

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 3, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

1 2 1 1 1 0 0 6

УДК 65.01

*Р. М. Скриньковський,
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій,
Львівський університет бізнесу та права, м. Львів*

*Ж. В. Семчук,
кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та підприємництва,
Львівський університет бізнесу та права, м. Львів*

*Л. С. Гарасим,
кандидат економічних наук, заступник головного бухгалтера з планово-фінансової роботи, асистент кафедри економіки підприємства,
Національний лісотехнічний університет України, м. Львів*

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ ЙОГО СТОРІН

*Ruslan M. Skrynkovsky,
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Business Economy and Information Technology,
Lviv University of Business and Law, Ukraine, Lviv*

*Zhanna V. Semchuk,
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business,
Lviv University of Business and Law, Ukraine, Lviv*

*Lyudmyla S. Harasym,
Candidate of Sciences (Economics), Deputy Chief Accountant of the Planned-financial Work, Assistant of the Department of Business Economy,
National Forestry University of Ukraine, Ukraine, Lviv*

DIAGNOSTICS OF INTERNAL ENVIRONMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE STUDY OF ITS STRENGTHS AND WEAKNESSES

У статті розкрито сутність поняття "діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін", під яким слід розуміти процес ідентифікування, аналізування та оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства, основних тенденцій його зміни в контексті визначення сильних та слабких сторін з метою ефективного функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі. З'ясовано, що результати діагностики внутрішнього середовища підприємства є інформаційною базою для прийняття необхідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства. Встановлено, що ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін є: фінансові індикатори; виробничі індикатори; кадрові індикатори; індикатори управління підприємством; маркетингові індикатори.

The article reveals the essence of the concept "diagnostics of internal environment of an enterprise in the context of the study of its strengths and weaknesses", which should be understood as the process of identifying, analyzing and evaluating the state of the internal environment of an enterprise, the main trends of its changes in the context of determining strong and weak points for the effective operation of business in a competitive market environment. It was found that the results of the diagnostics of internal environment of an enterprise are the informational basis for taking necessary management decisions on strategic development of the company. It was established that key business indicators of the evaluation system of internal environment in the context of study of strengths and weaknesses are: financial indicators; production indicators; human resourcing indicators; indicators of personnel management; marketing indicators.

Ключові слова: підприємство, внутрішнє середовище, діагностика, бізнес-індикатори.

Keywords: enterprise, internal environment, diagnostics, business indicators.

Постановка проблеми. На трансформаційному етапі розвитку економіки України безліч українських підприємств перебуває в умовах невизначеності та постійного ризику. За таких обставин, результати діяльності будь-якого підприємства суттєво залежать від впливу не тільки зовнішніх, але і внутрішніх факторів, що у сукупності формують середовище його функціонування. Разом з тим, безпосередній вплив на стратегію поведінки підприємства на ринку мають фактори внутрішнього середовища підприємства. В контексті цього, тема наукової статті (роботи) є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження та вирішення проблем, пов'язаних із оцінюванням середовища функціонування підприємств (суб'єктів господарювання) зробили такі науковці, як М.М. Буднік, Л.Л. Гевлич, Г.С. Гурина, С.Л. Демиденко, С.М. Жукевич, О.М. Лозовський, В.В. Лук'янова, В.М. Марченко, Ю.Ю. Милова, Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, Ю.В. Печериця, К.А. Пріб, Л.М. Христенко, М.С. Чернишенко, Я.О. Юрчук та ін. [1 – 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У працях зазначених вчених-економістів [1 – 10] представлено різноманітні аспекти оцінювання внутрішнього середовища підприємства. Однак, при цьому, не вирішеними залишаються питання щодо діагностики внутрішнього середовища

підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін.

Мета і задачі дослідження. Метою наукової роботи є розроблення теоретичних положень і методико-прикладних рекомендацій щодо діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін.

Для досягнення визначеної мети передбачено вирішення таких задач: розкрити існуючі позиції вчених-економістів щодо формування та оцінювання внутрішнього середовища підприємства (Ж.В. Семчук, Л.С. Гарасим); запропонувати інструментарій діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін на засадах бізнес-індикаторів (Р.М. Скриньковський).

