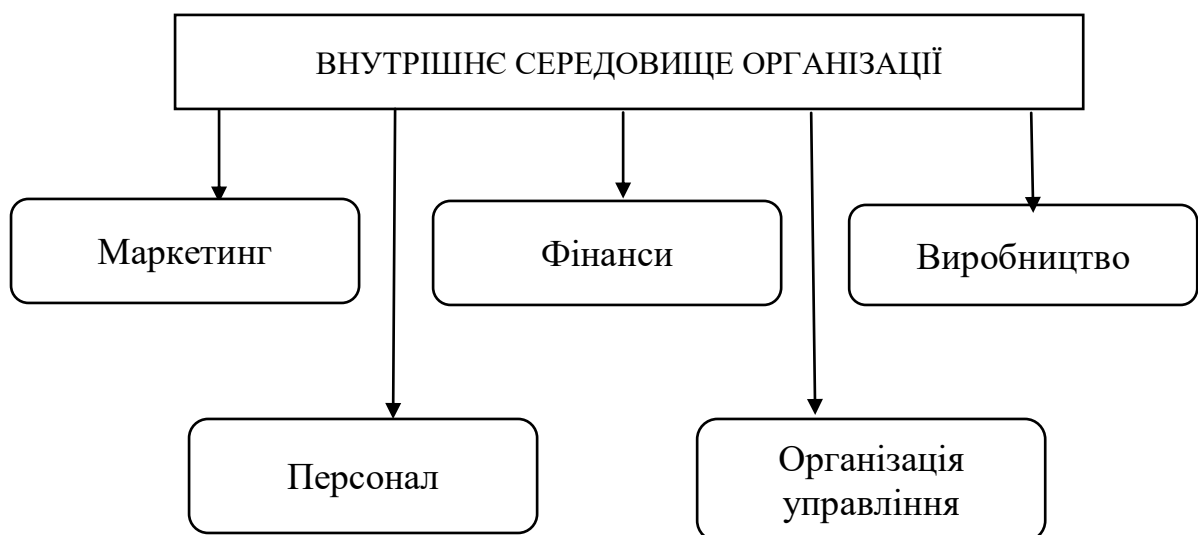


Рис. 1.4 Підсистеми внутрішнього середовища організації [14].

В основу аналізу та управління внутрішнім середовищем організації повинні бути закладені наступні принципи:

системність – організація повинна розглядатись як складна система, що включає низку функціональних підсистем;

комплексність – аналіз повинен бути на рівні всіх складових частини організації;

сумісність – вимагає проведення аналізу всіх внутрішніх змін в порівнянні з аналогічними показниками конкурентів;

унікальність – повинно враховуватись специфіка цілей організації.

Розглянемо основні теоретичні підходи до аналізу внутрішніх можливостей підприємства. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. пропонують здійснити аналіз стану компанії, тобто оцінити конкретну її стратегічну позицію, що дозволить оцінити:

- ефективність діючої стратегії;
- слабкі та сильні сторони організації, її можливості та загрози;
- конкурентоспроможність цін та витрат;
- конкурентну позицію організації;
- стратегічні проблеми організації.

Для вирішення поставлених завдань поряд з традиційними методами використовують і такі як SWOT аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат і оцінку конкурентоспроможності.

А.І. Панов стверджує, що внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили і ..., воно містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а відповідно, існувати і виживати у визначеному проміжку часу. Одночасно воно може бути джерелом проблем і, навіть, гибелі організації, якщо відсутній ефективний механізм її функціонування... Вивчення внутрішнього середовища повинно бути направлено на розкриття тих можливостей і загроз, які скриваються в середині організації. Це вивчення сильних і слабких сторін організації, які слугують базою конкурентоспроможності організації. Найбільш важливими компонентами



внутрішнього середовища, тобто складовими є: організація управління; виробництво; маркетинг; фінанси; кадри; організаційна культура.

На думку Маркової В.Д. та Кузнецової С.А.: „Дослідження ситуації всередині підприємства – це ідентифікація тих внутрішніх змінних, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити, які із змінних можуть стати основою конкурентних переваг”. Для цього автори пропонують здійснювати управлінський аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, які направлені на оцінку поточного стану бізнеса, його сильних і слабких сторінб, виявлення стратегічних проблем.

Оберенчук В.Ф., зазначає, що внутрішнє середовище включає в себе такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, управління організацією. Автор, цей процес називає діагностування внутрішнього стану підприємства.

На думку дослідника стратегічного менеджменту А.Н. Люкшинова, процес за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем називається управлінським дослідженням, що являє собою методичну оцінку функціональних ланок (ділянок) підприємства, яка потрібна для виявлення його сильних і слабких сторін.

Найбільш розгорнуто і обґрунтовано трактується внутрішнє середовище, його складові компоненти та аналіз у науковців Шершньової З.Є. та Оборської С.В., думку яких підтримують ряд авторів. Автори вводять такі поняття як аналіз стратегічного рівня підприємства – це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств конкурентів, що дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати тривале функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення.

Вищеописані теоретичні підходи до розуміння аналізу внутрішнього середовища дають можливість зробити висновок, що незважаючи на деякі

розбіжності вони носять однакове змістове навантаження. А для досягнення конкурентної стійкості підприємствам необхідно формувати ефективну та раціональну конкурентну стратегію розвитку, а варіанти управлінських рішень, своєю чергою, будувати на підставі аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на їх конкурентні позиції.

Для цього використовують різні інструменти стратегічного аналізу. Найбільш розповсюдженими є SWOT-аналіз, SNW-аналіз та PEST-аналіз.

Ще одним з інструментів стратегічного аналізу, який дає змогу оцінити стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій із виділенням середньоринкового стану, є SNW-аналіз.

Під час SNW-аналізу оцінюються сильна (S – Strength), нейтральна (N – Neutral) та слабка (W – Weakness) сторони підприємства. Основною причиною врахування нейтральної сторони є те, що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли конкретне підприємство щодо всіх своїх конкурентів за всіма ключовими позиціями, крім однієї, знаходиться в стані N і тільки по одній – у стані S» [2, с. 46].

Зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового (зовнішнього) середовища та внутрішнього потенціалу підприємства є SWOT-аналіз. Під час проведення SWOT-аналізу оцінка сильних (S – Strength) і слабких (W – Weakness) властивостей підприємства стосовно можливостей (O – Opportunities) і погроз (T – Threats) зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку підприємства в цілому [6, с. 43].

Застосування SWOT-аналізу дає можливість установити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, під час планування заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах) [9, с. 507]. Отже, PEST-аналіз, SNW-аналіз та SWOT-аналіз є найпоширенішими і можуть

застосовуватись для аналізу конкурентної стійкості підприємств.

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

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

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ РЕАЛЬНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПАТ «ДОМІНІК»

#### 2.1. Аналіз та характеристика економічної діяльності ПАТ «Домінік»

ПАТ «Домінік» – українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту, яка починає свою історію з 1919р. На сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам. Головний офіс знаходиться у м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2.

Приватне акціонерне товариство «Домінік» є правонаступником всіх прав і обов'язків Приватного акціонерного товариства «Полтавакондитер».

Рішенням Загальних зборів акціонерів Товариства (протокол №1 від 28.09.2017 р.) рішення щодо припинення у зв'язку з реорганізацією шляхом перетворення в товариство з обмеженою відповідальністю змінено найменування Товариства з Приватне акціонерне товариство «Полтавакондитер» на Приватне акціонерне товариство «Домінік».

На сьогоднішній день ПАТ «Домінік» зуміло стати одним із признаних лідерів по виробництву кондитерських виробів України, виробнича потужність якого складає більше 200 тон продукції на добу.

Асортиментний ряд продукції ТМ «Домінік» нараховує понад 300 найменувань кондитерських виробів.

