**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Управлінський аналіз внутрішнього середовища організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Майдук Я.В 

 (прізвище та ініціали, підпис здобувача)

Керівник \_к. е. н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД Кахович Ю. О.

 **(**науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Майдук Я.В. Управлінський аналіз внутрішнього середовища організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою роботи є аналіз внутрішнього середовища організації на прикладі ТОВ «АВК Конфекшінер», виявлення проблем та обґрунтування шляхів його вдосконалення для підвищення ефективності управління. У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління внутрішнім середовищем організації, проаналізовано методологічні підходи до його оцінки, а також здійснено комплексне дослідження внутрішнього середовища ТОВ «АВККонфекшінер». На основі проведеного SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони, можливості і загрози для організації, а також розроблено рекомендації для оптимізації її внутрішніх процесів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних джерел. Її обсяг становить 65 сторінок, вона містить 4 таблиці та 2 рисунки. Список використаних джерел нараховує 40 найменувань, включаючи праці вітчизняних і зарубіжних авторів та внутрішню документацію підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення адаптивності організації до змін у зовнішньому середовищі, покращення управлінських процесів, раціонального використання ресурсів, вдосконалення мотивації персоналу та формування стійких конкурентних переваг.

Ключові слова: управління, внутрішнє середовище, підприємство, аналіз, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Maiduk Y.V. Management Analysis of the InternalEnvironment of an Organization

Master's qualification thesis for the degree of"Master" in specialty 073 "Management". – Universityof Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of this study is to analyze the internalenvironment of the organization using the example ofLLC "AVK Confectioner," identify existing problems, and substantiate ways to improve it to enhancemanagement efficiency. The thesis examines theoreticalaspects of managing the internal environment oforganizations, analyzes methodological approaches to itsevaluation, and conducts a comprehensive study of theinternal environment of LLC "AVK Confectioner." Based on the conducted SWOT analysis, strengths andweaknesses, opportunities, and threats to theorganization are identified, and recommendations foroptimizing its internal processes are developed.

The thesis consists of an introduction, threechapters, conclusions, and a list of references. The totallength is 65 pages, including 4 tables and 2 figures. Thereference list contains 40 sources, including works bydomestic and international authors, as well as thecompany's internal documentation.

The practical significance of the study lies in theapplicability of the proposed recommendations toenhance the organization’s adaptability to changes in theexternal environment, improve management processes, ensure rational resource utilization, enhance employeemotivation, and establish sustainable competitiveadvantages.

Keywords: management, internal environment, enterprise, analysis, competitiveness.

# ЗМІСТ

ВСТУП…………………………………………………………………………..6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ………………………….8

1.1. Поняття та сутність внутрішнього середовища організації……………..8

1.2. Структура внутрішнього середовища організації………………………13

1.3. Методологія аналізу внутрішнього середовища організації…………...17

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»…………………………………24

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»…………………………………………………………….24

2.2. Аналіз внутрішнього середовища організації ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»…………………………………………………………….28

2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»………………37

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»……………43

3.1. Оцінка проблем організації внутрішнього середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»…………………………………………………………….43

3.2. Шляхи вдосконалення внутрішнього середовища ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»…………………………………………………………….50

ВИСНОВКИ…………………………………………………………………...61

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ……………………………….63

# ВСТУП

Ефективне управління внутрішнім середовищем організації є одним з ключових чинників забезпечення її конкурентоспроможності та стабільного функціонування у сучасних умовах ринку. Складна економічна ситуація в Україні, високий рівень конкуренції та швидкі зміни зовнішніх факторів змушують організації шукати нові підходи до підвищення ефективності управлінських процесів. Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю вдосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства, що дозволить поліпшити адаптивність до змінних умов, а також забезпечити раціональне використання ресурсів.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури, поліпшення умов праці, мотивації персоналу та удосконалення внутрішніх процесів. У цьому контексті вивчення внутрішнього середовища підприємства дозволяє більш чітко окреслити проблеми, що заважають його розвитку, а також сприяти формуванню стійких конкурентних переваг.

Об’єктом дослідження у цій роботі виступає ТОВ «АВК Конфекшінер» – одна з провідних українських компаній у сфері виробництва кондитерських виробів. Предметом дослідження є внутрішнє середовище цієї організації, включаючи основні управлінські та ресурсні аспекти, що формують її функціональну діяльність та впливають на досягнення стратегічних цілей.

