***Тема: Діагностика внутрішнього середовища підприємства***

Діагностика внутрішнього середовища передбачає визначення суті та особливостей проблем на основі всеоохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів та методів. В процесі діагностики вивчаються взаємозв’язки між загальними цілями організації, визначається та оцінюється вплив складових середовища на результати діяльності, а також здатність організації проводити зміни.

При загальній характеристиці визначається характер діяльності організації, його масштаби, місце та роль на ринку; номенклатура продукції (основні товари або групи товарів, напрямки спеціалізації); місце на регіональному, національному чи світовому ринках.

**Таблиця 1**

**Аналіз виробництва основних видів продукції**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Види продукції (робіт, послуг) | Обсяги виробництва,  тис. грн. | | | Частка у загальному обсязі, % | | |
| 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |
|  | РАЗОМ |  |  |  |  |  |  |

**Таблиця 2**

**Унікальні характеристики продукції або послуг підприємства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основні види продукції та послуг | Унікальні характеристики | Переваги над конкурентами | Недоліки |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

*\* Переваги (недоліки), які має Підприємство перед конкурентами в плані ціни на продукт, якості, засобів виробництва тощо.*

**Таблиця 3**

**Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючих**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва постачальника | Вид продукції чи послуг | Частка в загальному обсязі, % | Наявність альтернативних постачальників |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

При діагностуванні виробничої діяльності, треба зосередити свою увагу на таких напрямах:

* загальне дослідження організації виробництва, розміщення виробничих підрозділів і схем основних потоків матеріалів і продукції, аналіз зв'язків між системою збуту та продукцією, постачанням і виробництвом, а також зв'язків між дослідними роботами, експериментальними розробками та виробництвом;
* аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності (коефіцієнт використання виробничих потужностей), час реалізації замовлень на основну продукцію фірми, обсяг і розподіл роботи в процесі розвитку виробництва, вихід із ладу та простої обладнання, використання робочого часу або працівників, безпосередньо пов'язаних з виробництвом, втрати та якість продукції, різні виробничі витрати.

В організаціях, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом (у службах, спеціальних організаціях, урядових міністерствах), треба так само перевірити послуги або функції, які можна розглядати як «продукцію» таких організацій.

**Таблиця 4**

Напрями характеристики виробничої діяльності

|  |  |
| --- | --- |
| ***Предмет діагностики*** | ***Питання діагностики*** |
| Управління виробництвом | Принципи управління; виробнича стратегія; виробничий персонал; місце в організаційній структурі |
| Виробничі підрозділи | Кількість, місцезнаходження; спеціалізація; зв’язки |
| Виробничі потужності | Типи, кількість; термін використання, стан, простої; вільні, резервні, дефіцит виробничих потужностей; придатність |
| Застосовувана технологія | Тип технології; рівень технічної та технологічної складності (рівень автоматизації, точність, продуктивність та інші характеристики); обслуговування (система, рівень) |
| Земельні ділянки й будівлі | Володіння або оренда; місце знаходження, транспортні магістралі; термін використання, стан; придатність; експлуатаційні витрати |
| Організація виробництва | Потоки матеріалів і продукції (схеми технологічних процесів); виконувана робота (обсяг, місце, контроль); оброблення матеріалів; нові форми організації |
| Функції контролю та підтримки | Планування, складання календарного плану, координація, звітність; оперативний контроль (система, рівень); аналіз використання робочого часу, аналіз вартості; можливості персоналу (інженерно- технічних працівників) |
| Управління якістю | Застосовувана система забезпечення якості; досягнутий рівень; нові тенденції |
| Постачання | Організація; процедури, обмеження; основні постачальники, надійність поставок; субпідрядники |
| Працівники, зайняті в сфері виробництва | Категорії; кваліфікація, досвід; оплата праці, стимулювання; персонал служби нагляду та контролю |
| Забезпечення безпеки | Нещасні випадки; профілактичні заходи |
| Продуктивність виробництва | Прямі витрати на виробництво основної продукції; продуктивність праці; збитки (внаслідок простоїв, непродуктивні витрати матеріалів і енергії, дрібні крадіжки) |

Ретельний аналіз виробництва продукції дає можливість виявляти поточні недоліки виробництва та вчасно їх усувати, що значно підвищує ефективність виробництва:

* управління виробництвом (концепція, обрана стратегія, персонал та його кваліфікація);
* виробничі підрозділи (кількість, спеціалізація, зв’язок з іншимми підрозділами);
* обсяги виробництва (виробничі потужності, вузькі місця, вільні та резервні потужності);
* технологія виробництва (тип, рівень складності);
* організація виробництва (рух сировини, матеріалів, робота з розвитку виробництва, підвищення якості продукції);
* ефективність виробництва (собівартість продукції, продуктивність праці, рентабельність продукції);
* охорона праці на виробництві.

Таблиця 5

Експрес-аналіз виробничо-господарської діяльності \*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Можливі питання** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Яка частка прямих витрат у вартості товару (матеріали, праця, устаткування) (%)? | 80 | 60 | 40 | 30 | 20 |
| Коли фірма в останній раз аналізувала витрати сировини та матеріалів на виробництво товарів? | Не аналізувала | 3 роки тому | 2 роки  тому | У минулому році | У звітному році |
| Коли в останній раз оцінювалися переваги та недоліки розвитку виробничої кооперації? | Не оці  нювала | 3 роки тому | 2 роки  тому | У ми  нулому році | У звітному році |
| Кількість фірм, які постачають більшу частину комплектуючих виробів | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Який ступінь використання виробничих потужностей фірми (%)? | 80 | 60 | 50 | 40 | 30 |
| Яка частка устаткування підлягає заміні на більш ефективне (%)? | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| Як давно та яка система контролю якості товарів (послуг) використовується на підприємстві? | Не використовується | Тільки розробляється | Недавно зареєстрована | Декілька років | Давно |
| Наскільки збільшилась продуктивність праці за останній рік (%)? | 5 | 15 | 20 | 25 | 30 |
| Коли фірма востаннє запрошувала спеціалістів зовні для покращення виробничого процесу? | Не запрошувала | 3 роки тому | 2 роки тому | У минулому році | У звітному році |
| Який обсяг готової продукції зберігався на фірмі 6 місяців (%)? | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |

\* - після оцінки зробити висновки