Виклад основного матеріалу дослідження. Як засвідчують результати аналізу наукових джерел [1 – 10], виникає нагальна потреба у розкритті змісту таких економічних категорій, як “внутрішнє середовище підприємства” та “діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін”.

Так, науковець М.М. Буднік [1] стверджує, що внутрішнє середовище підприємства відображає відносини зацікавлених осіб між собою та щодо результатів діяльності підприємства [1]. На думку науковця С.Л. Демиденко [2], внутрішнє середовище підприємства являє собою комплекс факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємства та є результатом реалізації управлінських рішень. Окрім цього, внутрішнє середовище підприємства є складовою частиною загального середовища підприємства [2].

Водночас В.В. Лук'янова [3] наголошує на тому, що внутрішнє середовище підприємства – це сукупність процесів та умов, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства [3, с. 57].

В контексті цього можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати.

Як показало дослідження, внутрішнє середовище підприємства формують формальні і неформальні групи, особисті групи, підрозділи, організації [1].

Що стосується оцінювання, то встановлено, що аналіз внутрішнього середовища підприємства базується на визначенні стратегічної ситуації, яка склалася всередині підприємства, на основі оцінювання поточного становища діяльності підприємства, а також рівня використання виробничих та фінансових ресурсів [2].

Беручи до уваги зазначене, стратегічна діагностика внутрішнього середовища підприємства передбачає експрес-аналіз та оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку, а також виявлення певних стратегічних проблем з метою формування заходів зі збереження, перегляду та корегування стратегії підприємства за рахунок вивчення сильних та слабких сторін, його загроз та можливостей [4].

Таким чином, за результатами оцінювання внутрішнього середовища підприємства можна отримати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про внутрішні можливості [3, с. 57].

Як зазначає науковець Л.Л. Гевлич [4], стратегічну діагностику внутрішнього середовища підприємства слід проводити на основі аналізу показників фінансового стану та технології управління. Ключовими показниками аналізу фінансового стану підприємства є показники рентабельності та ліквідності. Водночас аналіз технології управління має за мету складання функціональних матриць відповідних підрозділів підприємства, діагностування цих функціональних матриць та оцінювання рівня ефективності функціональної структури управління [4].

Метод проведення стратегічної діагностики внутрішнього середовища підприємства, приведений у науковій праці [4], дозволяє визначити вузькі місця складових внутрішнього середовища підприємства, а також отримати інформацію про [4]:

- 1) стан функціональної структури управління;
- 2) рівень відповідності функціональної структури завданням управління;
- 3) рівень відповідності функціональної структури правилам, інструкціям, положенням, регламентам тощо.

Встановлено, що внутрішнє середовище підприємства формується із таких основних підсистем, на які покладено здійснення спеціальних функцій, як виробнича підсистема, збутова підсистема, інформаційна підсистема, управлінська підсистема [1].

Поряд з тим, основними складовими внутрішнього середовища підприємства, на думку науковця С.Л. Демиденко, є [2]: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом та організаційна культура.

Виробнича складова діяльності підприємства відображає [2]: 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 авантаженості 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 [2]: рівень ефективності використання і рух грошових коштів; рівень ліквідності; рівень прибутковості; рівень інвестиційних можливостей; рівень використання альтернативних фінансових стратегій.

Маркетингову складову діяльності підприємства формують [2]: обсяг реалізації продукції; рівень ціноутворення; рівень просування продукції; процеси збуту та розподілу продукції.

Складова управління персоналом на підприємстві включає [2]: рівень ефективності використання кадрового потенціалу; ступінь взаємодії менеджерів і працівників; рівень взаємовідносин між працівниками; процеси, пов'язані із навчанням та просуванням персоналу; стимулювання та мотивування діяльності персоналу.

Що стосується організаційної культури, то цю складову внутрішнього середовища підприємства характеризують [2]: 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.

