

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток системи управління підприємством»
(за матеріалами ТОВ «ІНТПОЛ», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Предеїна Артема
Андрійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Економічна сутність, складові та принципи побудови системи управління підприємством.....	6
1.2. Методологічні підходи щодо оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТПОЛ».....	16
2.1. Дослідження стану розвитку системи управління підприємством.....	16
2.2. Оцінка ефективності розвитку системи управління підприємством.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТПОЛ».....	33
3.1. Шляхи підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством.....	33
3.2. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що економічний простір характеризується глобальністю своїх проявів, де функціонує безліч організацій, які представляють собою сукупність людей, об'єднаних для досягнення певної мети, вирішення певного завдання на основі принципів розподілу праці й обов'язків. Сукупність завдань та цілей, що стоять перед організаціями різного класу складності і різної галузевої приналежності, призводить до того, що для управління ними потрібні спеціальні знання й мистецтво, методи й прийоми, що забезпечують ефективну спільну діяльність працівників всіх структурних підрозділів.

Узгодженість та взаємопов'язаність колективної діяльності передбачається реалізацією функцій управління такою діяльністю. Безперервний ріст, складність та комплексність внутрішнього середовища, на одному векторі із посиленням негативного впливу зовнішнього середовища, зумовлюють той факт, що рентабельність існування будь-якої організації все більшою мірою базується на якості системи управління цією організацією. З огляду на це, все частіше набуває актуальності питання вивчення сутності системи управління підприємством як об'єкта дослідження та ефективності її побудови у сучасних умовах господарювання.

Вивченням організаційно-економічних особливостей розвитку системи управління підприємством займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, а саме С. Янг, В.В. Глущенко, В.І. Глущенко, Г.В. Воронцова, М.Д. Лесечко, Р.М. Рудніцька.

Але серед значної кількості наукових здобутків цієї проблематики варто виокремити необхідність дослідження проблеми підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – визначення теоретичних аспектів розвитку системи управління підприємством, дослідження поточного рівня розвитку системи управління ТОВ «Інтпол».

Поставлена мета зумовлює виконання наступних завдань:

- дослідити економічну сутність побудови системи управління підприємством, її складові та основні принципи побудови;
- розглянути методологічні підходи щодо оцінки ефективності системи управління підприємством;
- проаналізувати стан розвитку системи управління підприємством ТОВ «Інтпол»;
- оцінити ефективність розвитку системи управління підприємством;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є розвиток системи управління торговельним підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку системи управління ТОВ «Інтпол».

Методами дослідження, які використані в даній роботі, є: структурно-логічний аналіз (при побудові структури роботи); абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формулювання висновків); прогностичний метод (при аналізі впливу запропонованих заходів оптимізації системи управління підприємством), статистико-економічні (при розрахунку виробничого потенціалу, фінансового стану, рівня банкрутства, рівня ефективності діяльності тощо).

Інформаційною базою дослідження при написанні випускної кваліфікаційної роботи стали: теоретичні та методичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, що досліджували сутність та процес формування системи управління підприємством, результати досліджень провідних наукових установ та вчених-дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні статистичні матеріали, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Розвиток системи управління підприємством», яка була опублікована у Збірнику наукових статей студентів «Менеджмент і адміністрування» у КНТЕУ 2019 р. (дод. А).

Елементи **наукової новизни** одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень і науково-методичних підходів, що визначають основні напрями підвищення ефективності розвитку системи управління ТОВ «Інтпол».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством. Зокрема, запропоновано застосовувати сучасні інформаційні технології в управлінні підприємством, які позитивним чином впливатимуть на підвищення рентабельності ТОВ «Інтпол».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 23 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 38 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність, складові та принципи побудови системи управління підприємством

Рентабельність та доцільність розвитку та існування економічних систем, визначальне місце серед яких посідає підприємство, багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено й раціонально взаємодіють між собою їх складові елементи в процесі реалізації головної цілі функціонування, тобто наскільки дієва та відповідна система управління.

На сьогоднішній день існує багато визначень системи управління організацією (підприємством), кожне з яких відповідає методології певного наукового дослідження та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін.

Так, С. Янг визначає систему управління організацією як підсистему організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають в сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), в результаті яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [1].

У роботі В.В. Глущенко, В.І. Глущенко наголошується, що системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління [2].

Г.В. Воронцова вважає, що система управління організацією (підприємством) — це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними

галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації [3].

Окремі теоретичні підходи до визначення поняття «система управління підприємством» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні аспекти поняття «система управління підприємством»

Автор	Визначення
Зайцев А. К. [4]	множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле, та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей.
Іванова Т. Ю. [5]	сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління).
Алексєєва М. Б. [6, 8]	сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей; організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління.
Алієв В. Г. [7]	керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними
Ігнат'єва А. В. [8]	складна система, створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (нестача ресурсів, наприклад)

Джерело: [4-8]

Таким чином, на основі дослідження наукових підходів щодо визначення сутності поняття «система управління підприємством», слід визначити, що сутність системи управління підприємством базується на ефективному здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління.

В той час суб'єктом управління є система управління підприємством. Об'єкт управління – єдність соціального й технічного елементів виробництва.

Саме управління підприємством, будучи продуктом поділу праці, відокремившись у самостійний вид діяльності, організовує, регулює й координує решту видів господарської діяльності підприємства. У цьому полягає його особлива місія[10].

Слід також наголосити, що передумовою реалізації всіх видів можливостей системи управління підприємством є потенціал системи управління. Його пріоритетна роль обумовлюється тим, що саме від системи управління, її якості та конкурентоспроможності залежить вирішення проблем функціонування та розвитку підприємства. Саме потенціал системи управління є визначальною складовою і стратегічною основою формування потенціалу підприємства[11].

Перелік елементів системи управління підприємством та їх характеристика наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи системи управління підприємством:
сутність та параметри оцінювання

Елемент	Сутність елемента
Функції управління	Спеціалізований вид регламентованої управлінської діяльності з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що становить сукупність однорідних управлінських завдань
Організаційна структура управління	Цілісна сукупність структурних одиниць, що виконують функції щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень та є ієрархічно впорядкованими відповідно до їх ролі в процесі реалізації цілей системи управління
Персонал управління	Працівники всіх рівнів управління, що задіяні в процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень
Управлінська інформація	Сукупність відомостей і даних, необхідних для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень із досягнення цілей і завдань підприємства
Технічні засоби управління	Сукупність технічних засобів, застосовуваних для збору, обробки, подання й використання управлінським персоналом інформації, яка використовується в процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень
Методи управління	Сукупність способів і прийомів управлінського впливу, що забезпечують досягнення цілей і вирішення завдань підприємства
Технологія управління	Сукупність взаємозалежних управлінських процесів, спрямованих на підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень
Управлінські рішення	Вольовий акт суб'єкта управління, результат, кінцевий продукт управлінської діяльності, спрямований на досягнення цілей і завдань підприємства

Джерело: [11]

Структурування потенціалу системи управління підприємством забезпечує можливості ізольованого розгляду властивостей окремих його складових з метою визначення співвідношень, оптимізації пропорцій, виявлення взаємозв'язків між складовими та ін. Дослідження змісту кожного елемента потенціалу підприємства, тенденцій їхнього розвитку й форм взаємозв'язку між ними показує шляхи вдосконалення загального потенціалу системи управління підприємством [11].

У процесі управління підприємством ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно управляти (тобто за функціями управління); але і як слід впливати на об'єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів (тобто щодо механізму управління), щоб підприємство мало змогу працювати з максимальною віддачею вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес. При цьому управлінські рішення спираються на відповідні принципи побудови ефективної системи управління підприємством (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи побудови системи управління підприємством

Джерело: [12]

Дотримання розглянутих принципів дозволяє створити необхідні умови для досягнення конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу [13].

Проте Лесечко М.Д., Рудніцька Р.М., окрім вищезазначених принципів побудови систему управління підприємством, виокремлюють й інші та наголошують на основних критеріях їх ефективності, що пов'язані в основному з чіткістю її формулювання, ресурсним забезпеченням, відсутністю протиріч між цілями підприємства та середовищами (внутрішнім і зовнішнім) організації, належним мотивуванням, часовими обмеженнями та ступенем ризиковості [14]:

- виразність формулювання завдань та їх гнучкість відповідно до обставин;
- повна концентрація зусиль у потрібному місці в потрібний час та здатність досягати найбільших результатів при найменших затратах;
- наявність достатнього запасу ресурсу міцності стратегії для забезпечення свободи маневру та гнучкості системи;
- скоординованість, відповідальність і відданість основним цілям керівництва;
- можливість створення перспективи для проявлення ініціативи та прийняття самостійних рішень працівниками;

Основними критеріями дієвої та ефективної системи управління підприємством є чітке розуміння обмеженості ресурсів, наявності відповідальних осіб, ясність її формулювання та доступність, гнучкість реагування на появу змін у ринковому середовищі, системність, досяжність поставлених цілей (рис. 1.2).

Іншими словами, система управління підприємством повинна забезпечувати економічну стабільність підприємства та являти собою сукупність послідовних етапів (починаючи від інформаційного забезпечення, формування місії та цілей, аналізування середовища функціонування підприємства, завершуючи оцінюванням стратегії та аналізуванням відхилень одержаних результатів від запланованих) [15].



Рис. 1.2. Основні вимоги до ефективної системи управління підприємством

Джерело: [15]

Тобто система управління підприємством повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих елементів та їхньої сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища [16].

Як економічна категорія «система управління підприємством» має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі. Зміст управлінської діяльності полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи управління підприємством, які враховують сучасні наукові напрацювання, управлінську практику та галузеву специфіку підприємств.

1.2. Методологічні підходи щодо оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством

Діагностичний аналіз ефективності розвитку системи управління підприємством є складним процесом. Це пов'язано, головним чином з тим, що дослідження рентабельності системи управління підприємством є обмеженою в часі дією, з визначеним колом виконавців. Тому під проектом діагностичного аналізу ефективності розвитку системи управління підприємства слід розуміти тимчасовий захід, призначений для формування висновку – діагнозу, який є результатом здійснення проекту діагностичного аналізу підприємства, який представляє загальний опис проблем та причин їх виникнення, з подальшим розробленням заходів для уникнення повторення в процесі господарювання [17].

Економічна оцінка ефективності розвитку системи управління підприємством повинна здійснюватися в декілька етапів (рис. 1.3).