Створення нових виробів здійснюється на основі найсучасніших технологій та професійного досвіду спеціалістів компанії. Постійні інновації є основними конкурентними перевагами ТМ «Домінік». Для виробництва кондитерських виробів на підприємстві здійснюється ретельний відбір сировини з екологічно чистих регіонів та постійний контроль якості виробів, що виготовляються. В останній час особлива увага приділяється розробці та випуску продуктів для здорового способу життя. Для цього використовується

тільки натуральна сировина і такі добавки, як мед, горіхи, родзинки, чорнослив, курага, а також поживні та корисні речовини.

ПАТ «Домінік» пропонує широкий та різноманітний асортимент кондитерських виробів, який постійно поповнюється інноваційною продукцією. Результатом спільних розробок іноземних технологів та технологів фабрики стало створення сучасних продуктів, більшість з яких – унікальні. Технологічна база підприємства дає можливість випускати кондитерські вироби, які відповідають світовим стандартам.

Однією з головних наших завдань підприємства є збереження стабільності у відносинах, що вже склалися, та завоюванні довіри у покупців. Дистриб'юторська мережа компанії ПАТ «Домінік» охоплює всю територію України. Однак, солодощі ТМ «Домінік» відомі також і за її межами – в Росії, Казахстані, Фінляндії, Азербайджані, Монголії, Грузії, Молдавії, Таджикистані, Киргизії, Туркменії, Естонії, Литві, Латвії.

ПАТ «Домінік» особливу увагу надає співробітництву з покупцями. Широка торговельна мережа охоплює всі регіони України, ближнє та дальнє зарубіжжя, сприяє ефективному збуту. Основне завдання в роботі з партнерами – збереження стабільності у відносинах, що вже склалися, та завоювання довіри у нових покупців. Існуюча гнучка система знижок, а також кваліфікована робота персоналу, що, зацікавлений в успішному розвитку бізнесу наших партнерів, є гарантом взаємовигідної співпраці.

Основними джерелами змін на ПАТ «Домінік» є зовнішнє середовище, яке постійно обумовлює необхідність адаптації (зміни) внутрішнього середовища, для того, щоб випускати продукцію, яка здатна задовольнити існуючий попит і сприяти отриманню прибутку. Тому, всі зміни можна поділити на планові та ситуаційні. Зокрема, ситуаційні пов'язані із зміною смаків споживачів або необхідністю швидко провести вузловий ремонт, або залучити певну кількість робітників, щоб виконати певні тимчасові роботи.

ПАТ «Домінік» була створена у формі відкритого акціонерного товариства у 90-х роках. У структурі власності підприємства існує окремої сильної групи або стратегічного інвестора – УВІ. Генеральний директор та вище керівництво фабрики, які звітують правлінню акціонерів, управляють підприємством на щоденній основі. Враховуючи, що об'єктом дослідження виступає акціонерне товариство відкритого типу ПАТ «Домінік» відповідно виникає необхідність у дослідженні системи управління, а саме корпоративної.

Відповідно система корпоративного управління ПАТ «Домінік» характеризується наступними особливостями:

воно є господарською організацією корпоративного типу, різновидом господарського товариства; належить до товариств – об'єднань капіталів, у яких майнові елементи домінують над особистими (для участі в акціонерному товаристві досить зробити майновий внесок – оплатити акцію, а персональна участь – трудова, в управлінні справами товариства – зазвичай є не обов'язковою); статутний фонд ПАТ «Домінік» має акціонерну природу, формується шляхом емісії та продажу акцій фізичним та /або юридичним особам; має публічний статус емітента цінних паперів (акцій, облігацій), воно є юридичною особою, яка від свого імені випускає акції і зобов'язується своєчасно виконувати обов'язки, що випливають з умов їх випуску; фізичні та юридичні особи, які придбали акції ПАТ «Домінік», набувають статусу акціонерів, права і обов'язки яких визначаються законом; особливою ознакою ПАТ «Домінік» є обмеження відповідальності акціонерів: вони відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій.

Основною метою діяльності ПАТ «Домінік» є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різних галузях господарювання та задоволення на цій основі громадський соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Предметом діяльності ПАТ «Домінік» є (Додаток А):

- 1) кондитерська діяльність;
- 2) виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазурованих фруктів та горіхів, борошняних виробів тощо;
- 3) оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів і тощо
- 4) самостійна реалізація кондитерських виробів через торговельну мережу, в тому числі фірмову, надання різних послуг населенню тощо.

Процес менеджменту підприємства охоплює певні категорії, такі як керуюча та керована системи підприємства, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо. На рис. 2.1 наведена графічна модель процесу управління підприємством, в якій логічно взаємопов'язані вище перелічені категорії менеджменту. Таким чином, послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл.

ПАТ «Домінік» є організаційно-економічною системою, яка складається з двох частин – суб'єкта (керуючої підсистеми) і об'єкта управління (керованої підсистеми). Керована підсистема – керує розвитком системи управління і є суб'єктом управління.

Керована підсистема, якою керують, є об'єктом управління. Об'єкт управління – це колектив працівників товариства, а також всі його наявні ресурси: матеріальні, фінансові та інформаційні. Керована система, або об'єкт управління, характеризується як ряд пов'язаних компонентів виробництва головних та допоміжних цехів, а також різних служб, але це лише організаційне, структурне відображення управлінської системи.

Керуюча система, або суб'єкт управління на ПАТ «Домінік»

характеризується, як система органів лінійного управління (апарат управління, начальники цехів, майстри); та органів функціональних служб (служба маркетингу, планово-економічний відділ, технічні та технологічні служби). У ПАТ «Домінік» суб'єктом управління є загальні збори учасників та дирекція. Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють завдяки обміну інформацією. Обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління здійснюється через канали прямого і зворотного зв'язку (рис. 2.1).

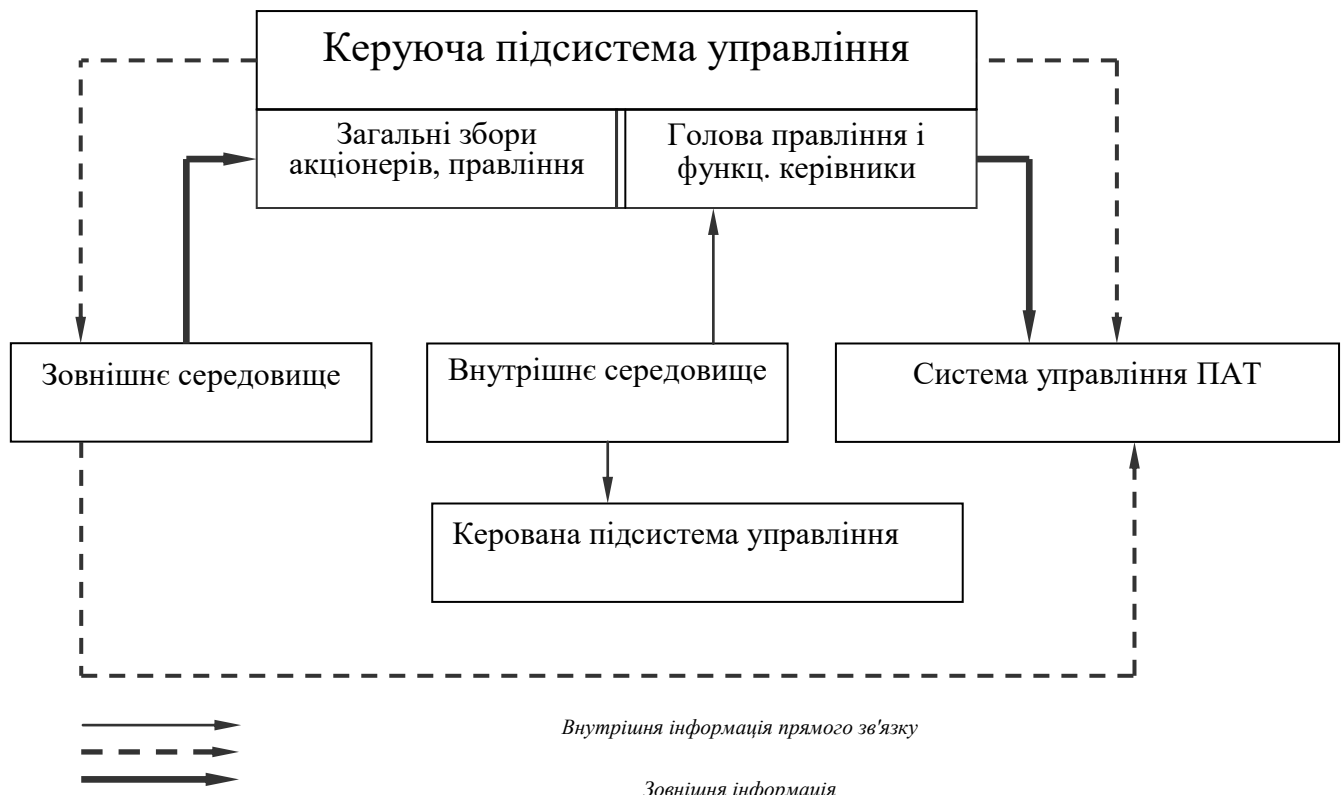


Рис. 2.1 Процес функціонування ПАТ «Домінік» як системи управління

Досліджуючи ПАТ «Домінік» як соціально-економічну систему, особливу увагу слід надати організаційній структурі управління підприємства.

