



ТЕМА 10

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: усвідомити сутність внутрішнього середовища організації як елемента мікросередовища підприємства; дослідити основні етапи його аналізу; з'ясувати перспективні напрямки підвищення ефективності використання та управління всіма факторами внутрішнього середовища організації.

Ключові поняття: внутрішнє середовище, економічна ефективність, кадровий зріз, коефіцієнт повноти охоплення функцій.

ПЛАН

1. Складові внутрішнього середовища організації.
2. Методика аналізу внутрішнього середовища. Складання профілю діяльності підприємства.

1. Складові внутрішнього середовища організації

Внутрішнє середовище – це сукупність ситуаційних факторів, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів, є в середині організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів (табл. 10.1), кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, які має в розпорядженні підприємство.

Таблиця 10.1 – Зрізи внутрішнього середовища підприємства

Зріз	Сутність
Кадровий	Охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робочих, наймання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка стосунків між працівниками.
Організаційний	Містить у собі організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування, комунікаційні процеси.
Виробничий	Охоплює такі процеси як виготовлення або закупівля продукції, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технічного парку, здійснення досліджень і розробок.
Маркетинговий	Охоплює напрямки діяльності підприємства при орієнтації на споживача, а саме: політику ціноутворення, товарну політику, політику розподілу та збуту, комунікаційну політику.
Фінансовий	Містить у собі процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного формування використання коштів у підприємстві. Зокрема, це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

2. Методика аналізу внутрішнього середовища. Складання профілю діяльності підприємства

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

- оцінку застосовуваних стратегій;

- аналіз використання потенціалу підприємства;
- порівняльний аналіз конкурентних переваг;
- виявлення сильних та слабких сторін підприємства.

Оцінку застосовуваних стратегій доцільно здійснювати на основі результатів їх реалізації:

- показників зовнішньої ефективності стратегії;
- показників внутрішньої ефективності стратегії.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність діяльності підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених цілей (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – Оцінка ступеня досягнення цілей

Види цілей	Зміст цілей	Ступінь досягнення			Мета не досягнута – 0 балів
		Повна – 3 бали	Неповна – 2 бали	Часткова – 1 бал	
1. Загальна					
2. Організаційна					
3. Маркетингова					
4. Соціальна					
5. Фінансова					
Підсумкова оцінка		$0 < X < 15$			

Оцінка **внутрішньої ефективності стратегії** здійснюється на основі розрахунку системи показників економічної ефективності підприємства.

Аналіз майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати такі показники, які характеризують виробничий потенціал підприємства (табл. 4.3):

- коефіцієнт зносу основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- коефіцієнт вибуття основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує стан і ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від тих, що є на кінець звітного періоду складають нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які поступили за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на початок звітного періоду.

За наслідками аналізу робиться висновок щодо абсолютної величини і структури балансу, динаміка зміни вартості активів підприємства, окремих

статей балансу підприємства порівняно з попередніми періодами, наголошуються позитивні і негативні тенденції таких змін. Особлива увага приділяється наявності і структурі простроченої заборгованості підприємства.

Таблиця 10.3 – Аналіз майнового стану

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	p.1012 Ф. №1
		p.1011 Ф. №1
Коефіцієнт оновлення	збільш.	p.260 гр.5 Ф. № 5
		p.1011 гр.4 Ф. №1
Коефіцієнт вибуття	менше ніж к-т 1.2	p.260 гр.8 Ф. № 5
		p.1011 гр.3 Ф. №1

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.4):

- коефіцієнта покриття;
- коефіцієнта швидкої ліквідності;
- коефіцієнта абсолютної ліквідності;
- показник чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства і показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення його поточних зобов'язань.

Таблиця 10.4 – Аналіз ліквідності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт покриття	>1	p.1495 Ф.№1/ p.1595+p.1695+ +p.1700 Ф.№1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	p.1165+ p.1160+ (p.1120+...+p.1155) Ф.№1
		p.1695 + p.1700 Ф.№1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільш.	p.1165+ p.1160 Ф.№1
		p.1695 + p.1700 Ф.№1
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	>0, збільш.	Ф1p.1195-1695, або Ф1p.1495+1595 - 1095

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових коштів і їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних

зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства і його поточними зобов'язаннями. Його наявність і величина свідчать про можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.5):

- коефіцієнта платоспроможності (автономії);
- коефіцієнта фінансування;
- коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами;
- коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Таблиця 10.5 – Аналіз платоспроможності

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	$\frac{\phi 1p.1495}{\phi 1p.1900}$
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	$\frac{\phi 1 p.(1595+1695+1700)}{\phi 1p.1495}$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	$\phi.1 (p.1195 - p.1695)/\phi.1p.1695$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	$\phi.1 (p.1195 - p.1695)/\phi.1p.1495$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.6):