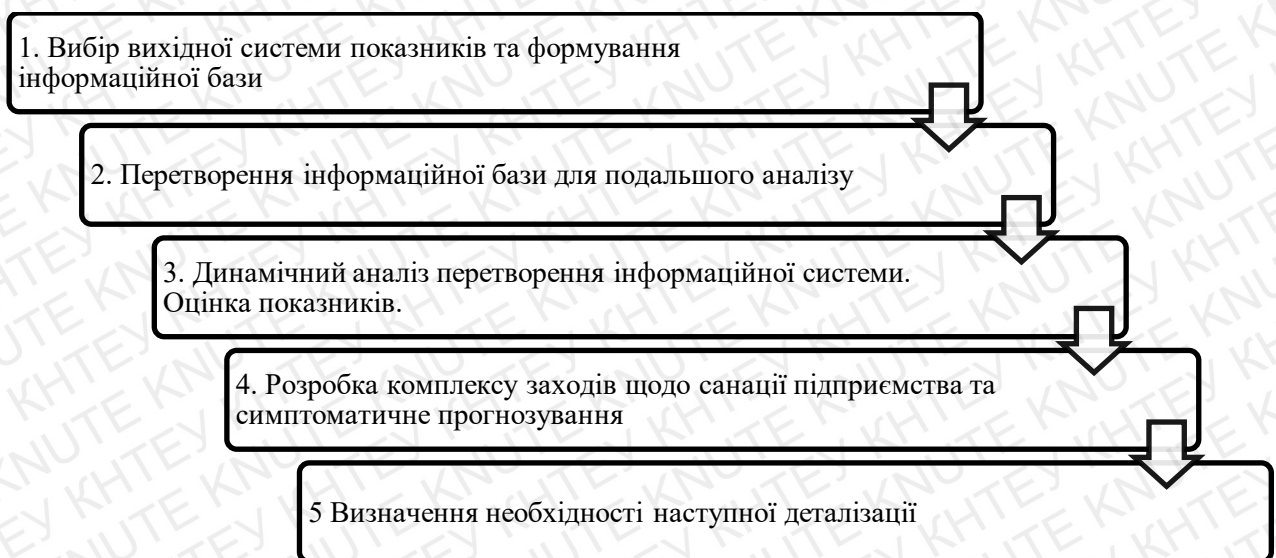


Рис. 1.3. Алгоритм проведення економічної оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством

Джерело: [17]

Економічна оцінка ефективності розвитку системи управління підприємством повинна застосовуватися в процесі управління підприємства безперервно, оскільки вона дозволяє виявляти нові тенденції в роботі суб'єкта господарювання, що потребують внесення змін в оперативне управління його фінансовою і господарською діяльністю.

Економічна оцінка ефективності розвитку системи управління підприємством є важливим елементом у системі управління підприємством, дійовим засобом виявлення резервів в умовах обмеженості коштів і часу, основою розробки і коригування планів та управлінських рішень, контролю за їх виконанням.

Основними напрямками проведення економічної оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством є:

- Діагностика рівня ефективності розвитку системи управління підприємством;
- Діагностика забезпечення розвитку системи управління підприємством на основі маркетингових методів оцінки;
- Оцінка ефективності розвитку системи управління підприємством за показниками дієвості організаційної структури підприємства;
- Діагностика рівня рентабельності підприємства та рівня банкрутства.

Варто розглянути кожен напрям економічної оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством.

Рівень інноваційного потенціалу ефективності розвитку системи управління підприємством прийнято діагностувати на основі розрахунку та оцінки відносних показників, що представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності розвитку
системи управління підприємством

Показник	Розрахунок
1	
Матеріальні ресурси	
Прибуток на гривню матеріальних витрат	Сума одержаного прибутку від основної діяльності / Сума матеріальних витрат
Матеріаловіддача	Вартість виробленої продукції / Сума матеріальних витрат
Матеріаломісткість продукції	Сума матеріальних витрат / Вартість виробленої продукції
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	Сума матеріальних витрат / Повна собівартість виробленої продукції

Продовження табл. 1.3

1	2
Трудові ресурси	

Коефіцієнт обороту з приймання	Кількість прийнятого на роботу персоналу / Середньооблікова чисельність персоналу
Коефіцієнт обороту з вибуття	Кількість працівників, що звільнилися / Середньооблікова чисельність персоналу
Виробіток продукції на одного працюючого	Відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників
Трудомісткість одиниці продукції	Фонд робочого часу на виготовлення продукції / Обсяг виробництва продукції
Фінансові ресурси	
Коефіцієнт повернення капітальних вкладень	Середньорічний грошовий потік / Капітальні вкладення
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	Чистий грошовий потік / Негативний грошовий потік
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Залучений капітал підприємства
Маркетинговий потенціал	
Коефіцієнт ринкової частки	Частка ринку підприємства/Загальна місткість ринку
коефіцієнт зміни обсягів продажу	Обсяги продаж на кінець періоду/Обсяги продаж на початок періоду
Коефіцієнт рекламної діяльності	Витрати на рекламу/Сума маркетингових витрат підприємства

Джерело: [20]

Оскільки елементи виробничого потенціалу підприємства завжди «працюють» разом, то в принципі можливе як їхнє спільне вимірювання, так і відособлене. Маючи вартість кожного елемента виробничого потенціалу підприємства, загальну його величину можна розрахувати в такий спосіб (1.1):

$$\Pi = \text{Во.ф} + \text{Вм} + \text{ФОП}, \quad (1.1)$$

де Π — величина виробничого потенціалу підприємства;

Во.ф. — вартість основних фондів;

Вм — річні витрати на матеріальні витрати виробництва;

ФОП — фонд оплати праці [20].

Діагностика забезпечення розвитку системи управління підприємством на основі маркетингових методів оцінки полягає у аналізі середовища функціонування підприємства (зовнішнього та внутрішнього). На основі отриманих результатів аналізу виникає можливість оцінки переваг та недоліків ефективності розвитку системи управління підприємством, а також визначення сильних та слабких сторін підприємства, які можуть бути використані як потенційні стратегії розвитку системи управління підприємством.

У табл. 1.4 охарактеризовано основні маркетингові методи оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством.

Таблиця 1.4

Маркетингові методи оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством

Назва метод	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства
SNW-підхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
PEST-аналіз або STEP-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства.	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик

Джерело: [19]

Маркетингові методи оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством можуть бути результативним у випадку їх комплексного застосування. Наприклад, поєднання SNW-підходу та PEST-аналізу дозволяє перейти до SWOT – аналізу розвитку системи управління підприємством. Застосування PIMS аналізу та SWOT-аналізу – допомагає у виборі перспективних стратегій розвитку системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТПОЛ»

2.1. Дослідження стану розвитку системи управління підприємством

Базою дослідження рівня розвитку системи управління підприємством стало товариство з обмеженою відповідальністю «Інтіпол». Головною фірмою товариства з обмеженою відповідальністю знаходиться за адресою: 04212, м. Київ, Оболонський район, вул. М. Тимошенка, будинок 9. ЄДРПОУ підприємства: 38615213.

Загальні відомості про підприємство наведено у Додатку Б.

ТОВ «Інтіпол» - молода компанія, яка динамічно розвивається та працює на ринку металевого прокату в сфері поставок. ТОВ «Інтіпол» займається продажем чорного, кольорового і нержавіючого металопрокату, спецсталі (нержавійки).

Злагоджена робота і діючі договори з найбільшими виробниками металопрокату в Україні, Росії, Туреччина та Іспанії дозволяють компанії займати стійку позицію на ринку металопрокату.

Для своїх клієнтів на підприємстві виготовляються деталі різнопланових видів: фланці, металоконструкції, переходи для труб. Проводять також згинання металу, цинкування деталей, напилення порошкової фарби, полірування, шліфування, виконуються зварювальні роботи і порізка металопрокату відповідно до розмірів замовника. Також реалізується сортовий, листовий, фасонний металопрокат і труби різних марок сталі.

Значну роль в організації успішної роботи підприємства відіграє його структура управління та час, який витрачається на аналіз ринкової ситуації та прийняття управлінських рішень. Адже на підприємстві працюють близько

40робітників, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Із схемою організаційної структури ТОВ «Інтпол» можна ознайомитися з рис.2.1.

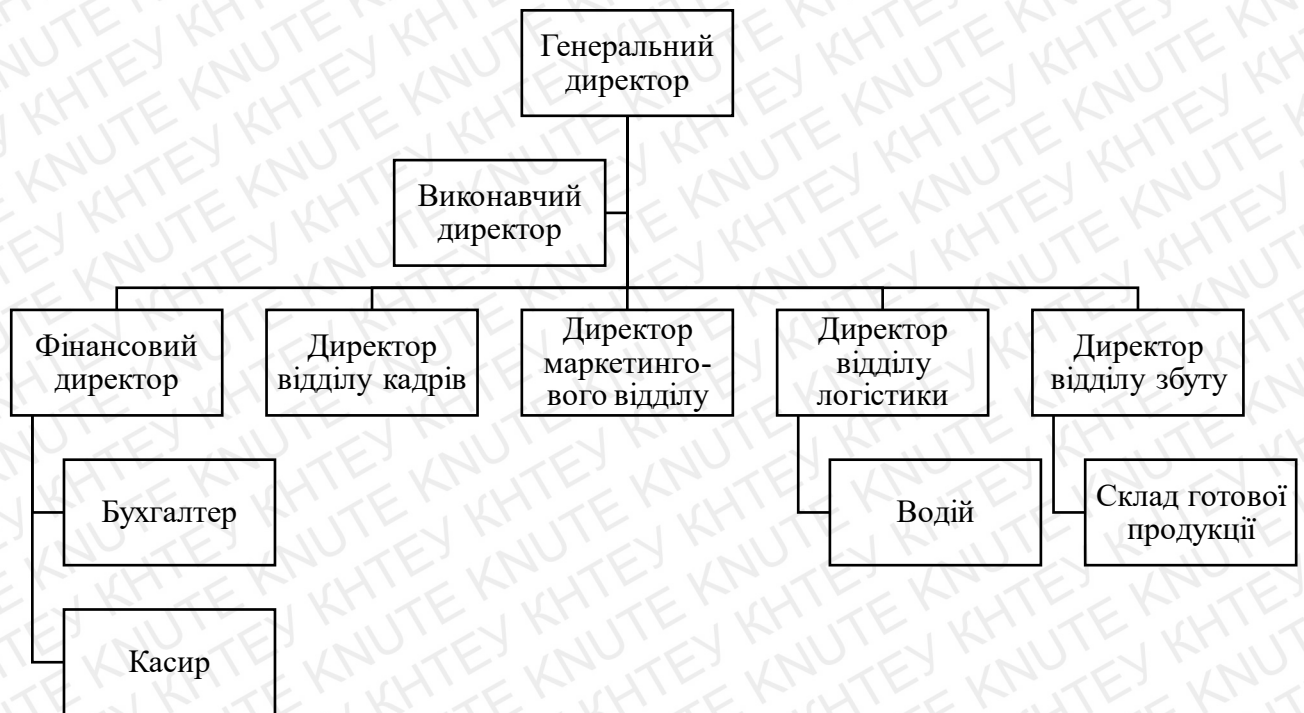


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Інтпол»

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства.