Організаційна структура управління ПАТ «Домінік» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої



структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Отже, провівши аналіз економічної діяльності ПАТ «Домінік» можна стверджувати, що товариство працює достатньо ефективно, відбувається зростання його продуктивності та накопичення власного капіталу, що в свою чергу призводить до підвищення конкурентної позиції на фінансовому та товарному ринку, стабілізує економічне становище, формує стратегію розвитку.

Також пропонуємо наступному підрозділі дослідити основні елементи внутрішнього середовища товариства.

## 2.2. Дослідження основних елементів внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» та оцінка управління ним

В результаті дослідження науковців та практики функціонування вітчизняних підприємств визначено, що ключовими бізнес-індикаторами дослідження внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін є: фінансові індикатори, виробничі індикатори, кадрові індикатори, індикатори управління підприємством та маркетингові індикатори.

Основна фінансова складова ПАТ «Домінік» була детально охарактеризована в попередньому підрозділі та дає можливість визначити, що фінансове становище підприємства стабільне.

Аналіз структури власних і позикових коштів, їх співвідношення дає можливість оцінити рівень раціональності формування джерел фінансування діяльності підприємства, його фінансової стійкості. А це вкрай важливо для постачальників ресурсів, зокрема для банків, при вивченні фінансового

ризиків і для самого підприємства при визначенні перспективного варіанта організації фінансів та формуванні фінансової стратегії. Для отримання інформації стосовно джерел фінансування та фінансової стійкості ПАТ «Домінік» розрахуємо відповідні показники що надані в табл. 2.9.

Аналіз коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості показує, що вони в діапазоні нормативного значення. Отже, це говорить про те що ПАТ «Домінік» є фінансово стійким, але здійснює свою діяльність переважно за рахунок власних коштів. Коефіцієнт автономії характеризує частку власних коштів підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Проте коефіцієнти фінансування, заборгованості та незалежності тільки наближуються до свого нормативного значення.

Таблиця 2.9

**Показники фінансової стійкості ПАТ «Домінік» за 2017-2019 рр.**

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		2 017р.	2 018р.	2 019р.
Власний капітал, тис.грн.	337822	360274	381471	X	X	X	X
Позичковий капітал, тис.грн.	45229	35552	34414	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал, тис.грн.	0	2384	1528	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	0,88	0,91	0,92	0,5	0,38	0,41	0,42
Коефіцієнт фінансування	0,13	0,10	0,09	1	-0,87	-0,90	-0,91
Коефіцієнт заборгованості	0,12	0,09	0,08	0,5	-0,38	-0,41	-0,42
Коефіцієнт незалежності	0,88	0,92	0,92	1	-0,12	-0,08	-0,08
Коефіцієнт фінансової стійкості	7,47	10,13	11,08	1	-6,47	-9,13	-10,08

Фінансову основу підприємства складає власний капітал, проте, ми вважаємо, що ефективна фінансова діяльність ПАТ «Домінік» неможлива без

постійного залучення позикових коштів. Вони дають змогу суттєво розширити обсяг господарської діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування різних цільових фінансових фондів та підвищити ринкову вартість підприємства.

Як показує практика, ефективність використання позикового капіталу вища, ніж власного, але з його використанням пов'язаний більший фінансовий ризик і зменшення фінансової стійкості підприємства. Тому для ПАТ «Домінік» суттєвого значення набуває оптимізація структури джерел фінансування. Найсприятливішим для ефективної діяльності підприємства є комплексний підхід до вибору джерел фінансування.

Наступним кроком дослідження управління внутрішнім середовищем буде проведення SWOT-аналізу для визначення стратегічного набору товариства. SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для оцінки реалізації стратегії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз ПАТ «Домінік»

	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чітка ієрархія;</li> <li>2. Висока якість продукції, що виготовляється ;</li> <li>3. Наявність висококваліфікованого персоналу;</li> <li>4. Розширення асортименту продукції;</li> <li>5. Поступове технічне переоснащення;</li> <li>6. Позитивні фінансові показники;</li> <li>7. Можливість використовувати для розширення власні фінансові джерела.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У зв'язку з постійним зростанням - недостатність штату, велике навантаження на кожного співробітника, ефективність роботи в цілому знижується;</li> <li>2. Наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових;</li> <li>3. Відсутність відділу стратегічного розвитку;</li> <li>4. Плинність кадрів.</li> <li>5. Відсутність ефективної реклами</li> </ol>

Продовження Табл. 2.10

	Потенційні можливості ринку	Потенційні загрози
Зовнішні чинники	1. Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і збільшити частку ринку; 2. Розширення асортименту продукції; 3. Наявність потенційного покупця; 4. Позитивні відгуки і хороші відносини з клієнтами; 5. Покращення якості продукції та використання передових технологій 6. Позитивний імідж на ринку	1. Можливість зміни в політиці держави та законодавства; 2. Зменшення купівельної спроможності людей; 3. Соціально-політична нестабільність; 4. Інфляція; 5. Зростання тиску конкурентів 6. Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку. 7. Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

В матриці SWOT-аналізу на кожному з 4-х полів ми розглянули всі можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони підприємства ПАТ «Домінік». На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, які необхідно врахувати для розробки стратегії.

За результатами SWOT-аналізу складемо матрицю та вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ПАТ «Домінік» та вихідні дані для складання переліку альтернатив розвитку підприємства (рис. 2.2).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 6	Загрози 7
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 7	Поле СіМ 13	Поле СіЗ 14
	Слабкі сторони 5	Поле СЛМ 11	Поле СЛЗ 12

Рисунок 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Домінік»

Поле «СіМ» потребує стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства стосовно напрямів реалізації шансів зовнішнього оточення. Поле «СіЗ» - передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз. Поле «СЛіМ» - розробка стратегій подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Поле «СЛіЗ» іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкими підприємства.

Проаналізувавши вплив зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» можна зробити висновок, що підприємство функціонує в полі «сильні сторони» та «загрози», це означає що товариство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз. Згідно аналізу поведінки на ринку товариство намагається реалізовувати стратегії зростання за рахунок стратегії диверсифікації (розширення сфери діяльності чи асортименту продукції).

Не варто також залишати без уваги результат поля СіМ, яке говорить про те, що ПАТ «Домінік» потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Тобто для того, щоб підприємство не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз, необхідно звернути увагу на захисні стратегії діяльності, тобто реалізацію оборонних стратегій за рахунок захисту займаного сегменту ринку, підтримки виробничого потенціалу, а також скорочення витрат та відсікання зайвого. Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності підприємства.

Отже, акціонерне товариство давно вже повинно було перейти до реалізації стратегій обмеженого росту, а не реалізувати невідповідну

ринковій ситуації стратегію зростання, що свідчить не тільки про недосконалість стратегічного управління, а й взагалі про відсутність системи стратегічного планування, яке повинно слугувати основою здійснення всіх процесів у товариства. Така ситуація вказує перш за все на недосконалість стратегічного управління та відсутність системи стратегічного планування, яке повинно слугувати основою здійснення всіх процесів в ПАТ «Домінік».