Метою роботи є аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер», виявлення проблем та обґрунтування шляхів його вдосконалення з метою підвищення ефективності управління. Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні підходи до управління внутрішнім середовищем організації та його структурних елементів;

- проаналізувати методологічні аспекти управлінського аналізу внутрішнього середовища;

- здійснити оцінку внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» з урахуванням специфіки його діяльності;

- провести SWOT-аналіз, спрямований на виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для організації;

- розробити рекомендації для вдосконалення внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» з урахуванням виявлених проблем.

Методи дослідження включають SWOT-аналіз, порівняльний аналіз та кількісні методи, що дозволяють комплексно оцінити внутрішнє середовище організації та визначити найважливіші напрями для її вдосконалення. На основі застосування теоретичних та практичних підходів передбачено розробку рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління на підприємстві.

Джерельна база роботи сформована на основі, робіт таких авторів, як Козлова І. М., Костіна О. М., Кліус Ю., Іжболдіна А., Буняк Н. М., Воронкова В. Г., Микитюк П. П., Goshime Y., Do H., Маді К. Ці джерела охоплюють теоретичні аспекти управлінського аналізу, корпоративної культури, а також інноваційного розвитку підприємств, що є важливими для оцінки внутрішнього середовища організації., а також внутрішньої документації ТОВ «АВК Конфекшінер», що дозволяє провести всебічний аналіз функціонування об’єкта дослідження.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність внутрішнього середовища організації

Внутрішнє середовище організації складається з взаємопов’язаних факторів, що обумовлюють її функціонування, визначають стратегічний розвиток та забезпечують адаптацію до зовнішніх викликів. Наукова література пропонує різні підходи до визначення та характеристики внутрішнього середовища. Найбільш поширеним є розуміння внутрішнього середовища як сукупності матеріальних, людських, інформаційних та фінансових ресурсів, що взаємодіють між собою, забезпечуючи досягнення стратегічних та операційних цілей організації [1, с. 61-65].

Однією з провідних концепцій є визначення внутрішнього середовища через його структурні елементи. Кожен із структурних елементів внутрішнього середовища організації відіграє специфічну роль, забезпечуючи цілісність функціонування підприємства та сприяючи досягненню стратегічних завдань. Кожен з них формує унікальну основу для реалізації стратегії організації, що дозволяє адаптуватися до умов ринкової конкуренції та забезпечувати сталий розвиток [2, с. 118-127].

Кадровий потенціал є визначальним елементом, оскільки саме людина як актив організації формує її здатність до досягнення цілей, новаторства та інноваційного розвитку. Кваліфікація персоналу, його професійний досвід, здатність до навчання та розвитку компетенцій прямо впливають на ефективність роботи всього підприємства. Важливим аспектом кадрового потенціалу є мотивація працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності та залученості у робочий процес. Мотиваційні заходи можуть включати матеріальні (заробітна плата, бонуси) та нематеріальні стимули (можливості для професійного росту, розвиток кар’єри, визнання досягнень) [1-2]. Поряд з мотивацією та кваліфікацією, ефективність персоналу визначається й рівнем задоволеності працівників робочим середовищем та умовами праці. Це зумовлює необхідність для підприємства забезпечувати баланс між робочим навантаженням та умовами праці, що сприяє підвищенню продуктивності.

Організаційна структура є системою, яка встановлює розподіл управлінських, координаційних та виконавчих функцій між підрозділами та працівниками. Оптимальна структура дозволяє підприємству швидко та ефективно приймати рішення, що є критично важливим для адаптації до динамічних ринкових умов. Успішна структура враховує особливості галузі, масштаби діяльності та стратегічні цілі підприємства, дозволяючи організації працювати злагоджено, з мінімальними витратами ресурсів на управлінські процеси. Вибір типу структури (лінійної, функціональної, матричної або дивізіональної) впливає на швидкість інформаційних потоків, гнучкість в ухваленні рішень, ефективність контролю та управлінської звітності [3-4]. Чіткий розподіл функцій та ієрархії сприяє зниженню конфліктів та підвищує ефективність внутрішньої комунікації.