- коефіцієнта оборотності активів;
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддача);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Таблиця 10.6 – Аналіз ділової активності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	$\text{ф.2р.2000} / \text{ф.1}((\text{р.1195}(\text{гр.3}) + \text{р.1195}(\text{гр.4}))/2)$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}((\text{р.1610} / \text{р.1695})\text{гр.3} + (\text{р.1610} / \text{р.1695})\text{гр.4})/2}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}((\text{р.1120} / \text{р.1195})\text{гр.3} + (\text{р.1120} / \text{р.1195})\text{гр.4})/2}$
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	$360 / \text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}$
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	$360 / \text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}$
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	$\text{ф.2р.2050} / \text{ф.1}((\text{р.1100} / \text{р.1110})\text{гр.3} + (\text{р.1100} / \text{р.1110})\text{гр.4})/2$
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	$\text{ф.2р.2000} / \text{ф.1}(\text{р.1300}(\text{гр.3}) + (\text{р.1300}(\text{гр.4}))/2)$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	$\text{ф.2р.2350} / \text{ф.1}(\text{р.1495}(\text{гр.3}) + (\text{р.1495}(\text{гр.4}))/2)$

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середній величині підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству.

Строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній

період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.7):

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Таблиця 10.7 – Аналіз рентабельності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	$\frac{\text{ф2 р.2350 або 2355}}{\text{ф1р.}(1300(\text{гр3}) + 1300(\text{гр4})) / 2}$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф2р.2350 або 2355.}}{\text{ф1р.}(1495(\text{гр3}) + 1495(\text{гр4})) / 2}$
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	$\frac{\text{ф2р.2190 або 2195.}}{\text{ф2р.2000}}$
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	$\frac{\text{ф2р.2090 або 2095.}}{\text{ф2р.2050}}$

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі:

- вивчення основних регламентуючих документів підприємства (статуту, штатного розкладу, наказів про розподіл функціональних обов'язків, положення про функціональні відділи і служби, посадових інструкцій виконавців);
- спостереження за змістом діяльності фахівців і керівників;
- аналізу протоколів загальних зборів трудового колективу і нарад працівників апарату управління.

Аналізуючи організацію управління, необхідно виявити рівні ієрархії управління, визначити основні формальні вертикальні та горизонтальні комунікації, вид організаційної структури управління. Для аналізу розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи рекомендується скласти та проаналізувати матрицю функцій (табл. 10.8).

Таблиця 10.8 – Матриця розподілу функцій в апараті управління підприємства

Загальні служби Функції управління	Комерційний відділ	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Інші відділи
Планування				
Організація				
Облік й аналіз				
Контроль				

На підставі аналізу матриці функцій доцільно визначити, чи всі види робіт розподілені між відділами, чи не відбувається дублювання функцій в їх діяльності, розрахувати по кожному підрозділу коефіцієнт повноти охоплення функцій:

$$K_{\text{повноти охоплення}} = V_{\text{вик. функцій}} / V_{\text{всіх функцій}}$$

Із метою оцінки доцільності функціональних підрозділів консультанти можуть використати методику, що запропонована в табл. 10.9.

На основі аналізу даних табл. 10.9 повинна бути визначена сфера необхідних інновацій в організації управління підприємством, його розвитку.

У процесі **аналізу комунікаційних процесів** рекомендується оцінити налагодженість вертикальних та горизонтальних комунікацій, інформованість співробітників про процеси, що відбуваються в системі управління, ступінь використання сучасних засобів комунікацій (високий ступінь, задовільний, низький ступінь) і зробити висновок про відповідність системи комунікацій запропонованим вимогам.

При дослідженні **маркетингової діяльності** необхідно:

- охарактеризувати маркетингову стратегію підприємства;
- охарактеризувати товарну політику, оцінити широту та глибину асортименту, оцінити частку товарів «ринкової новизни»;

Таблиця 10.9 – Оцінка доцільності організаційної структури управління підприємством

Найменування функціонального підрозділу	Кількість працівників	Підпорядкованість підрозділу	Результативність діяльності підрозділу	Оцінка доцільності підрозділу			
				За назвою	За чисельністю	За підпорядкованістю	За результативністю
Підрозділ 1							
Підрозділ 2							
...							
Підрозділ п							

– охарактеризувати цінову політику й основні цінові стратегії у розрізі товарних груп;

– охарактеризувати політику розподілу товарів, вивчивши рівні каналів розподілу, застосовувані методи доставки, операції щодо доведення товарів до покупця, використані стратегії управління товарними запасами.

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити ступінь (висока, середня, низька) маркетингової активності підприємства (табл. 10.10).