Наступним кроком дослідження є аналіз організаційної структури товариства, яка має важливе значення при розгляді питання про мінімізацію витрат, оскільки за допомогою конструктивної операції в цій структурі можливо створити умови для їхнього зменшення.

Структура підприємства включає лінійних та функціональних керівників, підрозділи виробництва (виробничі цехи, дільниці по обслуговуванню виробництв, структурні відділи (планово-економічний, постачання, інформаційного забезпечення, капітального будівництва, відділ по контролю якості і безпеки продукції, відділ по обслуговуванню клієнтів, відділ експорту, відділ кадрів, відділ маркетингу тощо) . Систему управління представлено на рис. 2.3

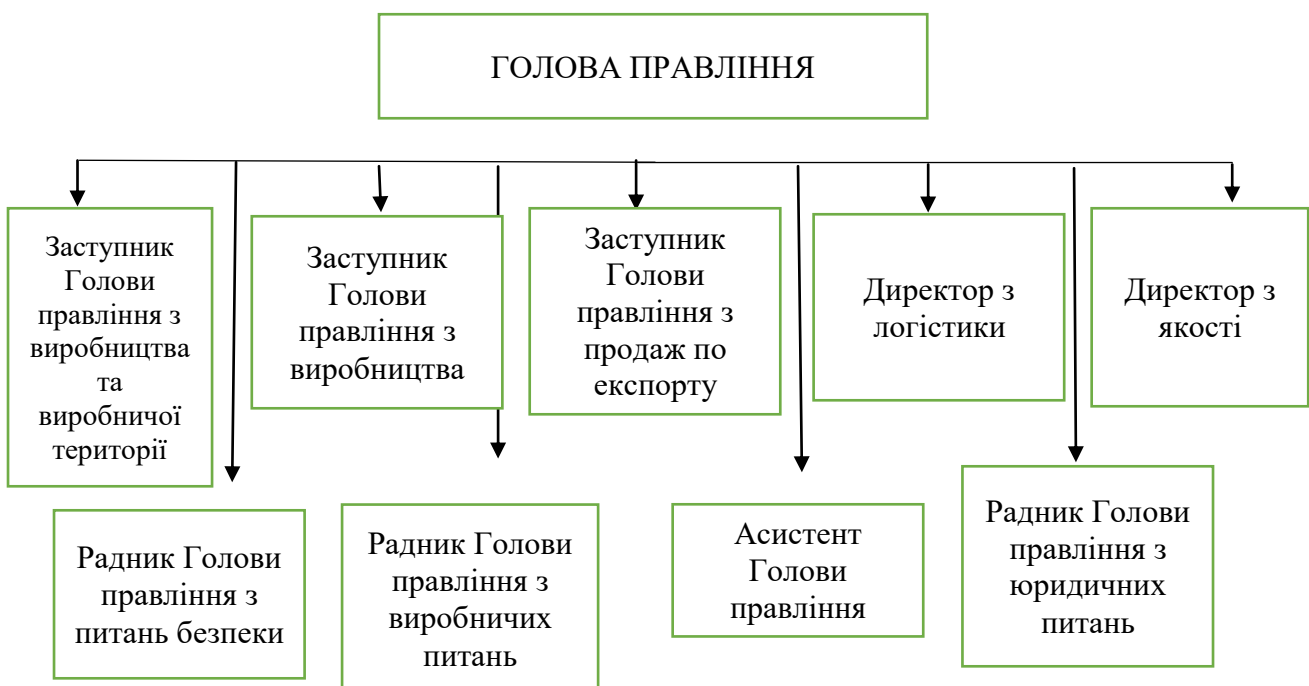


Рис. 2.3 Структура системи управління ПАТ «Полтавакондитер»

Така організаційна структура забезпечує найефективніше здійснення діяльності, що включає постачання сировини, виробництво та реалізацію продукції. Ця організаційна структура істотно полегшує виконання конкретних задач організації, але ускладнює реалізацію встановленої на даний момент цілі оптимізації стратегічного набору, реалізації стратегій обмеженого росту – за рахунок мінімізації витрат. З іншого боку реорганізувати структуру підприємства на даному етапі є також витратним заходом, варто спробувати поліпшити роботу в рамках існуючої структури.

При формуванні системи організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

- особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки;

- характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності;

- характеристика внутрішнього середовища підприємства за напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Організаційна структура управління промисловим підприємством являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Недостатній рівень навичок управління серед представників вищого керівництва стоїть на шляху ефективної та продуктивної роботи. Також можна говорити про нерівномірність навантаження на вищих керівників негативно впливає на роботу та продуктивність комерційних відділів. Функції фахівців відділу збуту не є чітко визначеними, що призводить до

плутанини у визначенні пріоритетів роботи.

Відсутність маркетингової роботи з клієнтами призводить до браку необхідної для прийняття рішень інформації, відсутність інформації про ринок, разом з відсутністю ефективної системи планування збуту призводить до несфокусованого виробництва та неспроможності задовольнити попит на ринку. Внутрішній структурі та діяльності підприємства бракує організації, сфокусованості на спрямованості на задоволення потреб споживача.

Товариство самостійно вирішує всі питання кадрового забезпечення своєї діяльності, в тому числі, в межах чинного законодавства визначає загальну чисельність працівників, порядок найму та звільнення, внутрішній трудовий розпорядок, форми і системи оплати праці, порядок надання вихідних днів, щорічних відпусток, тощо. Як відомо, спроможність ефективно управляти своїми співробітниками є головним джерелом її тривалого процвітання в сучасних умовах, коли йде постійне прискорення технічного прогресу і посилення конкуренції. Особливу увагу в даний час важливо приділяти системі управління, оскільки саме за допомогою її аналізу можливо визначити певні недоліки реалізації стратегічного набору товариства.

Також для розвитку підприємства необхідно мати мотивований персонал. Якщо підприємству не вистачає висококваліфікованих фахівців або ці фахівці не забезпечені усіма необхідними для їх роботи ресурсами, кінцевого результату не буде досягнуто.

Отже, підприємство ПАТ «Домінік» мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПАТ «ДОМІНІК»

3.1. Удосконалення внутрішнього середовища ПАТ «Домінік» через підвищення ефективності системи управління його персоналом

У сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом, на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, досягнення конкурентних переваг.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу ПАТ «Домінік» необхідним є формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу. Такий механізм має базуватись на збереженні й розвитку персоналу, а саме:

- забезпеченні ефективної зайнятості;
- зростанні оплати праці і доходів;
- підвищенні рівня соціальної безпеки і соціальної захищеності працівників;
- залученні інвестицій у безперервне професійне навчання на виробництві;
- заохочуванні високої мотивації до праці, творчої реалізації працівників;
- прагненні до набуття конкурентних переваг у праці та освітньо-професійному розвитку.

У ПАТ «Домінік» на даний час немає чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика підприємства направлена на зменшення витрат на робочу силу, перевага надається вирішенню локальних проблем, а не курсу на перспективне зміцнення кадрового потенціалу, через стабілізацію чисельності і якісне відновлення. Потрібні рішучі кроки в напрямку поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу через підвищення професійно-кваліфікаційного рівня підготовки працівників.

Виходячи з проведених досліджень ефективність структури управління виробництвом ПАТ «Домінік» знизилася під впливом виявленого ряду недоліків в принципах і методах керування, а саме:

- недостатнє володіння економічними методами управління;

- виробничі підрозділи відчують управлінський тиск не тільки від зверхніх лінійних керівників по всій ієрархії управління, але й від функціональних служб;

- принцип делегування обов'язків хоч і застосовується, але деякі керівники використовують його обмежено;

- недостатньо налагоджена система звітності функціональних керівників; розпорядження не подаються у письмовій формі, а лише в усній.