Водночас науковець В.В. Лук'янова [3] звертає увагу на те, що внутрішнє середовище підприємства формують такі елементи [3, с. 57]:

- фінанси (рівень дохідності; величина активів; джерела надходження коштів; показники, що характеризують фінансову звітність);
- виробництво (потужність виробництва; технічне забезпечення виробництва; можливості впроваджувати інновації; рівень дефектності та браку);
- маркетинг (якість та номенклатура продукції; частка ринку та ємність ринку; якість маркетингового забезпечення);
- організаційна структура (тип організаційної структури; делегування повноважень; характер влади; відносини між управлінцями та працівниками; ефективність системи менеджменту);
- управління персоналом (залучення та відбір персоналу; система навчання; аналізування трудового потенціалу; визначення рівня ефективності діяльності персоналу; система мотивування).

На думку професора К.А. Пріб [5], аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється за такими компонентами, як: природно-кліматичні ресурси, якими управляє підприємство; інфраструктура підприємства; виробництво; маркетинг; трудові ресурси; фінанси. На основі цих компонентів визначається потенціал підприємства як виробника продукції.

Виробнича компонента внутрішнього середовища підприємства характеризується такими показниками [5]: рівень забезпеченості підприємства основними засобами; рівень диверсифікації виробництва; рівень екологічності виробничих процесів тощо.

Ключовими показниками оцінювання маркетингової складової внутрішнього середовища підприємства, на думку науковця, є [5]: якість виробленої продукції та ринкова частка підприємства.

Фінансову компоненту внутрішнього середовища підприємства слід аналізувати, окрім зазначених у працях [2 – 3], за такими показниками, як рівень забезпеченості підприємства власними коштами та рівень забезпеченості підприємства оборотними коштами [5].

Трудові ресурси як одну із компонент внутрішнього середовища підприємства рекомендується оцінювати за [5]: рівнем кваліфікації персоналу; рівнем ефективності кадрової політики; плинністю кадрів тощо.

У науковому дослідженні [6] зазначено, що діагностика внутрішнього середовища стратегічного рівня підприємства проводиться завдяки аналізу [6]: виробництва, маркетингу, фінансового стану та персоналу. На думку авторів наукової праці [7], до елементів внутрішнього середовища підприємства слід віднести [7, с. 142]: місію (цілі) підприємства; задачі; структуру; технологію; людей. Водночас у монографії [8] дещо розширено перелік елементів внутрішнього середовища підприємства та зазначено, що ключовими елементами, які має враховувати підприємство під час розроблення стратегії є [8, с. 19]:

- місія підприємства;
- конкурентні переваги;
- особливості ведення бізнесу;
- характеристика технологічних процесів;

- параметри та властивості продукції;
- структура управління підприємством;
- організаційна культура підприємства;
- якість персоналу; ресурсні можливості;
- потенціал підприємства.

Результати дослідження засвідчують, що стан внутрішнього середовища підприємства, у першу чергу, залежить від результатів прийняття управлінських рішень. В контексті цього, основними елементами внутрішнього середовища, на які керівництву підприємства слід звертати найбільшу увагу, мають бути цілі, структура управління, завдання, технологія досягнення завдань та персонал [9, с. 245 – 246].

Науковець Л.М. Христенко [10] стверджує, що на рівень ефективності управління підприємством впливають чинники внутрішнього середовища, які згруповані у напрями [10, с. 143]: цільовий; організаційний; технологічний; кадровий; культурний; виробничий; фінансовий; маркетинговий; інвестиційний; інноваційний.

Встановлено, що система управління підприємством характеризується такими особливостями: оперативністю, організованістю, економічністю та результативністю. Зазначені особливості чітко залежать від чинників внутрішнього середовища. В контексті цього, рівень оперативності системи управління підприємством характеризується цільовими, організаційними, технологічними та кадровими чинниками; рівень організованості – організаційними, технологічними, кадровими та культурними чинниками; рівень економічності та рівень результативності – виробничими, фінансовими, маркетинговими, інвестиційними та інноваційними чинниками [10, с. 144].

Отже, на підставі аналізу наукових праць [1 – 10] та діючої практики у цьому напрямі можна стверджувати, що діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін – це процес ідентифікування, аналізування та оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства, основних тенденцій його зміни в контексті визначення сильних та слабких сторін з метою ефективного функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

З'ясовано, що результати діагностики внутрішнього середовища підприємства виступають інформаційною базою для прийняття необхідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства.