Технологічний рівень та виробничі процеси охоплюють інновації, устаткування, матеріали та методи виробництва, що застосовуються для створення продукції або послуг [5]. У контексті конкурентоспроможності організації технологічна база є одним із головних факторів її адаптивності, оскільки високотехнологічні рішення дозволяють швидше та якісніше задовольняти запити споживачів. Ефективність виробничих процесів визначається оптимізацією ресурсів, що включає застосування сучасних підходів до управління виробництвом, таких як «ощадливе виробництво» (lean manufacturing), що дозволяє мінімізувати відходи та підвищити продуктивність [6, с. 691-710]. Залучення нових технологій підвищує не лише якість продукту, а й створює можливості для диференціації на ринку, сприяючи довготривалому конкурентному зростанню.

Корпоративна культура є системою цінностей, норм, та уявлень, що об’єднують колектив організації та визначають взаємодію між її працівниками [7]. Вона сприяє формуванню позитивного морального клімату, зміцненню згуртованості команди та підвищенню рівня довіри серед працівників, що безпосередньо впливає на ефективність робочих процесів. Розвинена корпоративна культура забезпечує узгодженість дій співробітників, що сприяє досягненню спільних цілей, знижує ризик конфліктів, підвищує рівень залученості та лояльності персоналу [8-9]. Крім того, культура організації виступає своєрідним «магнітом» для залучення талановитих працівників, що розглядають ціннісні орієнтири як важливий фактор при виборі місця роботи.

Фінансові ресурси є важливим елементом, оскільки від них залежить здатність організації підтримувати стабільність своєї діяльності та інвестувати в стратегічні ініціативи. Фінансова стійкість організації дозволяє не тільки забезпечувати поточні операції, але й інвестувати у розвиток нових продуктів, дослідження та підвищення кваліфікації персоналу. Стабільне фінансове становище забезпечує можливості для модернізації устаткування, залучення нових технологій та інновацій [10-11]. У зв’язку з цим, ефективне управління фінансовими ресурсами, у тому числі їхнє планування, облік та контроль, є необхідною умовою для реалізації довгострокових стратегій організації.

Кожен з вищезгаданих елементів внутрішнього середовища не лише сприяє досягненню конкретних управлінських завдань, але й забезпечує конкурентну стійкість організації, визначаючи її стратегічні можливості у довгостроковій перспективі. Взаємодія цих елементів створює основу для ефективного управління, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та його адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Науковий аналіз внутрішнього середовища організації, зокрема в межах ресурсо-орієнтованого та стратегічного підходів, надає організаціям практичний інструментарій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку [12]. Ці підходи формують концептуальну основу для оцінки та управління внутрішніми ресурсами і створюють умови для формування унікальних конкурентних переваг.

Ресурсо-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV) фокусується на тому, що конкурентоспроможність організації залежить передусім від наявних у неї внутрішніх ресурсів, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та організованими для максимального використання. Ключова ідея RBV полягає у створенні довгострокових конкурентних переваг за рахунок розвитку специфічних активів і можливостей, що недоступні конкурентам або які вони не можуть легко відтворити. Такі ресурси можуть включати:

1. Матеріальні активи, як-от сучасне обладнання або розвинена інфраструктура;

2. Нематеріальні активи, до яких відносяться патенти, репутація бренду та ноу-хау;

3. Організаційні можливості, що охоплюють унікальні компетенції, ефективність внутрішніх процесів, адаптивність до змін ринку та здатність до інновацій [13-14].

Згідно з RBV, стійкі конкурентні переваги виникають лише тоді, коли організація розпоряджається унікальними та стратегічно важливими ресурсами, які важко відтворити чи придбати на ринку. Внаслідок цього, ресурсно-орієнтований підхід вимагає від організації акценту на розвиток власних специфічних компетенцій, що відображається у розробці інноваційних продуктів, вдосконаленні управлінських процесів та інвестуванні у професійний розвиток персоналу [15, с. 1524-1530]. За рахунок унікальності ресурсів підприємства, здатність витримувати ринкову конкуренцію значно зростає, створюючи стабільну основу для подальшого зростання.

Стратегічний підхід, заснований на концепції сталих конкурентних переваг, акцентує увагу на забезпеченні постійного лідерства на ринку за рахунок не лише управління ресурсами, але й побудови та підтримки конкурентоспроможної позиції. Ключовий внесок цього підходу полягає в тому, що підприємства повинні формувати власну стратегію таким чином, щоб ефективно використовувати внутрішні ресурси, одночасно адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі Теорія сталих конкурентних переваг, запропонована М. Портером, виділяє наступні стратегії, що базуються на внутрішніх ресурсах:

1. Стратегія диференціації, яка передбачає створення унікального продукту чи послуги, здатного задовольняти специфічні потреби клієнтів та надавати додаткову цінність, яку важко відтворити конкурентам. Це досягається за допомогою інновацій, вдосконалення якості та надання додаткових сервісів.