Слід відмітити, що на рис. 2.1 наведено лише загальну схему організаційної структури підприємства, адже за час існування підприємства в 2008-2018 роках ця структура постійно змінювалася в залежності від потреб підприємства та ринкових завдань, що виникають перед ним, а також з розвитком та нарощуванням обсягів товарообігу.

В цілому організаційну структуру діяльності ТОВ «Інтпол» можна оцінити як дієву та орієнтовану на забезпечення виконання місії підприємства і досягнення короткострокових та довгострокових планів його діяльності.

Наступним етапом є оцінка ефективності організаційної структури, що проводиться на основі розрахунку такого показника (2.1) [28]:

$$K_e = \frac{P_n}{3_y}, \quad (2.1)$$

де P_n – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

$З_y$ – витрати на управління (фонд заробітної плати) прийнятих робітників за період, осіб.

Слід відмітити, що ефективність організаційної структури повинна оцінюватися у процесі аналізу структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

Графічне відображення рівня ефективності організаційної структури управління ТОВ «Інтпол» за 2016-2018 роки наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнта ефективності організаційної структури управління ТОВ «Інтпол» у 2016-2018 роках

Джерело: складено автором

Відповідно до проведених розрахунків ефективності організаційної структури ТОВ «Інтпол» у 2016-2018 рр. можна зробити такі висновки. Коефіцієнт ефективності організаційної структури спадає протягом усього періоду й у 2018 році мав значення 7,67, що на 9,87% більше, ніж у 2016 році.

За результатами аналізу можна стверджувати, що система управління ТОВ «Інтпол» є достатньо ефективною, враховуючи сучасний економічний стан галузі в Україні. Але негативним є той факт, що ефективність організаційної структури управління помітно знижується.

Таку тенденцію можна пояснити тим, що отримані результати діяльності підприємства не відповідають вкладеним у його розвиток ресурсам у формі оплати праці на підприємстві. Слід також зазначити, що витрати на фінансування трудових ресурсів підприємства та його організаційну структуру збільшуються за рахунок того, що керівництво спрямовує кошти на розвиток кадрового потенціалу. Адже такий підхід забезпечує суб'єктам господарювання

підвищення рівня їх конкурентних позицій як на вітчизняному, так і на світових ринках, що значно підвищує рівень прибутковості.

На основі даних фінансової звітності ТОВ «Інтпол» та інформації про структуру та плинність кадрів варто дослідити ефективність управління людськими ресурсами на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники руху персоналу ТОВ «Інтпол»

Показник	Рік			Відхилення 2018 р. до 2016 р.
	2016	2017	2018	% (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	37	38	41	4
Прийнято працівників, осіб	1	2	5	4
Вибуло працівників, осіб	1	1	2	1
у тому числі за власним бажанням	1	1	2	1
за порушення дисципліни	0	0	0	0
по скороченню штатів	0	0	0	0
з інших причин	0	0	0	0
Коефіцієнт плинності ((п.3а+п.3б)/п.1)	0,054	0,079	0,171	0,117
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню (п.3/п.1)	0,027	0,026	0,049	0,022
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю (п.2/п.1)	0,027	0,053	0,122	0,095
Коефіцієнт загального обороту (п5+п6)	0,054	0,079	0,171	0,117
Коефіцієнт змінності кадрів (min (п.2,п.3)/п.1)	1,057	1,027	1,079	0,022

Джерело: складено автором

Коефіцієнти інтенсивності руху кадрів характеризуються коефіцієнтом плинності кадрів – це відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни за звітний період до середньооблікової чисельності за цей період. Даний коефіцієнт на підприємстві є помітно результативним – 0,171, що свідчить про досить низьку плинність кадрів, порівняно із середньообліковою чисельністю працівників.

Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням – це відношення кількості прийнятих на роботу до середньооблікової чисельності працівників за певний період. Даний показник був найбільшим у 2018 році і становив 0,122, адже у цьому році було прийнято на роботу 5 нових працівника.

Загалом, політика управління персоналом підприємства є достатньо ефективною, плинність кадрів невисока, що свідчить про задовільні умови праці на підприємстві.

Наступним етапом оцінки стану розвитку системи управління підприємством є оцінка його фінансового стану та рівня банкрутства.

Отож, методику розрахунків показників фінансового стану було розглянуто у додатку В. Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Інтпол» варто розглянути розрахункові коефіцієнти. Отож, в табл. 2.2 розраховано показники фінансової стійкості ТОВ «Інтпол».

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Інтпол»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017	2017 від 2016	2016 до 2017	2017 до 2018
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,363	0,204	0,233	0,03	-0,16	-43,80	14,11
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,637	0,796	1,020	0,22	0,16	24,96	28,15
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,751	3,907	8,449	4,54	2,16	123,13	116,25
Коефіцієнт фінансової залежності	2,751	4,907	8,789	3,88	2,16	78,37	79,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,226	4,420	8,541	4,12	2,19	98,56	93,24
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,571	0,947	1,597	0,65	0,38	65,85	68,63
Коефіцієнт інвестування	6,120	1,613	-2,615	-4,23	-4,51	-73,64	-262,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,431	0,206	-0,010	-0,22	-0,23	-52,20	-104,99

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства.

З табл. 2.2 видно, що коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової залежності пояснюють один одного. Аналізуючи ці показники, можна відмітити, що підприємство має досить високий рівень фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Залежність від зовнішнього фінансування

може призвести компанію до ризику ліквідності і зниженню платоспроможності.

Коефіцієнт маневреності ВК, що говорить про фінансування поточної діяльності, є додатким та досить результативним. Це означає, що досліджуване підприємство у значній мірі фінансують оборотні засоби за рахунок залученого, а не власного капіталу підприємства.

Проте необоротні активи підприємств фінансуються за рахунок їх власного капіталу, про що говорить коефіцієнт інвестування. Але досліджуваному підприємству слід переглянути порядок облікової політики підприємства та основні положення стратегії розвитку, з метою уникнення небезпечних втрат, а можливо, навіть, і банкрутства.

Після розгляду внутрішньої характеристики фінансового стану підприємства – фінансової стійкості, перейдемо до висвітлення методики оцінювання їх зовнішнього критерію – платоспроможності та ліквідності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Інтпол»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017	2017 від 2016	2016 до 2017	2017 до 2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,173	0,541	0,668	0,13	0,37	212,72	23,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,265	0,327	0,363	0,04	0,06	23,40	11,16
Коефіцієнт покриття	0,093	0,159	0,173	0,01	0,07	70,97	8,96
Коефіцієнт платоспроможності	0,026	0,164	0,184	0,02	0,14	530,77	12,36

Джерело: розраховано автором

Показники ліквідності та платоспроможності є надзвичайно важливими при оцінці фінансовго стану підприємства. ТОВ «Інтпол» демонструє досить високий рівень ліквідності підприємства, тобто у співвідношенні до поточних зобов'язань підприємство має високу кількість високоліквідних активів.

Платоспроможність ТОВ «Інтпол» до 2018 року значно збільшився, порівняно із попередніми показниками. Це означає, що підприємство має більшу можливість розраховуватися за своїми зобов'язаннями, а також мінімізує настання ризику банкрутства підприємства.

Наступним етапом оцінки фінансового стану підприємства є визначення рівня його ділової активності. Результати розрахунків представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Інтпол»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017	2017 від 2016	2016 до 2017	2017 до 2018
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,492	13,147	16,584	3,44	2,66	25,30	26,14
Коефіцієнт оборотності активів	3,813	2,679	3,010	0,33	-1,13	-29,74	12,36
Коефіцієнт оборотності запасів	6,903	5,122	3,892	-1,23	-1,78	-25,80	-24,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,386	13,887	9,875	-4,01	-4,50	-24,47	-28,89
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,990	3,365	2,127	-1,24	-2,63	-43,82	-36,78

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства.

Ділова активність підприємства є позитивною, коли вона демонструє тенденцію до збільшення. В нашому випадку оборотність ВК досліджуваного підприємства є найвищою у 2018 році, тобто в цей період підприємство найефективніше використовувало свій власний капітал. Оборотність активів за досліджуваний період знаходиться майже на одному досить низькому рівні. В свою чергу, оборотність запасів найвища була у ТОВ «Інтпол» у 2016 році, тобто саме 2016 року підприємство найшвидше реалізовувало запаси. Швидка реалізація запасів зменшує витрати на їх утримання.

Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості означає скорочення продажів продукції підприємства в кредит, а зниження – підвищення обсягів комерційного кредиту. Найбільшу можливість по сплаті

своїх зобов'язань перед кредиторами демонструє ТОВ «Інтпол» у 2016 році. В цей період компанія найменшим чином могла зазнати банкрутства, проте тенденція показника погіршується до 2018 року. Це пояснює і показник оборотності кредиторської заборгованості. Зростання означає прискорення сплати заборгованості підприємства, а його зниження – зростання покупок у кредит.

Проте слід відмітити, що аналіз окремих індикаторів оцінки рівня фінансового стану підприємства не дає повного уявлення про ефективність його господарювання. Саме тому варто застосовувати комплексні методи оцінки для визначення рівня економічної безпеки.

У світовій практиці для прогнозування стійкості роботи підприємства, вибору його фінансової політики, а також визначення ризику банкрутства використовуються також різні економіко-математичні моделі.

Найбільш застосовані методи оцінки ймовірності банкрутства підприємства — Z-моделі, запропоновано відомим західним економістом Е. Альтманом.

$$Z\text{-рахунок} = 0,717 k_1 + 0,847 k_2 + 3,107 k_3 + 0,42 k_4 + 0,995 k_5,$$

де k_1 — відношення оборотного капіталу до суми активів;

k_2 — відношення чистого прибутку до суми активів;

k_3 — відношення прибутку від реалізації до суми активів;

k_4 — відношення ринкової вартості акцій до суми заборгованості;

k_5 — відношення виручки від реалізації до суми активів.

На основі даної моделі розрахуємо рівень ймовірності банкрутства для ТОВ «Інтпол» у 2018 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розрахункові показники визначення рівня ймовірності банкрутства
для ТОВ «Інтпол»**

Показник	k1	k2	k3	k4	k5
Значення	0,901	0,043	2,679		0,068
Рівень банкрутства	7,783				

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства.

Отже, рівень ймовірності банкрутства за даною моделлю Альтмана становить 7,783. Це значення набагато більше, ніж значення нормативних показників для визначення банкрутства за цим рейтингом. Це означає, що рівень банкрутства низький.

Проте, незважаючи на це, ТОВ «Інтпол» не потрібно втрачати уваги щодо ведення ефективної роботи підприємства. Потрібно постійно розвиватися, шукати нові шляхи та механізми прибуткової діяльності підприємства. А також враховувати як вітчизняний, так і міжнародний досвід щодо підвищення рівня платоспроможності з метою зниження рівня банкрутства підприємства та підвищення фінансової стійкості.