Розглянувши недоліки принципів і методів управління, необхідно:

- відкоригувати положення про структурні підрозділи і посадові інструкції керівників і спеціалістів;

- удосконалити систему морального заохочення працівників;

- налагодити зв'язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом;

- удосконалити процедуру прийняття управлінських рішень шляхом застосування кількісних методів управління.

Така ситуація дає підстави стверджувати, що управління персоналом з точки зору забезпечення достатнього кадрового потенціалу підприємства на сьогодні є неефективним. Робота з кадрами по створенню умов для найбільш продуктивної реалізації кадрового потенціалу кожного окремого працівника

шляхом вивчення його особистих професійних якостей і визначення найбільш прийнятого для нього робочого місця, практично не проводиться.

Отже, внаслідок виявлених та вище перерахованих недоліків вважаємо за потрібне ввести деякі пропозиції щодо подальшої їх ліквідації та удосконалення управління персоналом:

1. При підборі та розміщенні управлінських кадрів дотримуватися певної системи, яка повинна складатися з: планування і прогнозування потреби в управлінських кадрах; оцінка особистостей і ділових якостей кандидатів у резерв, формування цього резерву та організація його підготовки; підбір і розміщення кадрів із резерву, організація роботи з ними, контроль, оцінка результатів праці.

2. В основі завдання щодо формування кадрового резерву підприємства включати: виявлення серед працівників підприємства осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду; підготовку осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад; забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників; створення належних умов для послідовності та сталості управління підприємством та його підрозділами.

3. Розробити механізм оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах.

4. Виділяти кошти на навчання та перекваліфікацію кадрів.

5. Розробити індивідуальні графіки планування робочого дня (тижня).

6. Удосконалити процеси регламентації управлінських функцій завдяки розробці посадових інструкцій, положень про підрозділи і виробничі процеси.

7. Створити відповідний рівень соціально-побутового, медичного та культурного обслуговування і удосконалення мотивації праці.

Вважаємо, що основними принципами, на яких треба будувати систему управління персоналом в сучасних умовах на підприємстві ПАТ «Домінік» повинні стати:

- змістовність праці;
- справедливе винагородження і визнання власної праці;
- дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць;
- часткова демократизація діяльності персоналу;
- формування сприятливого мікроклімату в колективі;
- забезпечення працівників якісним медичним і побутовим обслуговуванням.

Для вдосконалення системи управління персоналом потрібне застосування ще великої кількості принципів, які дозволяють оптимальним чином вибудувати систему взаємозв'язків між працівником і керівником. Так, керівництву ПАТ «Домінік» необхідно використовувати при роботі з персоналом ряд сучасних принципів, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом. Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

Потрібно ширше застосовувати планування якісного складу персоналу, враховуючи особливості технології виробництва, стан матеріально-технічної бази, а головне економічний стан підприємства стосовно його можливості виділяти кошти на навчання і перепідготовку кадрів. При цьому слід враховувати фактор сезонності виробництва, який впливає на завантаженість працівників роботою.

Таке планування, на наш погляд, потрібно здійснювати на основі раніше проведеної оцінки кількісних і якісних характеристик персоналу, проаналізувавши відомості про освітній рівень, вік, професійно-кваліфікаційні здібності працівників.

В процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати

використовувати й кваліфікаційну карту та карту компетенцій.

Наступним кроком для удосконалення системи управління персоналом, пропонуємо оптимізувати відділ кадрів.

Для організації кадрової служби у напрямку вирішення завдань підприємства по розвитку соціальної складової виробництва необхідно, зберігаючи та вдосконалюючи всі властиві цій службі функції, здійснювати розвиток нових функцій та розробку організаційної структури служби в соціальному напрямку. Процес розвитку соціальних функцій в діяльності відділу кадрів на підприємстві призвів до необхідності введення у зміст діяльності цього підрозділу комплексу завдань по формуванню, розподілу та раціональному використанню кадрового потенціалу в процесі праці. Сама це свідчить про поворот в професійній діяльності підрозділів, пов'язаних з проблемами людського фактору розвитку виробництва, у напрямку підвищення ефективності використання в процесі праці та вільного часу творчого потенціалу всього кадрового потенціалу.

Сучасні задачі управління людськими ресурсами призвели до доцільної реорганізації структури відділу кадрів на ПАТ «Домінік» на підставі інтеграції функцій по управлінню праці, кадрами та соціальним розвитком. Інновації в діяльності будуть засновані на інтеграції функцій управління працею, кадрами та соціальним розвитком, які будуть відповідати загальним завданням вдосконалення структури управління як найважливішого резерву підвищення ефективності всього соціального менеджменту підприємства, оскільки тільки у цьому випадку складуться умови для комплексного та усебічного вирішення проблем оптимізації використання людських ресурсів в суспільному виробництві.

Зміна структури кадрової служби, а саме відділу кадрів на ПАТ «Домінік» переслідує за мету забезпечення організаційної єдності функцій кадрів, функції праці та функції розвитку. Такої єдності можна досягти шляхом утворення структурного підрозділу з питань управління та розвитку персоналу (рис. 3.1).

Створення такого комплексного структурного підрозділу забезпечує формування комплексного розвитку персоналу в умовах виробничої діяльності ПАТ «Домінік».

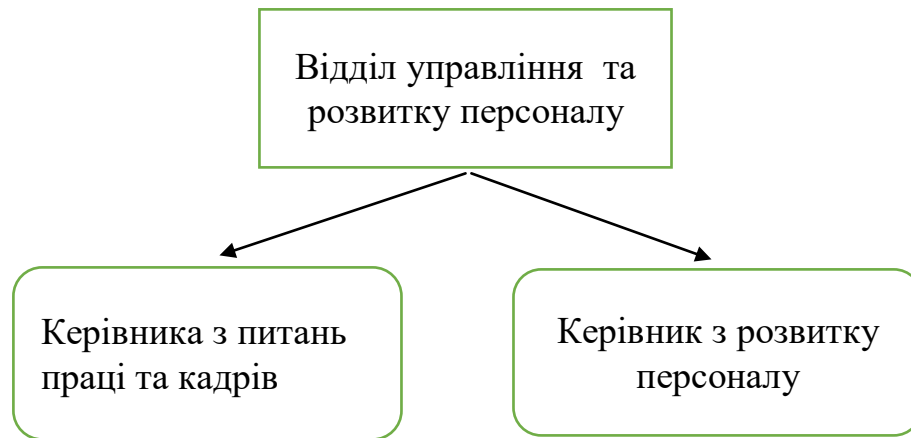


Рис. 3.1 Запропонована організаційна структура відділу управління та розвитку персоналу ПАТ «Домінік»

Завданням нової служби управління персоналом має бути реалізація кадрової політики і координації дій з питань управління персоналом на підприємстві. Функціями даного нового відділу будуть:

- розробка систем стимулювання трудової діяльності,
- управління професійним розвитком персоналу,
- запобігання конфліктів та вивчення ринку праці.

Крім того ефективним кроком у напрямі вдосконалення системи управління персоналом ПАТ «Домінік» є організація системи навчання безпосередньо на підприємстві. Це можуть бути додаткові навчальні семінари які проводитимуть більш досвідчені працівники підприємства. У разі їх практичного впровадження матиме місце подвійна мотивація праці: задоволення потреби у визнанні, підвищення авторитетності досвідчених робітників, які мають відмінні результати праці, з одного боку, і прагнення нових працівників досягти трудових висот та отримати заохочення – з

іншого.

Наступний напрям підвищення ефективності управління персоналом – нематеріальне стимулювання праці в рамках удосконалення ведення соціально-трудова відносин.

Наступний крок – задоволення потреб працівників у приналежності, визнанні, повазі з боку оточуючих та самореалізації. В даному випадку вступають у дію нематеріальні стимули праці. Оскільки інтереси людей постійно переплітаються, поєднуються, змінюються, то система стимулювання й мотивації праці на підприємстві повинна бути комплексною, системною та гнучкою, швидко адаптуючись до змін навколишнього середовища.