Таблиця 10.10 – Оцінка маркетингової активності підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Здійснення сегментації ринку			
2. Визначення переваг споживачів			
3. Вивчення конкурентів			
4. Ступінь змін асортименту товару з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років			
5. Рівень контролю за якістю товару			
6. Використання торгової марки			
7. Урахування еластичності попиту при встановленні ціни			
8. Застосування системи знижок із ціни			
9. Використання прогресивних методів продажу			
10. Рівень сервісу			
11. Оцінка ефективності каналів розподілу			
12. Використання заходів стимулювання збуту			
13. Оцінка ефективності рекламних заходів			

При оцінці потенціалу підприємства, факторів його внутрішнього середовища, важливе значення має **аналіз кадрової структури**: динаміки та складу персоналу, рівня фахової підготовки та кості розстановки кадрів.

Для аналізу кадрової структури потрібно здійснити розподіл працівників на групи відповідно до виконуваних функцій (табл. 10.11).

Таблиця 10.11 – Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення, +/-	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
Адміністративно-управлінський						
Виробничий, торгово-оперативний						
Допоміжний						
Разом						

Ефективність підприємства безпосередньо залежить від рівня освіти персоналу (табл. 10.12)

Таблиця 10.12 – Характеристика рівня освіти персоналу

Рівень освіти	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення, +/-	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
Вища						
Середня спеціальна						
Загальна середня						
Неповна середня						
Разом						

Дослідження вікової структури персоналу (табл. 10.13) свідчить, по-перше, про його потенціал, сучасність знань, по-друге, про рівень досвіду, по-третє, наявні тенденції зміни кваліфікації в кожній віковій групі.

Таблиця 10.13 – Характеристика складу персоналу за віком

Вік персоналу	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення, +/-	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
До 30 років						
Від 30 до 45 років						
Від 45 до 55 років						
Разом						

Рівень ефективності виконання завдань та досягнення цілей підприємства безпосередньо залежить від якості розстановки кадрів, розподілу між ними обов'язків, повноважень, функцій (табл. 10.14).

Таблиця 10.14 – Показники для визначення якості розстановки кадрів на посадах

Показники	Посади, що потребують заміщення				Посади, які не потребують заміщення	
	Із вищою освітою		Із середньою освітою		Із вищою або середньою фаховою освітою	
	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік
1. Кількість посад за штатним розкладом						
2. Заміщено посад працівниками						
- із вищою освітою						
- із середньою спеціальною освітою						
- разом						

Продовження табл. 10.14

3. Не мають вищої та середньої фахової освіти						
4. Усього працівників						

За результатами даної таблиці можна зробити висновок про необхідність навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Оскільки важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, доцільним є проведення аналізу динаміки кадрів, його стабільності та руху (табл. 10.15).

Таблиця 10.15 – Характеристика динаміки кадрів

Показники	Формули для розрахунку	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення, +/-
1. Середньооблікова чисельність працівників				
2. Прийнято працівників				
3. Вибуло працівників:				
3.1 за власним бажанням				
3.2 за порушення трудової дисципліни				
3.3 за скороченням штату				
4. Коефіцієнт прийому	стр.2/стр.1			
5. Коефіцієнт звільнення	стр.3/стр.1			
6. Коефіцієнт скорочення	стр.3.3/стр.1			
7. Коефіцієнт плинності кадрів	стр.(3.1+3.2)/стр.1			
8. Коефіцієнт загального обороту кадрів	стр.(2+3)/стр.1			

Організаційна культура є наслідком норм поведінки, ділової етики, стилів та філософії керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві, ставлення співробітників до історії розвитку, усталених традицій на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки формальних правил і процедури менеджменту.

Оцінка **іміджу підприємства** є сукупністю оцінок діяльності підприємства:

- діловий рейтинг – сукупність оцінок діяльності зі сторони конкурентів;
- споживчий рейтинг – сукупність оцінок діяльності зі сторони споживачів та громадськості;
- престижний рейтинг – сукупність оцінок зі сторони працівників та власників підприємства;
- міжнародний рейтинг – сукупність оцінок з боку закордонних фірм-партнерів.

Результати аналізу факторів внутрішнього середовища можуть бути згруповані в профілі діяльності підприємства (табл. 10.16), відповідно до якого можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 10.16 - Профіль діяльності підприємства

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей			
2	Рівень ризику банкрутства підприємства			
3	Ступінь доцільності організаційної структури			
4	Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві			
5	Стиль керівництва			
6	Рівень прибутку			
7	Частка ринку			
8	Система контролю якості товару			
9	Ширина асортименту			
10	Гнучкість цінової політики			
11	Доцільність договірної політики			
12	Система організації збуту			
13	Рівень сервісу			
14	Система стимулювання покупців			
15	Ступінь маркетингової активності			
16	Дослідження та розробки (НДДКР)			
17	Стан матеріально-технічної бази			
18	Кваліфікаційний склад кадрів			
19	Оцінка руху кадрів			
20	Ступінь мотивованості кадрів			
21	Фінансові можливості підприємства			
22	Організаційна культура			
23	Рейтингова оцінка підприємства			