2. Стратегія лідерства за витратами, яка передбачає оптимізацію внутрішніх процесів для зниження собівартості продукції. Цей підхід дозволяє підприємству пропонувати конкурентоспроможну ціну на ринку, що стає особливо цінним у сегментах із високою чутливістю до ціни.

3. Фокусування на певному ринковому сегменті – стратегія, яка дозволяє організації спеціалізуватися у вузькій ніші, що створює додаткову лояльність клієнтів за рахунок глибокого розуміння специфічних потреб споживачів у даному сегменті [16].

У межах стратегічного підходу особливе значення має здатність організації до адаптивності та інноваційності, що включає можливість швидко інтегрувати нові технології, запроваджувати креативні підходи у вирішенні управлінських задач та розробляти нові продукти чи послуги [17]. Здатність організації до інноваційного розвитку стає вирішальним фактором для підтримки конкурентних переваг, оскільки саме інновації дозволяють підприємствам реагувати на ринкові зміни та задовольняти нові потреби споживачів.

Таким чином, ресурсо-орієнтований та стратегічний підходи до аналізу внутрішнього середовища взаємно доповнюють один одного, створюючи цілісну концепцію для розробки та підтримки довгострокової конкурентної стійкості. Поєднання ефективного управління унікальними ресурсами з адаптивною та інноваційною стратегією дозволяє підприємству підтримувати сталий розвиток і забезпечувати значні конкурентні переваги, які слугують основою для зростання навіть у швидкозмінному ринковому середовищі.

Взаємозв’язок внутрішніх факторів організації є критичним для розуміння їхньої ролі у стратегічному розвитку підприємства. Оптимальна організаційна структура дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між відділами та швидку адаптацію до змін, тоді як добре розвинена корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, що, в свою чергу, відбивається на продуктивності та інноваціях у діяльності. Таким чином, внутрішнє середовище можна розглядати як інтегровану систему, кожний елемент якої сприяє реалізації загальної стратегії та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Отже, внутрішнє середовище організації є не лише середовищем, що забезпечує операційну діяльність, але й основою для формування та реалізації стратегічних цілей.

1.2. Структура внутрішнього середовища організації

У сучасній науці управління структуру внутрішнього середовища зазвичай представляють як сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких виділяють матеріальні ресурси, управлінські процеси, персонал, фінансові ресурси, технічну базу, а також елементи організаційної культури. Ці складові забезпечують можливість для підприємства не тільки реалізувати свої поточні завдання, але й досягати стратегічних цілей, адаптуючись до змінних умов зовнішнього середовища.

Матеріальні ресурси є базисом для здійснення виробничих процесів, оскільки саме вони надають фізичну основу для виготовлення продукції чи надання послуг. Матеріальні ресурси включають сировину, виробниче обладнання, устаткування, інфраструктуру та інші матеріальні активи, що формують виробничий потенціал організації [18, с. 14-18]. Їх оптимальне використання дозволяє досягати високої ефективності та продуктивності роботи підприємства. Водночас, важливим фактором, що впливає на ефективність використання матеріальних ресурсів, є технічна база, рівень інноваційності обладнання [19, с. 1417-1420], що сприяє збільшенню продуктивності та зниженню виробничих витрат.

Управлінські процеси забезпечують координацію та інтеграцію усіх функцій організації, створюючи основу для досягнення стратегічних та операційних цілей. До управлінських процесів належать планування, організація, мотивація, контроль, прийняття рішень і зворотний зв’язок [20, с. 116-120]. Їх скоординоване застосування створює необхідні умови для підтримки дисципліни, ефективної взаємодії між підрозділами та досягнення цілей організації. Управлінські процеси визначають характер взаємодії між елементами внутрішнього середовища і впливають на здатність організації до швидкої адаптації в умовах конкуренції [21].

Персонал є однією з найбільш вагомих складових внутрішнього середовища, оскільки саме людський ресурс є джерелом інновацій, творчості та продуктивності. Ефективність діяльності персоналу залежить від таких чинників, як кваліфікація, мотивація, рівень лояльності та задоволеності роботою [22, с. 75-78]. Висококваліфікований і мотивований персонал здатний не лише виконувати поставлені завдання, а й пропонувати нові ідеї, що сприяють розвитку організації [23]. Персонал виступає також носієм корпоративної культури, яка формує робоче середовище та впливає на взаємодію між співробітниками.