Поряд з тим, проведений аналіз інформації у наукових працях [1 – 10] дозволяє стверджувати, що інтегральний індикатор внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін (ІВСП) характеризується бізнес-індикаторами, що представлені на рис. 1.

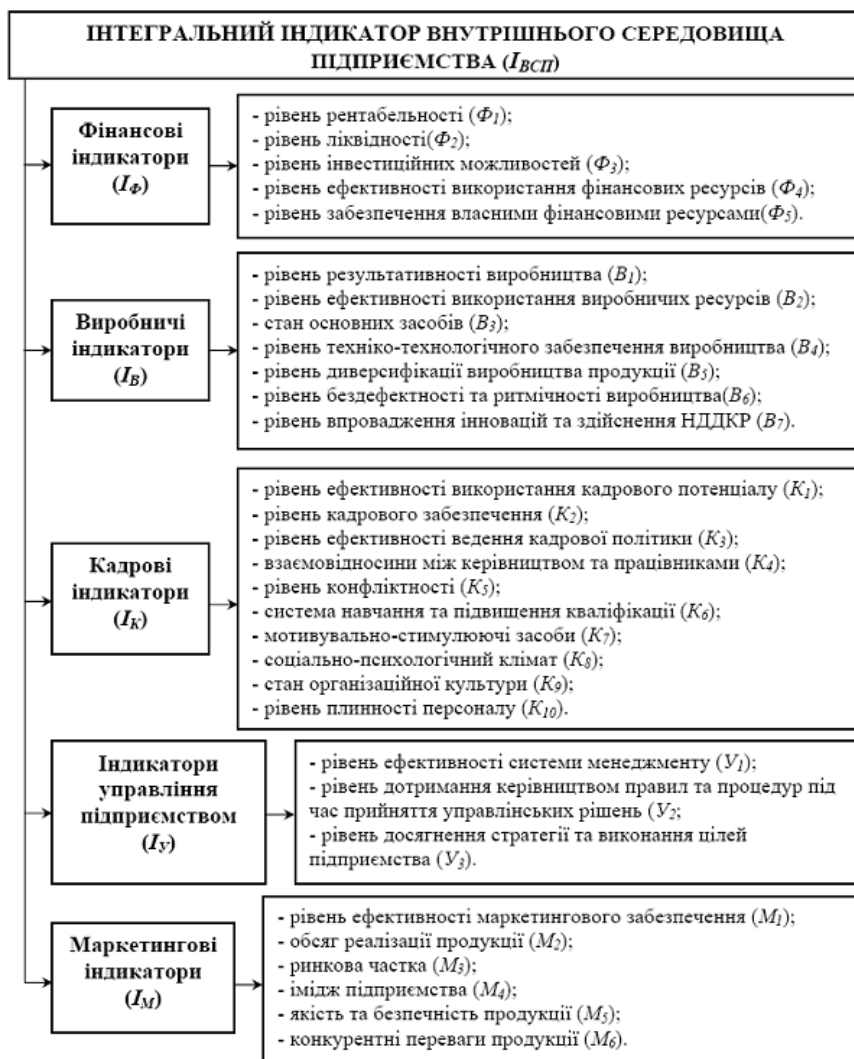


Рис. 1. Бізнес-індикатори діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін

Джерело: побудовано на основі [1 – 10]

Розрахунок інтегрального індикатора внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін (ІВСП) здійснюється за формулою (1):

$$I_{ВСП} = f(I_{Ф}; I_{В}; I_{К}; I_{У}; I_{М}). \tag{1}$$

В свою чергу (див. рис. 1), бізнес-індикатори ІФ, ІВ, ІК, ІУ, ІМ розраховуються за формулами (2) – (6):

$$I_{Ф} = f(\Phi_1; \Phi_2; \Phi_3; \Phi_4; \Phi_5). \tag{2}$$

$$I_B = f(B_1; B_2; B_3; B_4; B_5; B_6; B_7). \quad (3)$$

$$I_K = f(K_1; K_2; K_3; K_4; K_5; K_6; K_7; K_8; K_9; K_{10}). \quad (4)$$

$$I_Y = f(Y_1; Y_2; Y_3). \quad (5)$$

$$I_M = f(M_1; M_2; M_3; M_4; M_5; M_6). \quad (6)$$

Діагностику внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін рекомендується проводити методом експертних оцінок, оскільки він є найбільш вдалим в даному випадку для діагностики будь-якого підприємства незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання.