2.2. Оцінка ефективності розвитку системи управління підприємством

Оцінку ефективності розвитку системи управління підприємством слід провести за розрахунком показників ефективності використання виробничого потенціалу підприємства у розрізі матеріального, трудового, фінансового та маркетингового забезпечення, за використання маркетингових методів оцінки; за показниками дієвості організаційної структури підприємства; за показниками рентабельності.

Ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «Інтпол» слід провести з використанням показників, що були представлені у першому розділі роботи. Адже ефективність використання трудових ресурсів підприємства, перш за все, виражається у кількісній зміні показника продуктивності праці як одного з результативних показників розвитку системи управління підприємством.

Результати розрахунків для ТОВ «Інтпол» представлено в табл. 2.6.

За результатами табл. 2.6 випливає, що в динаміці років прослідковується зростаюча динаміка розвитку продуктивності праці на

досліджуваному підприємстві. Зважаючи на те, що середньооблікова кількість працівників та виручка від реалізації ТОВ «Інтпол» збільшилася за досліджуваний період, виробіток продукції на одного працівника збільшився на 12,145. Найбільшим цей показник був у 2018 році, по відношенню до 2016 року він збільшився на 2,01%, а до 2018 року на 12,14%. Трудомісткість одиниці продукції була найвищою також у 2018 році, що і пояснюється низькою продуктивністю у цей період.

Таблиця 2.6

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Інтпол»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017	2017 від 2016	2016 до 2017	2017 до 2018
Виручка, тис. грн	1857,00	1972,00	1246,70	-725,30	115,00	6,19	-36,78
Фонд робочого часу, люд.-год.	106291,66	110656,00	124089,64	13433,64	4364,34	4,11	12,14
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	37,00	38,00	42,61	4,61	1,00	2,70	12,14
Виробіток продукції на одного працівника. грн./особу	50,87	51,89	58,19	6,30	1,02	2,01	12,14
Трудомісткість одиниці продукції люд.год/тис.грн	57,24	56,11	62,92	6,81	-1,13	-1,97	12,14

Джерело: розраховано автором

Таким чином, таблиця 2.6 дає можливість переконатись, що використання при визначенні вартості бізнесу загальноприйнятого підходу до визначення показника продуктивності праці призводить до значного спотворення сутності поняття «продуктивність праці». Адже продуктивність праці – це комплексний показник ефективності використання підприємством своїх можливостей та відслідковування процесу якісного розвитку підприємства.

Наступним етапом дослідження є розрахунок показників економічної діагностики виробничого потенціалу підприємства за методикою, наведеною в

першому розділі роботи. Результати розрахунків економічної діагностики виробничого потенціалу ТОВ «Інтпол» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Економічна діагностика виробничого потенціалу ТОВ «Інтпол»
у розрізі матеріального забезпечення**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017	2017 від 2016	2016 до 2017	2017 до 2018
Прибуток від основної діяльності, тис.грн	79,00	58,00	55,68	-2,32	-21,00	-26,58	-4,00
Матеріальні витрати підприємства, тис. грн	746,00	716,00	802,92	86,92	-30,00	-4,02	12,14
Собівартість виробленої продукції, тис. грн	1288,00	1922,00	2086,54	164,54	634,00	49,22	8,56
Сума виробничих витрат підприємства, тис. грн	1770,00	1699,00	1655,00	-44,00	-71,00	-4,01	-2,59
Прибуток на гривню матеріальних витрат, грн	0,11	0,08	0,07	-0,01	-0,03	-23,58	-14,39
Матеріаловіддача, грн	1,73	2,68	0,38	-2,30	0,96	55,41	-85,66
Матеріаломісткість продукції, грн	0,58	0,37	1,26	0,89	-0,21	-35,58	238,00
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	57,92	37,26	38,48	1,22	-20,66	-35,67	3,28

Джерело: розраховано автором

Таким чином, економічна діагностика виробничого потенціалу ТОВ «Інтпол» у розрізі матеріальних ресурсів підприємства свідчить про те, що їх динаміка була неоднозначною: з 2016 року до 2018 року показник значно збільшився.

Матеріаловіддача та матеріаломісткість продукції – взаємно обернені показники. Перший із них у динаміці років помітно збільшився, що свідчить про ефективну систему управління витратами діяльності підприємства. Матеріаломісткість зменшилася, що також є позитивним для підприємства та підтверджує ефективний механізм управління витратами підприємства.

Доцільно також підкреслити, що питома матеріальних витрат ТОВ «Інтпол» має непостійну частку та в динаміці років вони помітно скоротилися. Така ситуація може говорити про автоматизацію виробництва та

економію матеріальних ресурсів за рахунок використання інноваційних технологій.

Ще однією складовою виробничого потенціалу підприємства є фінансова складова (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Економічна діагностика системи управління ТОВ «Інтпол» в розрізі фінансової складової

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017	2017 від 2016	2016 до 2017	2017 до 2018
Середньорічний грошовий потік, тис.грн	8,00	96,00	116,55	20,55	88,00	1100,00	21,41
Капітальні вкладення, тис.грн	379,00	391,00	424,27	33,27	12,00	3,17	8,51
Чистий грошовий потік, тис.грн	66,00	37,00	44,92	7,92	-29,00	-43,94	21,41
Негативний грошовий потік, тис.грн	746,00	716,16	396,82	-319,34	-29,84	-4,00	-44,59
Власний капітал, тис.грн	177,00	150,00	182,12	32,12	-27,00	-15,25	21,41
Залучений капітал підприємства, тис.грн	310,00	586,00	694,53	108,53	276,00	89,03	18,52
Коефіцієнт повернення капітальних вкладень	0,02	0,25	0,27	0,03	0,23	1071,43	11,67
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	0,09	0,05	0,11	0,06	-0,04	-40,91	117,70
Коефіцієнт фінансування	0,57	0,26	2,18	1,92	-0,32	-55,17	751,16

Джерело: розраховано автором

Таким чином, розрахунки, представлені у табл.2.8, свідчать про те, що коефіцієнт повернення капітальних вкладень помітно збільшився у динаміці років: із 2016 року по 2017 рік він збільшився на 11,67%, а вже з 2017 року по 2018 рік – зріс в 10 разів.

Коефіцієнт ефективності грошового потоку демонструє неоднозначну тенденцію. За період із 2016 року по 2017 рік він зменшився на 40,91%, а вже до 2018 року збільшиться на 117,70%.

Коефіцієнт фінансування підприємства також має хитку динаміку: з 2016 року по 2017 рік він помітно зменшився – на 55,17%, а вже до 2018 року він збільшився на 117,70%. Така ситуація вказує на високу залежність

підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що може наразити його діяльність на ризик неплатоспроможності та банкрутства.

Як вже було зазначено, елементи системи управління підприємством підприємства завжди «працюють» разом, то в принципі можливе як їхнє спільне вимірювання, так і відособлене.—Для ТОВ «Інтпол» цей показник є наступним (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Вартість виробничого потенціалу ТОВ «Інтпол»

Показник	2016	2017	2018	Темп росту, %	
				2016 до 2017	2017 до 2018
Вартість основних фондів, тис.грн	373	379	391	1,61	3,17
Річні витрати на матеріальні витрати виробництва, тис.грн	841	746	716	-11,30	-4,00
Фонд оплати праці, тис.грн	314	359	409	14,33	14,00
Величина системи управління підприємством підприємства, тис.грн	1528	1484	1516	-2,88	2,18

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків таблиці 2.9 випливає, що виробничий потенціал підприємства зростає, але повільними темпами. З 2016 року по 2017 рік виробничий потенціал ТОВ «Інтпол» зменшився на 2,88%, а до 2018 року він збільшився на 2,18%.

Отже, за результатами аналізу та економічної діагностики ефективності розвитку системи управління ТОВ «Інтпол» у розрізі таких складових, як матеріальна, трудова та фінансова база, свідчить про те, що діяльність підприємства розвивається повільно та неоднозначно. Загальні показники розвитку до 2016 року зменшувалися, але вже до 2017 року ситуація стабілізувалася. Таким чином, підприємству варто орієнтуватися на стратегію розвитку своєї діяльності з метою максимізації прибутків та підвищенні рівня його системи управління підприємством.

Перспективним кроком проведення дослідження ефективності розвитку системи управління ТОВ «Інтпол» є розрахунок та оцінка ефективності використаних ресурсів. Варто підкреслити ще раз, що одним із основних варіантів розрахунку рівня економічної ефективності використання ресурсів

підприємства та його діяльності є система розрахунку показників рентабельності.

Показники рентабельності для ТОВ «Інтпол» буде розраховано в розрізі окремих аспектів: рентабельності щодо реалізації, рентабельності щодо активів, рентабельності власного капіталу та зобов'язань, а також рентабельності витрат і продукції. Методологію розрахунку вищезазначених показників рентабельності наведено в першому розділі. Результати розрахунків представлені в табл.2.10-2.13.

Таблиця 2.10

Рентабельність реалізації продукції ТОВ «Інтпол»

Показник	2016	2017	2018	Темп росту, %	
				2016 до 2017	2017 до 2018
Рентабельність за валовим прибутком, %	30,6	2,5	2,4	-28,15	-92,01
Рентабельність за операційним прибутком, %	4,3	2,5	2,4	-1,85	-43,11
Рентабельність за чистим прибутком, %	3,6	1,6	1,6	-2,03	-56,51

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства.

Аналізуючи показники рентабельності ТОВ «Інтпол» щодо реалізації, можна зробити висновок, що в динаміці років показники рентабельності значно зменшилися. Особливо зменшилася рентабельність за валовим прибутком – на 92,01%. Рентабельність за чистим прибутком зменшилася на 56,51%.

Наступним етапом оцінки є рентабельність активів ТОВ «Інтпол» за 2016-2018 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рентабельність активів ТОВ «Інтпол»

Показник	2016	2017	2018	Темп росту, %	
				2016 до 2017	2017 до 2018
Рентабельність активів, %	13,6	4,3	4,2	-9,39	-69,06
Термін окупності активів, днів	73788	230000	225055,0	151267,00	205,00
Рентабельність необоротних активів, %	71	43,8	42,9	-28,14	-39,64
Термін окупності необоротних активів, днів	14091	22813	22322,5	8231,52	58,42
Рентабельність оборотних активів, %	16,8	4,8	4,7	-12,10	-72,04

Термін окупності оборотних активів, днів	59697	207188	202733,5	143036,46	239,60
--	-------	--------	----------	-----------	--------

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу табл.2.11 слід відмітити, що рентабельність активів ТОВ «Інтпол» за досліджуваний період значно зменшилася – на 69,06%. Це свідчить про те, що підприємство недостатньо ефективно використовує активи, які є в розпорядженні підприємства. З огляду на це, збільшується й окупність активів підприємства.