Серед факторів, що впливають на структуру внутрішнього середовища, особливе місце займає організаційна культура. Вона охоплює сукупність цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що визначають моральний клімат у колективі, сприяють створенню атмосфери довіри, підтримки та спільної роботи [24, с. 816-818]. Організаційна культура сприяє формуванню ідентичності організації, її сприйняттю серед співробітників та клієнтів, впливає на комунікацію і координацію дій у межах підприємства [25. с. 89-90].

Фінансові ресурси є важливою умовою для підтримки стабільного функціонування та розвитку організації. Саме фінансова база визначає можливості для залучення додаткових ресурсів, реалізації інвестиційних проектів, впровадження нових технологій, а також забезпечення стабільної виплати заробітної плати працівникам. У залежності від наявності фінансових ресурсів організація може проводити інноваційні проекти, розширювати виробництво, виходити на нові ринки або підтримувати соціальні ініціативи [26, с. 24-33].

Технічна база відіграє значну роль у формуванні структури внутрішнього середовища, оскільки рівень технологічного розвитку організації значною мірою визначає її продуктивність, якість продукції та здатність до інновацій. Сучасні технології дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знижуючи витрати та підвищуючи якість кінцевого продукту [27]. Високий рівень технічної бази також забезпечує гнучкість і здатність організації швидко адаптуватися до змін на ринку.

Рисунок 1.1 ілюструє взаємозв'язок між основними елементами, що формують її внутрішнє середовище, та чинниками, які можуть впливати на ефективність і стабільність організації.

Управлінські процеси

Матеріальні ресурси

Персонал

Технічна база

Фінансові ресурси

Організаційна культура

Фактори впливу

Рис. 1.1. Структура внутрішнього середовища організації. Складено автором на основі джерел [18; 20; 22; 24; 26; 27]

Таким чином, структура внутрішнього середовища організації включає комплекс взаємопов’язаних елементів, кожен із яких виконує специфічну функцію, сприяючи досягненню загальних цілей. Кожен структурний елемент має свої особливості та впливає на ефективність роботи підприємства. Розуміння взаємодії між матеріальними ресурсами, управлінськими процесами, персоналом, фінансовими ресурсами, організаційною культурою та технічною базою дозволяє менеджменту оптимізувати діяльність організації та досягати високих результатів навіть у динамічних умовах ринкової економіки.

1.3. Методологія аналізу внутрішнього середовища організації

Аналіз внутрішнього середовища організації є складним і багатогранним процесом, що включає різноманітні підходи та методи. Розкриття методології аналізу потребує глибокого розуміння його етапів, що дозволяють всебічно оцінити ресурси, потенціал і ефективність внутрішніх процесів організації.

Відправною точкою для дослідження є теоретичні основи, які забезпечують ґрунтовне усвідомлення понять та елементів внутрішнього середовища. Тут особлива увага приділяється аналізу концептуальних моделей, що пропонують різні підходи, як-от ресурсо-орієнтований підхід, який розглядає внутрішнє середовище як сукупність стратегічно важливих ресурсів, та стратегічний підхід, що ґрунтується на створенні стійких конкурентних переваг [28]. Ці підходи формують методологічну базу для визначення ключових аспектів внутрішнього середовища організації.

На наступному етапі увага приділяється збору даних про внутрішні ресурси та процеси. Тут використовуються різні методи, такі як інтерв'ю з керівництвом та персоналом, опитування співробітників, аналіз внутрішніх документів та спостереження за роботою організації [29]. Такі методи дозволяють отримати повну картину про ресурси, структуру, рівень кваліфікації працівників, фінансовий стан і технологічний рівень організації. Особлива увага надається процесам, що забезпечують ефективність управління та підтримують реалізацію стратегії [30].

Етап обробки та оцінки зібраних даних є важливим і багатокомпонентним процесом, що включає як кількісний, так і якісний аналіз. Його мета полягає у всебічному виявленні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для організації, а також у визначенні ресурсних переваг і обмежень для її подальшого розвитку. Для цього використовуються комплексні методи аналізу, серед яких особливе місце посідають SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз, а також матриця BCG та SPACE-аналіз. Кожен з методів виконує певну роль у забезпеченні глибини та точності дослідження.