Висновки. Результати дослідження наукових праць [1 – 10] та практики функціонування вітчизняних підприємств засвідчили, що ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін є: 1) фінансові індикатори; 2) виробничі індикатори; 3) кадрові індикатори; 4) індикатори управління підприємством; 5) маркетингові індикатори.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні системи цілей діагностики діяльності підприємства з урахуванням часткової діагностичної цілі – діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін.

Література.

- Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємством / М.М. Буднік; Харківський державний економічний університет. – Харків, 2002. – 19 с.
- Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства / С.Л. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 52-58.
- Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємством / Л.Л. Гевлич; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2005. – 19 с.
- Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах / К.А. Пріб // Ефективна економіка. – 2015. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / С.М. Жукевич; Тернопільський державний економічний університет. – Тернопіль, 2006. – 20 с.
- Лозовський О.М. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством / О.М. Лозовський, Я.О. Юрчук // Молодий вчений: науковий журнал. – 2014. – № 5 (80). – С. 141-144.
- Мостенська Т.Л. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція: [монографія] / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, В.М. Марченко, Ю.В. Печериця, Г.С. Гуріна. – Київ: Кондор-Видавництво, 2012. – 343 с.
- Милова Ю.Ю. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия / Ю.Ю. Милова, М.С. Чернышенко // Вестник ИрГТУ. – 2015. – № 11 (106). – С. 245-251.
- Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством / Л.М. Христенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 141-144.

References.

- Budnik, M.M. (2002), "Adaptatsiia promyslovykh pidpriemstv do rynkovykh umov hospodariuvannia", Ph.D. Thesis, 08.06.01 – ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvom, Kharkivskiy derzhavnyi ekonomichnyi universytet, Kharkiv, Ukraine, p. 19.
- Demydenko, S.L. (2015), "Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovyscha pidpriemstva", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- Lukianova, V.V. (2009), "Suchasnyi stan teoretychnykh osnov diahnostryky diialnosti pidpriemstva", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 1, pp. 52-58.
- Hevlych, L.L. (2005), "Vykorystannia stratehichnoi diahnostryky v rozrobtsi stratehii pidpriemstva", Ph.D. Thesis, 08.06.01 – ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvom, Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia, Luhansk, Ukraine, p.19.
- Prib, K.A. (2015), "Udoskonalennia zasad stratehichnoho analizu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- Zhukeyvych, S.M. (2006), "Stratehichnyi analiz diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii", Ph.D. Thesis, 08.06.04 – bukhgalterskyi oblik, analiz ta audit, Ternopilskiy derzhavnyi ekonomichnyi universytet, Ternopil, p.20.
- Lozovskiy, O.M. and Yurchuk, Ya.O. (2014), "Vplyv faktoriv zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovysch na efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom", *Molodyi vchenyi: naukovyi zhurnal*, vol. 5 (80), pp. 141-144.
- Mostenska, T.L. Novak, V.O. Marchenko, V.M. Pecherytsia, Yu.V. and Hurina, H.S. (2012), *Stratehichnyi analiz vynorobnykh pidpriemstv: oriientyry ta konkurentna pozyciia* [], Kondor-Vydavnytstvo, Kyiv, Ukraine, p.343.
- Milova, Ju.Ju. and Chernyshenko, M.S. (2015), "Sravnitel'nyj analiz instrumentov kompleksnoj ocenki vneshej i vnutrennej sredy predpriatija", *Vestnik IrGTU*, vol. 11 (106), pp. 245-251.
- Khrystencko, L.M. (2009), "Vplyv chynnykiv vnutrishnoho seredovyscha na efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol.4, no. 2, pp. 141-144.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"