Значна увага має приділятися управлінню кар'єрним ростом працівника та оцінюванню персоналу. Особливої уваги варто надавати оцінюванню трудових бригад, тому що саме колективна праця в виробництві є ключовим фактором підвищення її результативності. Від рівня згуртованості бригад, командного духу залежить продуктивність та ефективність аграрної праці.

Також необхідно проводити оцінку системи мотивації персоналу; проводити атестацію персоналу; за підсумками атестації персоналу приймати рішення про навчання, підготовку і підвищення кваліфікації; сформувані стратегії мотивації персоналу; підготувати менеджерські команди; розробити систему запобігання плинності кадрів; вдосконалити систему найму персоналу; вдосконалити систему навчання персоналу; проводити розрахунок економічного ефекту від реалізованих заходів; необхідно провести повторне обстеження системи, тобто провести аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства і переконатися в ефективності.

Отже, для підвищення ефективності системи управління персоналом ПАТ «Домінік» слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз фінансово-господарської діяльності, використовувати моральне та

матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат в колективі.

3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб удосконалення управління внутрішні середовищем ПАТ «Домінік»

У практиці українських підприємств інформаційне забезпечення діяльності здійснюється двома способами: або придбанням деякого продукту з її подальшою адаптацією, або замовленням написання програмного продукту щодо задоволення всіх своїх потреб в інформаційному забезпеченні.

Необхідно зазначити, що для ПАТ «Домінік» залишається актуальним не лише вибір програмного забезпечення, який дає змогу оптимально використати можливості системи бізнес-планування для оцінки економічного потенціалу підприємств, а також автоматизувати його процеси діяльності в інформаційній складовій, але й впровадити інформаційні технології таким чином, щоб отримати максимальні результати відповідно до специфіки діяльності підприємства.

На ринку існують фірми, які розробляють і розповсюджують готові програмні продукти для створення автоматизованої інформаційної системи, а також надають консалтингові послуги з проектування систем, консультують щодо вибору програмних засобів; підприємства можуть створювати інформаційно-правові системи та проводити навчальні тренінги для підготовки користувачів. Кожне сучасне підприємство може скористатися допомогою таких фірм для автоматизації інформаційних систем. Далі наведемо основні фірми-розробники, які пропонують різні програмні продукти: «ІС:Підприємство», «ІНТЕЛЛЕКТ-СЕРВІС», «ПАРУС», «ГАЛАКТИКА», «ДІАСОФТ», «ІНФІН», «ІНФОСОФТ», «ОМЕГА»



ПАТ «Домінік» використовує програмний продукт 1С:Підприємство, який дозволяє автоматизувати наступні процеси управління торговою діяльністю: управління відносинами з клієнтами; управління продажами; управління закупівлями; аналіз цін і управління ціновою політикою; моніторинг та аналіз ефективності торгової діяльності; додаткові сервісні можливості. Цю програму використовують більшість українських підприємств.

Також інформаційного забезпечення ПАТ «Домінік» представлено сайтом товариства, який достатньо ефективно характеризує його діяльність.

Проте, на сьогоднішній день, успіх ПАТ «Домінік» як і будь-якого підприємства значною мірою залежить від його здатності швидко реагувати на зміни. Звідси випливає, що бізнес-процеси також необхідно адаптувати до нових умов. Перепроекування організації та процесів вимагає наявності інформаційних інструментів для підтримки виконання відповідних завдань.

Тому новими індикаторами процесу інформатизації ПАТ «Домінік» повинні стати:

- капіталізація ринку програмного забезпечення;
- кількість персональних комп'ютерів;
- доходи від надання послуг комп'ютерної телефонії;
- кількість Інтернет-провайдерів;
- кількість веб-серверів;
- кількість користувачів Інтернет;
- середньорічні темпи зростання мережі Інтернет тощо.

На нашу думку, ефективність процесів інформатизації визначається деякими узагальненими й взаємозалежними показниками. Базовий набір економічних показників, який вимагає регулярного статистичного спостереження, можна розбити на такі групи: базові економічні показники розвитку; соціальні показники; показники розвитку комунікаційної інфраструктури.

Наведемо основні фактори, що впливають на інформатизацію ПАТ

«Домінік».

Перший фактор – це технічна готовність до впровадження інформаційних технологій. Із швидким розвитком сучасних інформаційних-технологій, невід’ємною частиною інформатизації є комп’ютеризація бізнес-процесів. Цей фактор включає в себе деякі критерії:

1. Показники інформатизації бізнес-процесів передбачають визначення кількості автоматизованих робочих місць на кількість працівників. При розрахунках враховуються лише комп’ютери, на яких працює адміністративно- управлінський персонал.

2. Діяльність керівника будь-якого рівня управління на підприємстві включає, перш за все, роботу з інформацією. Тому можливість мати достовірну, перевірену та в достатній кількості інформацію дозволить приймати керівнику виважені рішення і ефективно управляти діяльністю свого відділу чи підприємства в цілому. Для прийняття та обґрунтування важливих для підприємства рішень обробляється значна кількість інформації, при цьому завжди виникає проблема швидкості обробки даних. Найбільш ефективним для цього на сьогодні є використання комп’ютерних засобів із сучасними інформаційними технологіями.

3. Наявність автоматизованого місця у працівників дозволить оптимізувати свою роботу. Звичайно ж, оптимальним є наявність комп’ютера та відповідного програмного забезпечення для кожного працівника відділу управління. Однією з найбільших переваг є використання мережі Інтернет як один із шляхів можливості оперативного отримання інформації.

Актуальним є питання оперативного обміну інформацією з вищими органами управління як в середині підприємства, так і з зовнішніми органами місцевого управління. Передумовою цього є підключення комп’ютерів до мережі Інтернет.

Другий фактор – рівень забезпечення персональних комп’ютерів та інформаційних технологій на підприємстві. В основу роботи комп’ютерів покладено програмний принцип управління, який полягає в тому, що

комп'ютер виконує дії за заздалегідь заданою програмою. Між програмами існує взаємозв'язок, тобто багато програм працюють, базуючись на програмах нижчого рівня. Широта функціональних можливостей комп'ютера безпосередньо залежить від установлених на ньому операційної системи та прикладних програм.

Наступний фактор – забезпечення користування послугами мережі Інтернет. Кожний знає, що сучасні умови функціонування економічної системи потребують використання мережі Інтернет.

У кризових умовах ПАТ «Домінік» звичайно намагається зменшити витрати різними шляхами, в тому числі й «економія» на доступі до мережі Інтернет. Однак Інтернет-ресурси дозволяють отримати інформацію про законодавчі і нормативні документи, крім того, сьогодні в мережі Інтернет функціонують веб-сайти регіональних органів управління діяльністю. Таким чином, використання Інтернет-технологій є важливим аспектом інформатизації підприємства.

До цього фактору можна віднести наступне:

створення та участь у спеціалізованих Інтернет-форумах – це нові можливості для інтерактивного спілкування, обміну досвідом та отримання відповідної інформації. На форумі потенційні споживачі мають можливість не тільки задати питання спеціалістам, а й спілкуватися між собою, обмінятися думками. Доцільно залучати до спілкування на форумі представників кожного рівня управління на підприємстві; – визначення рівня активності користування Інтернет-форумом;

використання Інтернет-чатів на підприємстві та клієнтами. Це нові можливості для інтерактивного вирішення оперативних питань. Чат працює постійно, у його режимі проводиться переважна більшість семінарів та нарад. Деякі підрозділи щотижнево проводять консультування в режимі чату. Активність участі у обов'язкових чатах є важливим показником використання Інтернет-технологій у діяльності підприємства малого та середнього бізнесу;

Наступний фактор, який необхідно враховувати, - кваліфікація персоналу. Основним параметром, що визначає цінність трудових ресурсів в організації, є кваліфікація персоналу. Невідповідність реального і необхідного рівня кваліфікації працівника найчастіше лежить в основі його незадоволеності працею, оплатою праці, визначає характер його поведінки в організації. Більш того, рівень кваліфікації персоналу - показник використання інформаційних технологій. Формуючи заданий рівень кваліфікації працівників, можна забезпечити ефективний захист організації від ризиків, пов'язаних з персоналом. Кваліфікаційний рівень працівників часто не встигає за процесами інформатизації економіки.