Таку тенденцію рентабельності активів в більшій мірі зумовлює рентабельність оборотних активів підприємства, що в динаміці 2016-2018 років помітно зменшилася – на 72,04%, рентабельність необоротних активів підприємства також зменшилася на 39,64%. Тобто підприємство не ефективніше використовує основні засоби підприємства, та оборотні активи, причому із спадаючою тенденцією.

На наступному етапі слід проаналізувати рентабельність власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Інтпол» (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Рентабельність власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Інтпол»

Показник	2016	2017	2018	Темп росту, %	
				2016 до 2017	2017 до 2018
Рентабельність власного капіталу, %	37,3	12,8	12,5	-24,78	-66,42
Термін окупності власного капіталу, днів	26818	78125	76445,3	49627,31	185,05
Рентабельність позикового капіталу, %	21,3	6,6	6,5	-14,84	-69,68
Термін окупності позикового капіталу, днів	46969,7	151875	148609,7	101639,99	216,39

Джерело: розраховано автором

Рентабельність власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Інтпол» свідчить про те, що підприємство малоефективно використовує як власний, так і позиковий капітал. Рентабельність власного капіталу зменшилася на 66,42%, а рентабельність позикового капіталу підприємства зменшилася на 69,68%. В той час термін окупності і власного, і позикового капіталу зростає в динаміці років.

У першому розділі кваліфікаційної роботи також було розглянуто показники оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством у розрізі структурного коефіцієнта централізації, коефіцієнта централізації управління та коефіцієнта складності управління.

З метою отримання комплексного уявлення про ефективність управлінської праці, проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства. Для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW-аналіз за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

SNW-аналіз для ТОВ «Інтпол» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SNW-аналіз розвитку системи управління ТОВ «Інтпол» у 2018 році

№ з/п	Ключові параметри діяльності туристичної фірми	S	N	W
1	Навчання персоналу		+	
2	Умови праці		+	
3	Мотивація і стимулювання персоналу		+	
4	Плинність кадрів	+		
5	Кваліфікація персоналу	+		
6	Оцінка якості роботи персоналу	+		
7	Соціальний пакет		+	
8	Організація планування		+	
9	Рівень технічної оснащеності	+	+	
10	Інформаційне забезпечення			+
11	Якість товарів, що виготовляються	+		
12	Організація маркетингу на підприємстві		+	
13	Обсяги реалізації	+		
14	Асортимент продукції, що випускається	+		
15	Чисельність персоналу	+		
16	Заробітна плата			+
17	Імідж (ділова репутація) підприємства	+		
18	Психологічний клімат у колективі		+	
19	Фінансова стійкість підприємства			+
20	Територіальне розташування		+	
21	Цінова політика		+	
22	Обсяги виробництва		+	
23	Орієнтація на споживача		+	
24	Стратегія розвитку підприємства			+

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.13 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є професійність виробничого персоналу, якість та асортимент продукції. Слабкими сторонами є мотивація праці, особливо матеріальна, відсутність стратегії підприємства, фінансова залежність підприємства, низький рівень інформаційного забезпечення процесу управління.

Наступним етапом дослідження діяльності ТОВ «Інтпол» є аналіз та оцінка його ефективності розвитку системи управління підприємством на основі оцінки конкурентного середовища підприємства. Для того, щоб узагальнити фактори зовнішнього середовища, які впливають на ТОВ «Інтпол», слід скористатися PEST-аналізом.

Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії [27].

PEST-аналіз ТОВ «Інтпол» за 2018 рік представлено у Додатку Д. Тому у результаті PEST-аналізу ТОВ «Інтпол» показано вплив зовнішнього середовища на ситуацію і розраховано загальний рівень впливу.

Проведене ранжирування чинників зовнішнього середовища по ТОВ «Інтпол» свідчить про те, що зовнішнє середовище не дуже сприятливе для подальшого розвитку. Помітний негативний вплив справляють зниження платоспроможності населення, нестабільність державної економічної політики, підвищення рівня цін. Разом з цим, має місце ряд позитивних факторів: висока довіра ділових партнерів, ефективна система контролю якості, незначна кількість конкурентів та інші.

Отже в цілому можна стверджувати, що ефективність розвитку системи управління підприємством є високою, але зі спадною динамікою. Організація системи управління підприємством здійснюється задовільно, проте є

рядключових проблем, що вимагають удосконалення, і, по-перше, це проблеми зменшенні ефективності організаційної структури управління підприємством.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТПОЛ»

3.1. Шляхи підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством

У процесі вибору оптимальних шляхів підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством доцільним є аналіз ефективності роботи ТОВ «Інтіпол» та його конкурентоспроможності на ринку. У результаті аналізу є можливість визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які стануть базою проведення SWOT-аналізу.

На основі результатів SWOT-аналізу ефективності розвитку системи управління діяльністю підприємства слід розглянути матрицю SWOT-аналізу. Дана матриця слугує підприємству у виборі майбутньої стратегії, що враховуватиме сильні сторони діяльності підприємства, задля подолання можливих загроз та недоліків.

Результати дослідження представлено в Додатку Д

Отже, проведений аналіз надає можливість зробити висновок про те, що підприємству активізувати використання інформаційних технологій у процесі функціонування системи управління підприємством.

Організація розвитку системи управління підприємством базується ще й на тому, що вона повинна об'єднувати різні відділи та департаменти, формувати єдину ціль функціонування і згурповане бачення та виконання покладеної на них місії.

Тому, з огляду на це, організація процесу підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством повинна базуватися та орієнтуватися на сучасній технології PerformanceManagement.

PerformanceManagement як система керування складається з трьох елементів – вимірювання (підрахунок), зворотного зв'язку і позитивної

винагороди (мотивування). Хоча кожний з цих трьох елементів може існувати окремо, тільки при наявності всіх трьох можна здійснювати справжній PerformanceManagement. Ці елементи повинні виконуватися систематично й у послідовності.

Тому, основним рекомендаційним заходом для підвищення ефективності розвитку системи управління ТОВ «Інтпол» є написання програмного доповнення для «1С: Бухгалтерія для України 8.2» в напрямку удосконалення системи управління підприємством, що базується на технології PerformanceManagement[32].

Отож, основні складові PerformanceManagement (вимірювання, зворотного зв'язку і мотивування) мають свої особливості [33].

- Вимірювання означає, що в результаті аналізу діяльності співробітника збираються необхідні дані, щоб встановити мінімум, з якого заохочується робота. Щоб поліпшувати виконання роботи, менеджери повинні знати поточний стан виконання роботи своїх підлеглих. Між іншим, остаточна причина для вимірювання полягає в тому, щоб знати, кого і коли позитивно мотивувати.
- Розгляд зі службовцями зібраних даних - зворотній зв'язок, полягає в тому, щоб дозволити їм контролювати своє виконання роботи.
- Позитивне мотивування - відповідне визнання поліпшеного виконання роботи, що веде до вдосконалення. Не має значення, це матеріальна чи соціальна мотивація, намічена чи не намічена, але вона повинна вироблятися часто і повинна мати значення для підлеглого.

Філософія PerformanceManagement полягає в тому, що все можна вимірити, а якщо щось можна вимірити, то це може бути поліпшено. PerformanceManagement ще розглядають як сукупність ключових підсистем: лідерство, система керування, організаційна культура (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові підсистеми PerformanceManagement

Підсистема	Характеристика
Лідерство	Підлідерством у цій концепції розуміють конкретних людей, які керують організацією. Від того, наскільки вони освічені, виховані, принципові, знаються на теоріях та підходах до керування – залежить успіх організації. Тут найбільше ціниться усвідомлення чітких цілей фірми та постійне слідування основній ідеології.
Система керування	Під системою керування перш за все розуміють організаційну структуру фірми, виробництво та систему ієрархії повноважень керівників, наскільки чітко визначені відповідальність, повноваження та компетенція менеджерів всіх рівнів.
Організаційна культура	Організаційна культура – це психологічний клімат організації. Саме організаційна культура сприяє тому, що працівники від директора до слюсаря переслідують у своїй роботі єдину мету – успіх фірми, в якій вони працюють.

Джерело: [32]

PerformanceManagement сприяє досягненню таких задач [32]:

- збільшення управлінського контролю за роботою і результатами;
- забезпечення можливості ідентифікації проблем на ранніх строках;
- ув'язання цілей та функцій працівника із загальними цілями організації;
- мотивування працівників, дозволяючи їм досягати і створювати власні цілі при встановленні стандартів виконання роботи;
- підтримання коригуючої та дисциплінуючої дії, оскільки порушення стандартів може бути визначене об'єктивно і вимірюваним способом;
- забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку;
- забезпечення об'єктивності при прийнятті рішень щодо визначення розміру оплати праці.

Концепція PerformanceManagement заснована на використанні даних про діяльність компанії, зібраних протягом усіх років її роботи. Саме тому постійний підрахунок або вимірювання показників діяльності фірми дуже важливий. PerformanceManagement полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці підприємства (фірми, компанії) і прийнятті рішення про необхідні зміни для підвищення ефективності

працівника і колективу, і, отже, роботи всієї організації, в умовах постійних змін.

В рамках концепції PerformanceManagement успіх будь-якої організації залежить від взаємодії трьох значимих величин, які складають формулу успіху [34]:

R (Readiness) – Готовність (необхідні засоби);

W (Willingness) – Бажання (рівновага очікуваних наслідків);

A (Ability) – Вміння (знання того, що робити та впевненість в тому, що знаєш як робити).

P (Performance) – Виконання (Продуктивність праці або дохід) (3.1):

$$R * W * A = P \quad (3.1)$$

Розглянемо детальніше складові формули успіху.

R (Readiness) – Готовність. Будь-яка робота від секретаря до керівника полягає у виконанні завдань. Кожного дня на роботі службовці займаються не роботою в широкому розумінні цього слова, а виконанням окремих завдань, з яких робота складається. Таким чином перед тим, як організовувати роботу службовців необхідно прослідкувати, що вони готові, хочуть та можуть виконувати окремі завдання. Якщо співробітники забезпечені необхідними засобами роботи, то вони готові перетворити завдання на результат.

W (Willingness) – Бажання. Якщо у робітника є все потрібне, то залишається, щоб виникло бажання. Мотивом тут є очікувані наслідки успішного виконання завдання. Підлеглі реагують на поведінку керівників. Запорукою успіху в керуванні є ефективна поведінка менеджера, що сприяє виникненню бажання працювати у підлеглого.

A (Ability) – Вміння. Коли працівника забезпечили усім необхідним для виконання завдання, він має бажання його виконати, робітнику залишається досягнути потрібного вміння. А вміння приходить до підлеглих лише з навичками [32].

Таким чином, удосконалення процесу управління персоналом це безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми

чинниками, зокрема ринковими відносинами в народному господарстві, умовами і розширенням міжгалузевих зв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки.

Особливого значення набуває ця проблема на промисловому підприємстві, тому що від прийнятих рішень і ефективності організаційної структури управління залежить якість діяльності.

Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів визначається двома характеристиками: річним економічним ефектом та ефективністю витрат.

Річний економічний ефект від запровадження PerformanceManagement у загальному вигляді можна представити так (3.2) [33]:

$$E = E_g - Z_{pr}, \quad (3.2)$$

де E_g - річна економія;

Z_{pr} - витрати на розробку та впровадження PerformanceManagement.

Річна економія є результатом: зниження витрат на реалізацію основних цілей та вирішення головних завдань, на які спрямована діяльність футбольного клубу.

Нехай:

V_c - річний обсяг доходу підприємства до впровадження PerformanceManagement (грн.);

V_1 - річний обсяг доходу підприємства продукції після впровадження PerformanceManagement (грн.);

Z_{pr0} - витрати на використання існуючої організаційної структури підприємства (до впровадження PerformanceManagement);

Z_{pr1} - витрати на використання існуючої організаційної структури підприємства (після впровадження PerformanceManagement);

Додатковий приріст прибутку, що отримує футбольний клуб у разі використання PerformanceManagement (грн.) (3.3):

$$\Delta R = (V_1 - Z_{pr1}) - (V_0 - Z_{pr0}) \quad (3.3)$$

$\Delta V = V_1 - V_0$ - додатковий приріст виручки (грн.);

ΔD^d - додатковий прибуток отриманий в результаті зниження витрат на управління підприємством (грн.).

Тоді річний економічний ефект буде дорівнювати [33] (3.4):

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0}\right) * \Delta R + \Delta D^D - Z_{pr}, \quad (3.4)$$

$$E = (2627894/984513) * 4933774 + 3284868 - 3949261 = 12504996,4 \text{ грн.}$$

В результаті впровадження PerformanceManagement управління підприємством з'являється можливість знизити витрати на управління підприємством (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження PerformanceManagement на ТОВ «Інтпол»

Показники	Роки	Сума, грн
1. Річний обсяг доходу підприємства.	2018	1857000
	2019	1972000
2. Витрати на впровадження Performance Management.	2019	66400
	2020	73040
3. Витрати на виправлення неякісно виконаних завдань керівництва, здачу звітності, виплату компенсацій	2019	22347
	2020	24581,7
4. Витрати на додаткові адміністративні ресурси, пов'язані з реалізацією системи PerformanceManagement для підприємства (відрядження, семінари, додатковий інструктаж і навчання персоналу й ін.).	2019	148445
	2020	163289,5
5. Витрати на преміальний фонд і додаткову заробітну плату, пов'язану із забезпеченням управлінської діяльності.	2019	32000
	2020	35200
6. Витрати на діагностику підприємства	2019	24000
7. Витрати на проектування сучасних інформаційних технологій управління персоналом підприємства та інші	2019	12400

Джерело: складено автором

Аналіз проведених витрат на розробку (заробітна плата персоналу, використання технічних апаратних коштів і ін.), створення й впровадження PerformanceManagement показав, що вони значно знижуються за рахунок використання власних ресурсів ТОВ «Інтпол». Тоді у витратах на розробку, створення й впровадження PerformanceManagement управління персоналом підприємства залишаються тільки витрати на придбання програмного забезпечення (табл. 3.2).

Таким чином, економічний ефект від впровадження PerformanceManagement управління персоналом ТОВ «Інтпол» буде дорівнювати (3.5):

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0}\right) * \Delta R + \Delta C_1 + \Delta C_2 + \Delta C_3 + \Delta C^p - Z_1^{pr} \quad (3.5)$$

$$E = (2627894/984513) * 4933774 - 604640 - 27234 - 14845 - 30200 - 24000 - 12400 = 12456070,4 \text{ грн.}$$

Тобто різниця дорівнює 48925,97 грн. Ця сума і є різницею і ефектом впровадження для ТОВ «Інтпол» PerformanceManagement.

Слід зазначити, що розрахований річний економічний ефект використання PerformanceManagement управління персоналом підприємства можна використати для визначення терміну її окупності, а саме (3.6):

$$T = \frac{Z_1^{pr} + Z_2^{pr}}{\left(\frac{\Delta V}{V_0}\right) * \Delta R + \Delta C_1 + \Delta C_2 + \Delta C_3 + \Delta C^p}, \quad (3.6)$$

$$T = \frac{24000 + 12400}{\left(\frac{2627894}{984513}\right) * 4933774 - 604640 - 27234 - 14845 - 30200} = \frac{36400}{12492470.43} = 0.003 \text{ р}$$

Таким чином, проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження PerformanceManagement та визначена окупність запропонованої системи, що дає можливість зробити висновки щодо доцільності реалізації запропонованого підходу.

Отже, ефективна реалізація запропонованого проекту PerformanceManagement для управління персоналом ТОВ «Інтпол» допоможе підвищити ефективність та результативність розвитку системи управління підприємством, зекономити кошти, які можуть бути використані на інші, доцільніші, напрямки діяльності та розвитку фірми. Також така система сприятиме підвищенню контролю за процесом менеджменту ТОВ «Інтпол».

3.2. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів

Для реалізації заходів щодо підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством ТОВ «Інтпол» визначити необхідну кількість ресурсів. Такі ресурси стануть інвестиціями в розвиток системи управління підприємством. Інвестиційні ресурси представляють собою всі види грошових та інших активів, залучених для здійснення вкладень в об'єкти інвестування. Підрахувавши необхідні витрати на впровадження PerformanceManagement, було визначено, що підприємству треба витратити 305,59 тис.грн.

Відповідно планується розділити інвестиційний процес на фінансове інвестування 85% від загального обсягу інвестиційних ресурсів –259,75тис.грн., Інші інвестиційні ресурси планується витратити на оновлення нематеріальних активів (програмного забезпечення, що поліпшить ефективність розвитку системи управління підприємством) –45,83тис.грн. Відповідно ризик інвестиційної діяльності був оцінений в розмірі 10% від загальної суми інвестиційних ресурсів і в плановому періоді і становить –30,55тис.грн.

Після визначення величини інвестиційних ресурсів слід визначити джерела їх фінансування. Метою даного етапу є визначення сукупності джерел фінансування, які доступні підприємству для проведення інвестиційної політики в даний період часу в певних умовах функціонування.

Для реалізації інвестиційного проекту щодо підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством, на підприємстві планується орієнтуватися на залучення власних джерел фінансування, а саме –резерв можливого скорочення витрат та частина чистого прибутку.

Для визначення розміру можливого скорочення витрат варто розрахувати ефект операційного левериджу, користуючись інформацією фінансової звітності ТОВ «Інтпол»(табл.3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок ефекту операційного левериджу для ТОВ «Інтпол»

Показники	2016	2017	2018	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
Змінні витрати, тис.грн.	1279	1301	1922	643	50,27
Постійні витрати, тис.грн.	75	27	27	-48	-64,00
Загальна сума операційних витрат, тис.грн(ряд.1 + ряд.2)	1354	1328	1949	595	43,94
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	32	79	50	18	56,25
Чистий дохід, тис.грн.	31	66	32	1	3,23
Коефіцієнт операційного левериджу (ряд.2 : ряд.3)	0,06	0,02	0,01	-0,04	-74,99
Ефект операційного левериджу (ряд.4.гр.4 : ряд.5гр.4)	1,03	1,20	1,56	0,53	51,37
Маржинальний дохід, тис.грн (ряд.5 – ряд.2)	106	93	59	-47	-44,34
Питома вага маржинального доходу у чистому доході, % (ряд.8 : ряд.5)	3,42	1,41	1,84	-1,58	-46,08
Обсяг реалізації, що забезпечує беззбиткову діяльність, тис.грн (ряд.2 : ряд.9)	21,93	19,16	14,64	-7,29	-33,24
Зона ефективності, % (ряд.5 – ряд.10) : ряд.5	0,29	0,71	0,54	0,25	85,46

Джерело: розраховано автором

Як видно з розрахунків таблиці 3.3, аналізоване підприємство отримує ефект операційного левериджу. При прирості обсягу реалізації на 1% операційний прибуток зростає на 14,64 тис.грн при умові, що частка постійних витрат у складі операційних (коефіцієнт операційного левериджу) складає 1%. Оскільки приріст обсягу реалізації складає 14,64 тис.грн, то приріст операційного прибутку склав 59 тис.грн.

Також за результатами розрахунків варто зазначити, що рівень рентабельності, який відповідає належному рівню економічної безпеки ТОВ «Інтпол» складає 0,54%. Відповідно беззбитковий обсяг реалізації для досліджуваного підприємства становить 14,64тис.грн. Тобто, резервами скорочення змінних витрат досліджуваного підприємства є 884,12 тис.грн.

Таким чином, для реалізації проекту PerformanceManagement для підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством

підприємство може використовувати резерви від економії витрат. Але також доцільним є використання чистого прибутку для розвитку даного заходу.

Розрахунок відбору і величини джерел фінансування необхідних інвестиційних ресурсів для ТОВ «Інтпол» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Джерела фінансування необхідної кількості
інвестиційних ресурсів ТОВ «Інтпол»**

Джерела	%	Необхідна кількість в плановому періоді, тис.грн
Власні		
Резерв економії змінних витрат	89,7	273,59
Чистий прибуток	10,3	32,0

Джерело: розраховано автором

Отже, в плановому періоді основними джерелами фінансування проекту з підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством для ТОВ «Інтпол» є власні джерела: резерв економії змінних витрат–273,59тис.грн, чистий прибуток–32,0тис.грн. Така структура фінансування здешевлює вартість інвестиційного проекту і мінімізує ризики.

Наступним етапом дослідження є оцінка ефективності реалізації даного інвестиційного проекту і рівня його прибутковості. Розрахунок ефективності інвестиційного проекту для поліпшення ефективності розвитку системи управління підприємством на ТОВ «Інтпол» наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності інвестиційного проекту ТОВ «Інтпол»

Показник	2019	2020	2021	2022
Сума інвестицій, тис. грн	305,59			
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.		293,19	307,84	323,23
Амортизаційні відрахування, тис. грн.		32,25	33,86	35,56
Ставка дисконту, %		18,00	18,00	18,00
Грошові потоки, тис. грн.		305,59	320,86	336,90
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.		250,58	263,10	276,26
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.		250,58	513,69	789,95

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами табл. 3.5 були визначені наступні підсумки:

1. Сума інвестицій в проект складає 305,59тис.грн.

2. Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту складуть 789,95 тис. грн.

3. Чиста поточна вартість проекту $789,96 - 305,59 = 484,36$ тис. грн. Оскільки $NPV > 0$, інвестиційний проект є вигідним для підприємства-інвестора. За три роки функціонування проекту грошовий потік не тільки задовольняє очікування інвестора щодо отримання доходу, але і перевищують очікувані доходи на 484,36 тис.грн

4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій (3.1):

$$TO = (t_0 - 1) + (CI - \sum PV(t_0-1)) / PV_{t_0}, \quad (3.1)$$

де:

t_0 - номер першого року, в якому досягається умова $\sum PV \geq CI$

CI - сума інвестицій в проект, тис.грн.;

PV - дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного прикладу, $TO = (3-1) + (305,59 - 250,58) / 789,95 = 2,06$ року.