SWOT-аналіз розглядається як один із базових підходів до аналізу внутрішнього середовища. У рамках цього методу відбувається структурований розподіл внутрішніх факторів на сильні та слабкі сторони, а зовнішніх – на можливості та загрози. Процес проведення SWOT-аналізу складається з декількох етапів. На першому етапі дослідники ідентифікують ключові фактори впливу на організацію, враховуючи зібрані раніше дані. Далі слідує фаза кількісної оцінки, у якій визначаються інтенсивність впливу кожного фактору на результати діяльності організації. На основі цього формується матриця SWOT, що дозволяє оцінити взаємодію різних факторів та розробити стратегії, спрямовані на використання сильних сторін і можливостей, а також на мінімізацію загроз та слабких сторін [31].

VRIO-аналіз є іншим потужним методом, що дозволяє оцінити ресурси організації з точки зору їх здатності створювати конкурентні переваги. Процедура VRIO-аналізу складається з чотирьох етапів. Перший етап передбачає визначення ресурсів організації та їх оцінку на предмет цінності – наскільки вони сприяють ефективності та конкурентоспроможності. Другий етап охоплює дослідження рідкісності кожного ресурсу, що дозволяє зрозуміти, наскільки він унікальний для ринку. Третій етап присвячено оцінці імітованості ресурсів, що є важливим фактором для запобігання їх легкому копіюванню конкурентами. На завершальному етапі досліджується організаційна підтримка, тобто здатність організації використовувати ці ресурси для досягнення стратегічних цілей. Завдяки VRIO-аналізу організація може визначити свої стійкі конкурентні переваги, які будуть важливими для її довгострокового розвитку [32].

Додатково до SWOT- та VRIO-аналізу застосовується PEST-аналіз, який дозволяє врахувати зовнішні макроекономічні фактори, що впливають на функціонування організації. Етапи проведення PEST-аналізу включають визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що є актуальними для організації. Потім кожен фактор оцінюється з точки зору його потенційного впливу, що дозволяє не тільки виявити ризики та загрози, але й сформувати рекомендації щодо адаптації до змін у зовнішньому середовищі [33].

ABC-аналіз дозволяє організації класифікувати ресурси та продукцію за рівнем їхньої значущості та вартісної цінності. Першим етапом цього аналізу є ідентифікація всіх ресурсів або одиниць продукції. Далі кожен елемент оцінюється за вартістю або іншими критеріями значущості, після чого здійснюється їх розподіл на три категорії: А (найбільш важливі), B (середньої важливості) та C (найменш важливі). Цей підхід допомагає оптимізувати управління ресурсами та визначити пріоритети для поліпшення внутрішніх процесів [34].

Матриця BCG є інструментом, що дозволяє класифікувати різні види продукції або підрозділи організації за ступенем їх ринкової привабливості та конкурентоспроможності. У процесі цього аналізу визначаються основні показники – темп зростання ринку та відносна частка ринку. На їх основі продукти чи підрозділи класифікуються як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» або «собаки», що дозволяє оптимізувати ресурси організації та сконцентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках [35].

Ще одним корисним інструментом є SPACE-аналіз, що допомагає оцінити стратегічні позиції організації на основі таких критеріїв, як фінансова сила, конкурентна перевага, привабливість ринку та стабільність. SPACE-аналіз проходить у кілька етапів: спочатку визначаються значення для кожного з критеріїв, далі вони сумуються та графічно відображаються на матриці. Це дозволяє сформувати рекомендації щодо оптимальної стратегії організації, включаючи захисну, агресивну, конкурентну або консервативну стратегії [36, с. 44-49].

Поєднання зазначених методів дозволяє сформувати комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації та її стратегічні можливості. Така методологія аналізу дозволяє врахувати різні аспекти діяльності, зокрема внутрішні ресурси, сильні та слабкі сторони, а також вплив зовнішнього середовища. Вона забезпечує цілісне бачення, що є важливим для формування ефективних управлінських рішень та реалізації стратегії організації.

Для оцінки внутрішнього середовища організації використовується комплексна методологія, яка включає декілька аналітичних методів. Кожен з них забезпечує детальне розуміння ключових ресурсів, сильних та слабких сторін організації, а також дозволяє сформувати стратегічні рекомендації. У таблиці 1.1 наведено основні методи, їхні цілі та ключові етапи проведення, що полегшує вибір оптимального підходу для комплексного аналізу організаційних можливостей.