Отже, якість управління підприємством багато в чому визначається ефективністю рішень, прийнятих керівниками різних рівнів – вищої, середньої і нижньої ланок. Для прийняття таких рішень необхідно володіти достовірною, оперативною і регулярною інформацією про стан справ. Особливо гостро проблеми ймовірності, оперативності й регулярності управлінської інформації постають перед ПАТ «Домінік», оскільки воно має велику кількість постачальників різної сировини та додаткових аксесуарів для виготовлення та продажу готової продукції. Збір і обробка інформації про найчастіше перетворюється на тривалу і малоефективну процедуру. У цих умовах ІТ – це єдина можливість збирати, обробляти дані і представляти їх у вигляді, зручному для ухвалення управлінських рішень.

Нижче зображена схема використання інформаційних технологій ПАТ «Домінік» (рис. 3.2) розроблена з метою наочного відображення взаємодії всіх ланок виробництва та управління. Враховуючи даний механізм, проаналізувавши сучасне програмне забезпечення, встановивши фактори впливу на вибір ІС, можемо запропонувати алгоритм впровадження ІТ в товаристві. Запровадження ІТ на рівні функціональних підрозділів здатне усунути проблемні місця в системі відносин, що склалися на підприємстві.

Запровадження ІТ на рівні функціональних підрозділів здатне усунути проблемні місця в системі відносин, що склалися на ПАТ «Домінік».

Так, функціональний підрозділ інфраструктури програмного забезпечення виробництва збільшує продуктивність праці технологів, комунікації отримують контроль над виконанням замовлень, постачання отримує операційне планування закупівель, орієнтоване на матеріальне забезпечення виробництва. Планування будь-якої діяльності на підприємствах потребує професійного аналізу та кваліфікованої оцінки. Оцінка економічної ефективності є ключовою при прийнятті рішення про доцільність впровадження інформаційних технологій. Незважаючи на це, оцінка ефективності вкладень в інформаційні технології, зазвичай, проводиться або на рівні інтуїції, або ж взагалі не проводиться. З одного боку, це викликано небажанням вкладати додаткові кошти керівниками підприємств на проведення попереднього аналізу, з іншого боку, присутня значна частка недовіри до отриманих результатів таких досліджень.

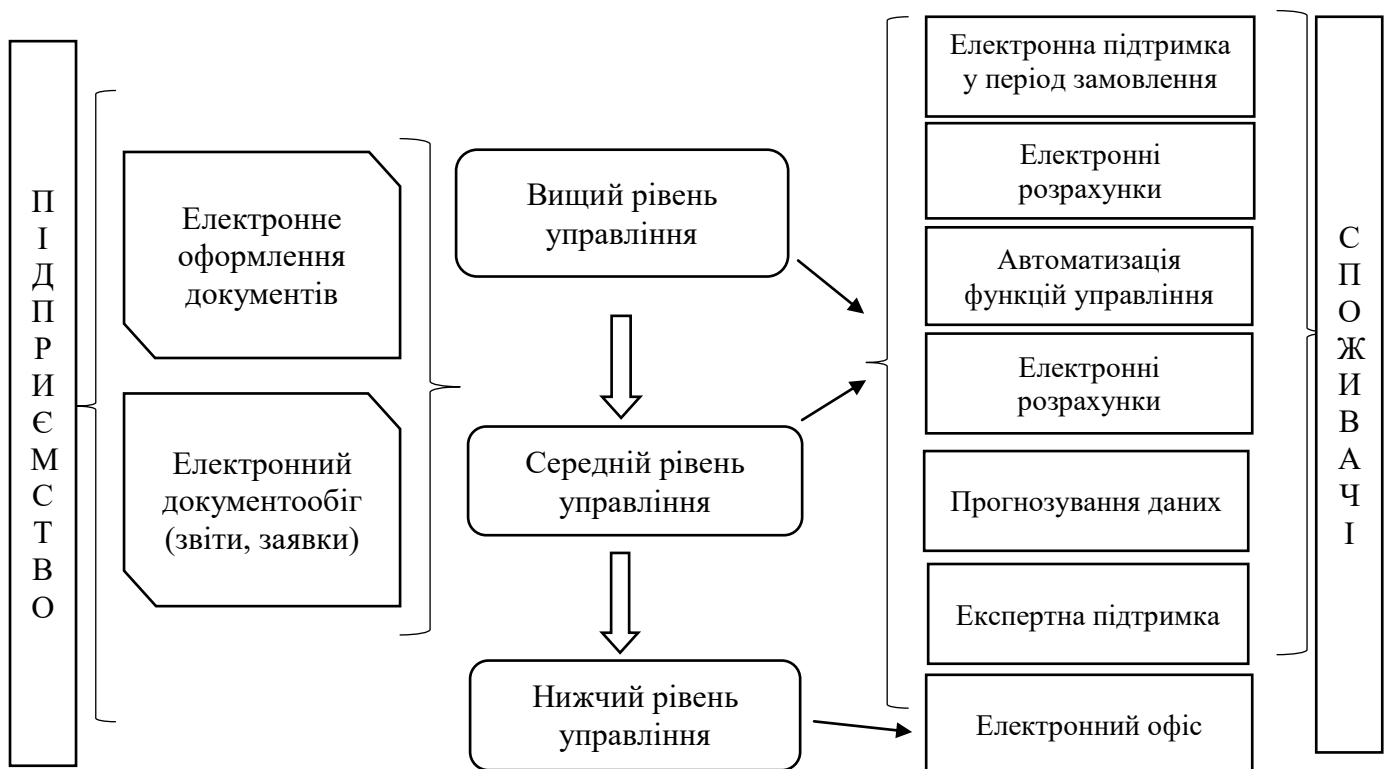


Рис. 3.2 Схема використання інформаційних технологій ПАТ «Домінік»

Проблема складності оцінки ефективності впровадження ІТ полягає в тому, що потрібно аналізувати відразу три компоненти, які складають ефективну систему ІТ. Тільки взаємодія цих компонентів (людина, бізнесзавдання, ІТ), дозволить підприємству ефективно впроваджувати та застосовувати ІТ, що в майбутньому приведе до успіху бізнесу в цілому.

Бізнес-завдання визначається потребами до можливостей і продуктивності ІТ, а також кваліфікації персоналу. ПАТ «Домінік», перш ніж впроваджувати ІТ, потрібно враховувати кваліфікацію персоналу. Так, керівництво не завжди спроможне у кризовій ситуації навчати та підвищувати кваліфікацію персоналу, хоча систематичне навчання підвищує ефективність праці та майбутнє фірми. Зміни, які викличе впровадження, можуть виявитися занадто несподіваними для людей. Більшість працівників колективу сприйматимуть нові вимоги як додаткові обов'язки, які, при цьому, певним чином, позначаться на роботі та заробітній платі. Робота оцінюватиметься, як більш напружена.

Але здатність до ефективного впровадження ІТ на даному підприємстві є невід'ємною складовою подальшого ефективного функціонування в умовах сьогодення. Завдяки ІТ ПАТ «Домінік» створить нові ринкові ніші та сформує конкурентні переваги, забезпечуючи можливості для розширення бізнесу. Водночас, для реалізації впровадження ІТ необхідні не лише ідея та фінансові ресурси, а й готовність і здатність персоналу відмовитися від звичного, традиційного, проте опановувати нове. Ця готовність формується через відповідні мотивації.

## ВИСНОВКИ

Проведене відповідно до визначених завдань дослідження щодо теоретичних та практичних аспектів удосконалення внутрішнього середовища організації, що було здійснено на матеріалах ПАТ «Домінік», дозволяє зробити узагальнення і висновки.

1. Визначено сутність та розкрито еволюцію наукових поглядів щодо внутрішнього середовища організації. Ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток внутрішнього середовища організації в сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність та структуру внутрішнього середовища. Зазначено, що основними елементами внутрішнього середовища є: цілі, завдання, структура, люди, технологія.