5. Внутрішня норма рентабельності. Для розрахунку цього показника визначимо NPV , для якої ставки дисконту є негативною. Наприклад, при ставці дисконту 40%, NPV дорівнює 122,21 тис. грн. Отже,

$IRR = 0,18 + (789,95 - (0,4 - 0,18) / 789,95 - 122,21) = 1,36$. Тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту більше нуля, а, отже, проект є рентабельним.

6.7. Індекс прибутковості. $789,95/305,59 = 2,58$. Отже, $PI > 0$ і проект є ефективним.

Таким чином, за результатами розрахунків слідуює, що проект доцільний до впровадження.

Також слід розглянути ще й внутрішні резерви підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством, що можуть бути використані після впровадження поліпшеної системи управління підприємством «PerformanceManagemen».

На першому етапі слід розглянути і визначити резерви збільшення обсягів виробництва і реалізації за рахунок підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством. Для цього необхідно виявити резерв зростання обсягу реалізації продукції виникає за рахунок зростання продуктивності праці робітників ТОВ «Інтпол», і помножити на фактичний прибуток у розрахунку на одиницю продукції [36].

На розглянутому підприємстві за існуючого устаткування і рівня організації виробництва максимальний обсяг виробництва може досягати значення 42000 тис. одиниць продукції. на рік.

Таким чином, резерв росту обсягу реалізації продукції становить:
 $42000 \text{ тис. одиниць} - 38149 \text{ тис.одиниць} = 3851 \text{ тис. одиниць продукції.}$

У звітному році виручка від реалізації продукції складає 1972,0 тис.грн, тобто на 1 продукції приходить 0,046тис.грн. Тому резерв зростання прибутку становить:

$$0,046 \text{ тис.грн} * 3851 \text{ тис. одиниць} = 180,81 \text{ тис.грн.}$$

Резерв збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості товарної продукції і послуг підраховуються в такий спосіб: попередньо виявлений резерв зниження собівартості кожного виду продукції збільшується на можливий обсяг її продажів з урахуванням резервів його росту.

Для ТОВ «Інтпол» зниження собівартості продукції можливе за більш високого рівня організації робочого часу (скорочення простоїв, непродуктивних утрат часу тощо), за оптимізації потокових процесів на підприємстві, за більш раціонального використання основних і оборотних коштів підприємства собівартість можна знизити на 4 гривні. При цьому прибуток можна збільшити на таку величину:

$$0,016 \text{ грн} * (38149 \text{ тис.одиниць} + 3851 \text{ тис.одиниць}) = 175,48 \text{ тис.грн}$$

Під час оптимізації структури ринків збуту на даному підприємстві реально підвищити рівень середньо реалізаційних цін на 0,25 грн. Підвищення прибутку в цьому разі становитиме:

$$0,0025 \text{ грн} * (38149 \text{ тис.одиниць} + 3851 \text{ тис.одиниць}) = 105 \text{ тис.грн}$$

По завершенні аналізу необхідно узагальнити всі виявлені резерви зростання прибутку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив резервів росту прибутку ТОВ «Інтпол» на його зміну

Джерело резервів	Відповідне підвищення прибутку, тис.грн
Збільшення обсягу продаж	180,81
Зниження собівартості продукції	175,48
Оптимізація структури збуту	105,0
Разом	461,29

Джерело: розраховано автором

Таким чином, зважаючи на отримані результати, варто визначити резерв збільшення рівня рентабельності підприємства. Резерв збільшення рентабельності для ТОВ «Інтпол» становитиме:

$$(50 \text{ тис.грн} + 461,29 \text{ тис.грн}) / 1922 \text{ тис.грн} * 100 - (2,4\%) = 24,20 \%$$

Як бачимо, після впровадження описаних вище заходів рентабельність виробничої діяльності підприємства може збільшитися на 24,20%.

Виходячи з розрахунків рентабельності даного підприємства, відомо, що запропоновані шляхи підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством зумовлюють покращилися показників діяльності підприємства: виручка від реалізації підвищиться на 9,16%; витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на 9,13%; рентабельність продажів збільшиться на 24,20%.

Слід розрахувати як зміниться рівень рентабельності підприємства для ТОВ «Інтпол» при умові, що інші фінансові показники залишаться без змін за винятком показників, що були розраховані у табл. 3.6.

Таким чином, як показали розрахунки рівня рентабельності підприємства на перспективу, рекомендаційні заходи є ефективними до впровадження. Адже всі групи показників рентабельності ТОВ «Інтпол» значно зросли у 2019 році, порівняно із 2018 роком.

Як бачимо, після впровадження описаних вище заходів рентабельність виробничої діяльності підприємства може збільшитися на 989,2%. Виходячи з розрахунків, підвищення ефективності розвитку системи управління

підприємством «ОВ «Інтпол» прямо пропорційно впливають на підвищення рівня рентабельності основної діяльності даного підприємства.

Таблиця 3.6

Планові показники рентабельності для ТОВ «Інтпол»

Показники	2018	2019	Відхилення 2019 р до 2018 р., %
Рентабельність реалізації			
Рентабельність за валовим прибутком, %	2,4	26,6	989,2
Рентабельність за операційним прибутком, %	2,4	26,6	989,2
Рентабельність за чистим прибутком, %	1,6	25,8	1545,7
Рентабельність активів			
Рентабельність активів, %	4,3	35,7	831,3
Термін окупності активів, днів	2300	2052,9	-89,2
Рентабельність необоротних активів, %	43,8	45,5	103,9
Термін окупності необоротних активів, днів	228,13	116,2	-50,9
Рентабельність оборотних активів, %	4,8	15,6	325,8
Термін окупності оборотних активів	2071,88	1585,4	-76,5
Рентабельність власного капіталу і зобов'язань			
Рентабельність власного капіталу, %	12,8	69,8	545,4
Термін окупності власного капіталу, днів	781,3	660,2	-84,5
Рентабельність позикового капіталу, %	6,6	24,4	370,3

Джерело: розраховано автором

Таким чином, як показали розрахунки рівня рентабельності підприємства на перспективу, рекомендаційні заходи ефективні до впровадження.

Так, наслідками підвищення рівня ефективності розвитку системи управління підприємством у 2019 році стало збільшення обсягу продажів за рахунок впровадження проекту PerformanceManagement, зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації праці і поліпшення системи преміювання працівників, а також оптимізації структури збуту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти розвитку системи управління підприємством. У результаті дослідження було визначено, що сутність системи управління підприємством базується на ефективному здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління.

Система управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі.

Основними принципами формування системи управління підприємством є принципи: обґрунтованості, прозорості, системності, адекватності, гнучкості, безперервності, точності, альтернативності, результативності.

Також було визначено, що основними напрямками проведення економічної оцінки системи управління підприємством: діагностика рівня інноваційного потенціалу розвитку системи управління підприємством; діагностика забезпечення розвитку системи управління підприємством на основі маркетингових методів оцінки; оцінка ефективності розвитку системи управління підприємством за показниками дієвості організаційної структури підприємства; діагностика рівня рентабельності підприємства.

Основні напрями економічної оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством охоплюють всі сфери його діяльності. На основі розрахункових показників є можливість визначити проблемні сторони їх діяльності та резерви покращення основних його результатів. На основі сформованої оцінки результатів економічної оцінки ефективності розвитку системи управління підприємством є можливість розробити управлінські дії щодо врегулювання проблемних питань та підвищення рівня конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємства.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено діагностику рівня розвитку системи управління підприємством. Базою дослідження рівня розвитку системи управління підприємством стало товариство з обмеженою відповідальністю «Інтпол».

За результатами аналізу та економічної діагностики виробничого потенціалу ТОВ «Інтпол» у розрізі таких складових як матеріальна, трудова та фінансова база, зроблено висновок про те що діяльність підприємства розвивається повільно та неоднозначно. Загальні показники розвитку до 2017 року зменшувалися, але вже до 2018 року ситуація стабілізувалася. Таким чином, підприємству слід орієнтуватися на стратегію розвитку своєї діяльності з метою максимізації прибутків та підвищенні рівня його виробничого потенціалу.

Дослідження ефективності розвитку системи управління підприємством показало, що рентабельність використання ресурсів підприємства помітно зменшилася. Таким чином, слід наголосити, що зменшення рентабельності активів, власного капіталу, продажів та зобов'язань стало збитковим для підприємства ТОВ «Інтпол». В той час, зменшення рентабельності для обсягів реалізації, навпаки, стало дестабілізуючим фактором розвитку. Це вплинуло на зменшення обсягів реалізації. Тому керівництву підприємства в обов'язковому порядку варто звернути особливу увагу на підвищенні рентабельності використання ресурсів, що є в наявності та оцінити доцільність залучення зовнішніх джерел фінансування підприємства.

Аналіз відносних показників фінансового стану підприємства та рівня можливості настання банкрутства показав, що підприємство має нестабільний рівень фінансового стану. Негативним є ще й те, що тенденція його розвитку прямує до зниження. Рівень ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана становить 7,783. Це значення набагато більше, ніж значення нормативних показників для визначення банкрутства за цим рейтингом. Це означає, що рівень банкрутства низький.

У третьому розділі було запропоновано напрями підвищення ефективності розвитку системи управління ТОВ «Інтпол».

З огляду на це, організація процесу підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством повинна базуватися та орієнтуватися на сучасній технології PerformanceManagement. PerformanceManagement як система керування складається з трьох елементів – вимірювання (підрахунок), зворотного зв'язку і позитивної винагороди (мотивування).

Ефективна реалізація запропонованого проекту PerformanceManagement для управління персоналом ТОВ «Інтпол» допоможе підвищити ефективність та результативність розвитку системи управління підприємством, зекономити кошти, які можуть бути використані на інші, доцільніші, напрямки діяльності та розвитку підприємства. Також така система сприятиме підвищенню контролю за процесом менеджменту ТОВ «Інтпол».

Підрахувавши необхідні витрати на впровадження PerformanceManagement, було визначено, що підприємству треба витратити 305,59 тис.грн. В плановому періоді основними джерелами фінансування проекту з підвищення ефективності розвитку системи управління підприємством для ТОВ «Інтпол» є власні джерела: резерв економії змінних витрат – 273,59 тис.грн, чистий прибуток – 32,0 тис.грн. Така структура фінансування здешевлює вартість інвестиційного проекту і мінімізує ризики.

Таким чином, як показали розрахунки рівня рентабельності підприємства на перспективу, рекомендаційні заходи є ефективними до впровадження. Адже всі групи показників рентабельності ТОВ «Інтпол» значно зросли у 2019 році, порівняно із 2018 роком.