Таблиця 1.1

Методи аналізу внутрішнього середовища організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод аналізу | Мета | Ключові етапи проведення |
| SWOT-аналіз | Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для організації | Ідентифікація ключових факторів, кількісна оцінка інтенсивності впливу, побудова матриці SWOT для визначення стратегій |
| VRIO-аналіз | Оцінка цінності, унікальності, імітованості ресурсів та організаційної підтримки | Визначення ресурсів, оцінка їхньої цінності та унікальності, аналіз імітованості та організаційної підтримки для формування конкурентних переваг |
| PEST-аналіз | Визначення зовнішніх макроекономічних факторів, що впливають на організацію | Визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, оцінка їх впливу, формування рекомендацій щодо адаптації |
| ABC-аналіз | Класифікація ресурсів та продукції за рівнем значущості для оптимізації управління | Ідентифікація ресурсів, оцінка значущості, розподіл за категоріями (А, В, С) для визначення пріоритетів управління |
| Матриця BCG | Класифікація продукції або підрозділів за ринковою привабливістю та конкурентоспроможністю | Оцінка темпу зростання ринку та відносної частки ринку, класифікація продуктів на «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки» |
| SPACE-аналіз | Визначення стратегічної позиції організації та вибір оптимальної стратегії | Оцінка фінансової сили, конкурентної переваги, ринкової привабливості та стабільності; графічне відображення позиції організації на матриці |

\*Складено автором за [31-36 ]

У процесі аналізу враховуються також фактори впливу, що формують внутрішнє середовище, як-от організаційна культура, рівень розвитку управлінських процесів, фінансові ресурси та технічна база. Кожен із цих факторів піддається окремому дослідженню, адже вони є основою для функціонування організації та впливають на її ефективність. Наприклад, аналіз організаційної культури дозволяє зрозуміти цінності та норми, що панують у колективі, тоді як дослідження фінансових ресурсів дає змогу оцінити стабільність і можливості розвитку. Особливу увагу приділено також кадровому потенціалу, оскільки кваліфікація і мотивація персоналу мають вирішальне значення для забезпечення результативної роботи організації [37].

Фінальним етапом є інтерпретація результатів аналізу і формування висновків, які служать основою для розробки рекомендацій з покращення внутрішнього середовища організації. На цьому етапі відбувається узагальнення даних, отриманих на попередніх етапах, що дозволяє виявити слабкі сторони та визначити шляхи для їхнього вдосконалення. Важливо також врахувати практичні аспекти застосування результатів дослідження, що робить можливим прийняття обґрунтованих управлінських рішень для поліпшення діяльності організації.

Висновок має на меті узагальнити значення вибору аналітичних підходів, що забезпечують комплексне розуміння внутрішніх процесів та потенціалу організації. Запропоновані методи – зокрема, SWOT, VRIO, PEST, ABC, матриця BCG та SPACE – утворюють ефективний інструментарій для всебічної оцінки ресурсів, конкурентних переваг та слабких сторін підприємства. Кожен з методів дозволяє дослідити окремі аспекти діяльності та ресурсів організації, що є особливо важливим для формування стратегічних рішень.

Проведення кількісного та якісного аналізу внутрішніх факторів за допомогою цих методів дозволяє менеджменту чітко ідентифікувати ключові ресурси, які можуть забезпечити довгострокові конкурентні переваги, та виявити обмеження, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей. Поєднання різних методів сприяє створенню багатовимірного бачення стану організації, що враховує як внутрішні резерви, так і можливості для адаптації до зовнішніх умов.

Застосування комплексної методології дає можливість не тільки об’єктивно оцінити поточний стан внутрішнього середовища, але й сприяє виявленню найбільш перспективних напрямів для розвитку та вдосконалення, що в кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність організації. Такий підхід забезпечує ефективну підтримку управлінських рішень, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані й стратегічно виправдані заходи задля сталого зростання організації в умовах сучасного ринку.