2. Досліджено, що внутрішнє середовище являє собою цілісний і злагоджений механізм, від функціонування якого залежить рівень успішності будь-якої організації.

3. Розглянуто особливості управління елементами внутрішнього середовища організації. Відзначено, що в основу аналізу та управління внутрішнім середовищем організації повинні бути закладені наступні принципи: системність, комплексність, сумісність, унікальність.

4. Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння аналізу внутрішнього середовища. Охарактеризовано різні інструменти стратегічного аналізу. Найбільш розповсюдженими є SWOT-аналіз, SNW-аналіз та PEST-аналіз.

5. Проведено управлінську діагностику та охарактеризовано ПАТ «Домінік» як систему управління. Об'єктом було обрано публічне акціонерне товариство «Домінік».

5. ПАТ «Домінік» має комбіновану (лінійно-функціональну) організаційну структуру управління. Управління ПАТ «Домінік» здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники

підприємства.

6. Охарактеризовано структуру персоналу товариства:

протягом аналізованого періоду спостерігається зменшення загальної чисельності персоналу товариства з 930 осіб у 2017 році до 795 осіб у 2019 році;

найбільшу питому вагу у структурі персоналу ПАТ «Домінік» займає виробничий персонал: у 2017 р. – 74,09 %, у 2018 р. – 76,49 %, а у 2019 р. – 77,36%;

питома вага виробничого персоналу має тенденцію до зростання в аналізованій період. Управлінський персонал з 2017 р. по 2019 р. має незначну питому вагу: у 2017 р. – 25,91 %, у 2018 р. – 23,51 %, а у 2019 р. – 22,64 %. В цілому управлінський персонал скоротився, за рахунок загального скорочення персоналу з 2017 р. по 2019 р.

товаристві спостерігається збування працівників пенсійного віку. Тобто можна зробити висновок, що товариство орієнтоване на набір молодих, креативних працівників серед виробничого персоналу та більш досвідчених працівників управлінської категорії.

7. Проведено аналіз основних фінансових показників діяльності ПАТ «Домінік» можна стверджувати, що товариство є платоспроможним та фінансово стійким. Показники фінансової стійкості знаходяться в межах нормативних значень.

8. Згідно проведеного SWOT – аналізу, зовнішнє середовище несе деякі загрози ефективній діяльності даного підприємства, тому керівництву ПАТ «Домінік» необхідно звернути увагу на захисні стратегії діяльності, тобто реалізацію оборонних стратегій. Визначено недосконалість стратегічного управління та взагалі відсутність системи стратегічного планування, яке повинно слугувати основою здійснення всіх процесів на ПАТ «Домінік».

9. Реалізована на даний час стратегія в принципі відповідає сучасному стану функціонування підприємства. Але аналіз свідчить про відсутність



стратегічного моніторингу та стратегічного планування, що надає підприємству визначеність, індивідуальність.

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Домінік» і виявивши певні недоліки, доцільно запропонувати наступні пропозиції:

1. Удосконалити систему управління, а саме:

відкоригувати положення про структурні підрозділи і посадові інструкції керівників і спеціалістів;

удосконалити систему морального заохочення працівників;

налагодити зв'язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом;

удосконалити процедуру прийняття управлінських рішень шляхом застосування кількісних методів управління;

розробити механізм оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах;

створити відповідний рівень соціально-побутового, медичного та культурного обслуговування і удосконалення мотивації праці.

2. Оптимізувати відділ кадрів ПАТ «Домінік». Змінити структуру кадрової служби та забезпечити цим організацію єдності функції кадрів, функції праці та функції розвитку. Такої єдності можна досягти шляхом створення структурного підрозділу з питань управління та розвитку персоналу.

3. Провести також удосконалення системи управління персоналом ПАТ «Домінік» шляхом організації системи навчання безпосередньо на підприємстві. Це можуть бути додаткові навчальні семінари які проводитимуть більш досвідчені працівники підприємства.

4. Проводити оцінку системи мотивації персоналу; проводити атестацію персоналу; за підсумками атестації персоналу приймати рішення про навчання, підготовку і підвищення кваліфікації; сформулювати стратегії мотивації персоналу; підготувати менеджерські команди; розробити систему запобігання плинності кадрів; вдосконалити систему найму персоналу;

вдосконалити систему навчання персоналу; проводити розрахунок економічного ефекту від реалізованих заходів; необхідно провести повторне обстеження системи, тобто провести аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства і переконатися в ефективності.

5. Більш ефективно використовувати Інтернет-технології для інформатизації товариства:

покращити сайт товариства щодо організації заказів через інтернет, а також їх доставку;

створити та приймати участь у спеціалізованих Інтернет-форумах – це нові можливості для інтерактивного спілкування, обміну досвідом та отримання відповідної інформації.

Використовувати Інтернет-чати на підприємстві та клієнтами. Це нові можливості для інтерактивного вирішення оперативних питань.

6. Запровадити індикатори процесу інформатизації для ПАТ «Домінік»:

капіталізація ринку програмного забезпечення;

кількість персональних комп'ютерів;

доходи від надання послуг комп'ютерної телефонії;

кількість Інтернет-провайдерів;

кількість веб-серверів;

кількість користувачів Інтернет;

середньорічні темпи зростання мережі Інтернет тощо.

7. Запропонувати алгоритм впровадження ІТ на рівні всіх функціональних підрозділів товариства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. підручник. К.: Атіка, 2004. – 480 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: В-тво ЦУЛ, 2003. – 396 с
3. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
4. Гринкевич, С. С. Особливості факторного впливу на формування, розвиток і використання трудового потенціалу: лімітуючі та стимулюючі аспекти . Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 3. – С. 16–23 .
5. Грیشнова, О. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 8. – С. 10-15.
6. Давиденко, Н. М. Розвиток корпоративного управління в агробізнесі України . Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 3. – С. 95–99
7. Даниліна, Н. В. Інноваційно-маркетинговий стратегічний розвиток промислового підприємства: аспекти розв'язання конфлікту економіки та екології . Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1. – С. 52–55.
8. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В. та ін. Стратегічне управління: Навч. підручник . К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
9. Дмитрієнко, Ю.М. Концептуальна новизна синергетики : вплив на становлення, розвиток синергетики української правосвідомості, правової культури та на їх осмислення. Вип. 1. : зб. наук. праць. Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2008. – С.655-680. – На укр. яз.

10. Дробиш, Л. В. Потенціал та розвиток підприємства [Електронний ресурс] : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011 . – Спосіб доступу: локальна мережа ПУЕТ.
11. Завадський Й. С. Менеджмент: Навч. посібник. К.: В-тво Європейського університету, 2001. – 542 с.
12. Липчук В. В. Маркетинговий аналіз: Навч. підручник. К.: Академвидав, 2008. – 216 с.
13. Мескон М. Х. Основи менеджменту: Навч. посібник . М.: Дело, 2-е видання, 2001. – 800 с.
14. Осовська Г. В. Менеджмент організації: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
15. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с
16. Стадник В. В., Йохна М. А.. Менеджмент: Навчальний посібник [Текст]– К.: Академвидав, 2003. – 464 с
17. Чубукова О. Ю. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства. К.: АртЕк, 2015. – № 2.
18. Черниш І. В. Аналіз теоретико-методологічних положень впливу чинників внутрішнього середовища на організацію управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Полтавський національного технічний університет ім. Юрія Кондратюка. Економіка Криму, 2013. – № 3. – С. 75–79.
19. Циба, Т.Є. Розвиток стратегічного управління підприємство. Економіка і регіон : наук. вісник ПНТУ ім. Ю.Кондратюка. – 2009. – N1. – С.120-126.
20. Черноус, Г. Інформаційне забезпечення проактивного управління. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 5. – С. 102–114.

21. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
22. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 316 с.
23. Шершнева З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
24. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
25. Шипуліна Ю.С. Інноваційний потенціал як основа стійкого економічного розвитку // Механізм регулювання економіки. – 2004. - №2. – С.71-77.
26. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності // Академічний огляд. – 2001. - №1. - С.20-26.
27. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ // Международный журнал: Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №3. - С.50-55.