Так, наслідками підвищення рівня ефективності розвитку системи управління підприємством у 2019 році стало збільшення обсягу продажів за рахунок впровадження проекту PerformanceManagement, зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації праці і поліпшення системи преміювання працівників, а також оптимізації структури збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебешко О.В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут». [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31190/1/vestnik_KhPI_2017_24_Bebeshko_Udoskonalennya_systemy.pdf. Дата останнього звернення: 11.11.2019 р.
2. Глущенко В. В., Глущенко І. І. Дослідження систем управління. навч. посіб. 2-е видавництво. Залізничний: ТОВ НПП «Крила», 2014. 416 с.
3. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 2. С. 39-42.
4. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. №1. С. 126-135.
5. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. Персонал. 2015. №7. С. 13-21.
6. Алексєєва М. Б., Балан С. Н. Основи теорії систем і системного аналізу. СПГІЕУ, 2013. 55 с.
7. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. Персонал. 2005. №5. С. 32-36.
8. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2015. № 5. С. 32-34.
9. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки. Управління персоналом в організаціях. Київ. 2015. С. 42-50.
10. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) Електронний ресурс. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26.

11. Калюжна Н. Визначення елементного складу системи управління підприємством як передумова дослідження її потенціалу. Економічний аналіз. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10%284%29__32. Дата останнього звернення: 11.11.2019 р.
12. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). Ефективна економіка. 2013. № 2. Електронний ресурс. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18. Дата останнього звернення: 11.11.2019 р.
13. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. Молодий вчений. 2017. № 12. С. 758-762. Електронний ресурс. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_175/Дата останнього звернення: 11.11.2019 р.
14. Лесечко М.Д., Рудніцька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
15. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 240 с.
16. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. с. 131-134. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31. Дата останнього звернення: 11.11.2019 р.
17. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2015. 824 с.
18. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ, 2013. с. 141-153.
19. Шипуліна В.О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №4,Т.2. С. 99-102.
20. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва // Економіка АПК. 2018. №12. С. 32–37.

21. Лебедєва А.М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2012_17_3-4/04.pdf. Дата останнього звернення: 11.11.2019 р.
22. Азізова К. М. Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку. Бізнес-інформ. 2014. № 1. С. 236–241.
23. Бойко Л.О. Організація та методика економічного аналізу: Навчальний посібник для бакалаврів всіх напрямків підготовки. Одеса, ОДЕУ. 2010 351 с.
24. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. с.365
25. Економічний аналіз : навч. посібник / за ред. М.Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2016. – 420 с.
26. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс]. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>. Дата останнього звернення: 11.11.2019 р.
27. Петленко Ю. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Ю. В. Петленко. – К. : Кондор, 2007. – 298 с.
28. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Черкасов, В.В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2016. – С. 142–151.
29. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. підручник / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.
30. Чорна М. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : Шейнина О.В., 2010. – 210 с
31. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. / Чернявський А. Д. – К.: МАУП, 2013. – 160 с.

32. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко.-Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського».
33. НеларинКорнелиус. HR - менеджмент. М.: Баланс Бизнес Букс, 2016. 520 с.
34. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. – №3-4. – С. 17–21.
35. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». 2010. 378 с.
36. Chian-Son, Y. (2005). Causesinfluencingtheeffectivenessofthepost-implementation ERP system. IndustrialManagement + DataSystems, 105, 115-132.
37. Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., &Xue, Y. (2007). AssimilationofEnterpriseSystems: Theeffectofinstitutionalpressuresandthemediatingroleoftopmanagement. MIS Quarterly, 31(1), 59-87/
38. Boudreau, M., &Robey, D. (2005). Enactingintegratedinformationtechnology: A humanagencyperspective. OrganizationScience, 16(1), 3-18.

Показники рентабельності

№ п/п	Показник	Формула	Характеристика
1	2	3	4
Показники рентабельності щодо реалізації			
1.	Рентабельність за валовим прибутком	$R_{вп} = \frac{ВП}{ЧД}$	Показує, скільки гривень валового прибутку припадає на 1 грн чистої виручки. Може визначатись у відсотках. Чим вищий цей показник, тим краще.
2.	Рентабельність за операційним прибутком	$R_{оп} = \frac{ОП}{ЧД}$	Показує, скільки гривень операційного прибутку припадає на 1 грн чистого доходу. Може визначатись у відсотках. Чим вищий цей показник, тим краще.
3.	Рентабельність за чистим прибутком	$R_{чп} = \frac{ЧП}{ЧД}$	За світовим досвідом норма рентабельності за чистим прибутком має бути в межах 6-12%.
Показники рентабельності щодо активів			
1.	Рентабельність активів	$R_a = \frac{ЧП}{А}$	Показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн вкладених активів (інвестицій). Може визначатись у відсотках. Цей показник також називають рентабельністю інвестицій.
2.	Термін окупності активів	$ТОА = \frac{100\%}{R_a\%}$	Показує, за який період будуть компенсовані чистим прибутком інвестовані в активи кошти, тобто за який термін окупляться всі активи підприємства, враховуючи досягнутий їх рівень рентабельності за аналізований період.
3.	Рентабельність необоротних активів	$R_{на} = \frac{ЧП}{НА}$	Характеризує величину чистого прибутку, що припадає на кожен гривню необоротних активів. Може розраховуватись у відсотках. Зростання цього показника є позитивним результатом.
4.	Термін окупності необоротних активів	$ТО_{на} = \frac{100\%}{R_{на}\%}$	-
5.	Рентабельність оборотних активів	$R_{оа} = \frac{ЧП}{ОА}$	-
6.	Термін окупності оборотних активів	$ТО_{оа} = \frac{100\%}{R_{оа}\%}$	-
Показники рентабельності щодо власного капіталу і зобов'язань			
1.	Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \frac{ЧП}{ВК}$	Розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу

1	2	3	4
2.	Термін окупності власного капіталу	$TO_{вк} = \frac{100\%}{P_{вк}\%}$	Розраховується як відношення 100 % до рентабельності власного капіталу виражену у відсотках
3.	Рентабельність позикового капіталу	$P_{пк} = \frac{ЧП}{ПК}$	Розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини позикового капіталу

Джерело: [21]

Загальні відомості про ТОВ «Інтпол»

Повна назва	товариство з обмеженою відповідальністю «Інтпол»
Адреса:	04212, м.Київ, Оболонський район, вул. М.Тимошенка, будинок 9.
ЄДРПОУ	38615213
Директор	Піскун Денис Вадимович
Основний вид діяльності	46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами

Показники інтегральної оцінки фінансового стану

№ п/ п	Найменування показника	Норм. знач.	Формула розрахунку
ОЦІНКА СТАНУ АКТИВІВ			
1	Частка необоротних активів в активах	-	НА/БН
2	Частка основних засобів в активах	-	ОЗ/БН
3	Частка осн. засобів в необоротн. активах	-	ОЗ/НА
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	АвОЗ/ ПвОЗ
5	Коефіцієнт придатності		ЗвОЗ/ ПвОЗ
6	Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільш.	Надх.ОЗ/ПвОЗ
7	Коефіцієнт вибуття основних засобів	менш. ніж к-т 1.2	ВибОЗ/ ПвОЗ
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ			
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	ВК/БН
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	ЗК/БН
3	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	ЗК*/ВК
4	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	БН/ВК
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	ВОК/ВК
6	Коефіцієнт структури залученого капіталу		ДЗ/ЗК
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	ВК/НА
8	Коефіцієнт прогнозу банкрутства	в динам.	(ОА+ВМ-ПЗ-ДМ)/БН
9	Коефіцієнт фінансової стійкості		ВК/(ПЗ+ДМ)
ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ			
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,0-2,5	(ОА-ЗЗ)/(ПЗ+ДМ)
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	(Гк+Д)/(ПЗ+ДМ)
3	Коефіцієнт покриття	>2	НА/ПЗ
4	Коефіцієнт платоспроможності	-	Гк/ПЗ
ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ			
1	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш	ЧисДрп/ВК
2	Коефіцієнт оборотності активів	збільш	ЧисДрп/БН
3	Коефіцієнт оборотності запасів	збільш	ЧисДрп/ЗЗ
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш	ЧисДрп/ДебЗ
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш	ЧисДрп/КрЗ

Джерело: [22]

PEST-аналіз ТОВ «Інтпол» за 2018 рік

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1. Економічні фактори				
1. Інфляція, коливання курсів валют	2	1	-1	-2
2. Ускладнений режим сплати податків	3	2	-1	-6
3. Підвищення рівня цін на енергоносії, матеріали	2	3	-1	-6
4. Нестача обігових коштів у підприємства	4	4	-1	-16
5. Високі ставки кредитування комерційних банків	2	2	-	-4
Всього				-34
2. Соціальні фактори				
1. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	3	2	-1	-6
2. Низька купівельна спроможність населення	4	5	-1	-20
3. Зменшення чисельності фахівців і робітників у даній сфері діяльності	2	2	-1	-4
4. Висока довіра ділових партнерів	2	4	1	8
Всього				-22
3. Політичні фактори				
1. Політична підтримка підприємства	3	4	-1	-12
2. Низький рівень правової захищеності порівняно із зарубіжними країнами	1	1	-1	-1
3. Недосконала податкова система.	3	3	-1	-9
4. Значна кількість конкурентів	2	3	1	6
Всього				-16
4. Технологічні фактори				
1. Значне зношування активної частини основних фондів	3	4	-1	-12
2. Значний термін упровадження нових технологій	2	1	-1	-2
3. Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн	2	2	-1	-4
4. Ефективна система контролю якості	2	2	1	4
Всього				-14

Джерело: розроблено автором

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Інтпол»

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище	Можливості (шанси)	Загрози
	• можливість швидкого зростання у зв'язку з підтримкою керівництва; • наявність добре розвинутої системи підготовки управлінських кадрів; • сприяння інноваційній діяльності, проведенню досліджень; • високий інтелектуальний потенціал персоналу;	• криза в економічній сфері; • висока плинність кадрів.
	Сильні сторони	Поле СіМ
	• простота та ясність підпорядкування; • оперативність прийняття рішень; • чітко визначена відповідальність керівника за прийняті рішення та результати діяльності підлеглих; • розвиток широти мислення, стимулювання ділової і професійної спеціалізації персоналу; • можливість швидкої реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.	Поле СіЗ 1. Розвиток широти мислення, стимулювання ділової і професійної спеціалізації персоналу допомагає мінімізувати вплив наслідків економічної кризи на діяльність підприємства.
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	1. За рахунок витрат підприємства на підготовку та навчання персоналу виникає можливість мінімізувати дублювання функцій управлінського персоналу та перекладання цих функцій на підлеглих працівників.	1. Нераціональність інформаційних потоків, перевантаження системи зайвою інформацією зумовлюють невиконання покладених на працівників функцій вчасно, а тому є наслідком високої плинності кадрів.

Джерело: розроблено автором