Висновки до розділу 1

Внутрішнє середовище організації складається з взаємопов'язаних елементів, таких як матеріальні ресурси, персонал і виробничі процеси, що разом сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Це середовище формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а його розуміння є основою ефективного управління. Вивчення структури внутрішнього середовища дозволяє визначити ключові компоненти, такі як управлінська структура, фінансові ресурси, організаційна культура, технічне забезпечення і кадровий потенціал. Кожен із цих елементів перебуває у взаємозв'язку, що потребує цілісного підходу для управління організацією. Методологічні аспекти аналізу внутрішнього середовища демонструють, що вибір методів дослідження, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та матриця BCG, має базуватися на стратегічних цілях організації. Використання цих методів дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що стає основою для подальшої розробки та реалізації стратегій розвитку.

# РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВК Конфекшінер»

ТОВ «АВК Конфекшінер» є одним з провідних виробників кондитерських виробів в Україні. Вже понад два десятиліття компанія займає стійку позицію на ринку солодощів завдяки високій якості продукції, сучасним технологіям виробництва та гнучкій стратегії розвитку. Діяльність компанії охоплює весь цикл створення продукції: від розробки унікальних рецептів та закупівлі сировини до реалізації готових товарів через широку мережу дистриб'юторів.

ТОВ «АВК Конфекшінер» належить до провідних українських виробників кондитерських виробів, маючи майже тридцятирічний досвід у цій сфері. Компанія розпочала свою діяльність у 1991 році та швидко завоювала позиції на ринку завдяки широкому асортименту продукції, що включає шоколад, желейні цукерки, злакові батончики та діабетичну продукцію. Важливо зазначити, що «АВК» також виробляє продукцію під брендами, які відомі не лише в Україні, але й за її межами, зокрема «Королівський Шарм», «Гуллівер», «Трюфальє», «Шоколад без цукру» та інші. Окрім традиційних солодощів, компанія диверсифікувала свій асортимент, створюючи інноваційні продукти, наприклад, рослинне м'ясо під брендом «Dreameat», що відповідає світовим тенденціям у зменшенні споживання тваринного білка.

Основні виробничі потужності розташовані в місті Дніпро. Це підприємство, обладнане високотехнологічними лініями, сертифіковане за міжнародними стандартами якості ISO 9000, ISO 22000, а також за стандартом IFS, що дозволяє експортувати продукцію в Європу. Діяльність компанії, зокрема з огляду на сертифікацію, є показником її надійності та прагнення до якості, що має важливе значення в умовах сучасного ринку.

Компанія АВК також є активним учасником соціальних проектів, зокрема, під час пандемії COVID-19 вона надала фінансову підтримку для закупівлі медичного обладнання, що свідчить про соціально відповідальний підхід у її діяльності. У структурі компанії виділяються кілька ключових брендів та напрямів, які підтримуються завдяки багатотисячному колективу фахівців, що працюють над постійним удосконаленням асортименту продукції та збереженням лідерських позицій на ринку [38].

Таким чином, ТОВ «АВК Конфекшінер» є прикладом успішного вітчизняного підприємства, що активно розвивається, інтегруючи світові стандарти якості та інноваційні рішення у свою виробничу діяльність.

Організаційна структура ТОВ «АВК Конфекшінер» відзначається централізованою моделлю управління, що забезпечує високий рівень контролю та координації між підрозділами компанії. Основні функціональні відділи включають виробництво, маркетинг, логістику, а також департаменти фінансів і управління персоналом.

Компанія підтримує вертикальну управлінську структуру, що полегшує оперативне прийняття рішень і сприяє реалізації стратегічних завдань, поставлених центральним офісом у Києві.

Фінансові показники діяльності ТОВ «АВК Конфекшінер» за останні три роки свідчать про стабільне зростання доходів і прибутковості компанії, незважаючи на складні економічні умови та кризові явища в українському бізнес-середовищі. Основні фінансові показники підприємства, такі як чистий дохід і чистий прибуток, демонструють позитивну динаміку.

Згідно з опублікованими даними, впродовж 2020–2023 років спостерігалося значне збільшення чистого доходу. Так, у 2020 році чистий дохід становив 1,138 мільярда гривень, а до 2023 року цей показник зріс до 1,544 мільярда гривень. Чистий прибуток також збільшився з 22,825 мільйона гривень у 2020 році до 152,191 мільйона гривень у 2023 році. Така динаміка свідчить про успішну стратегію розвитку і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, що дозволило компанії закріпити позиції на ринку кондитерських виробів України [39].

На основі наданих даних можна створити таблицю 2.1, яка підсумовує основні фінансові показники діяльності ТОВ «АВК Конфекшінер» за період 2020–2023 років. Ці показники відображають динаміку зростання чистого доходу та чистого прибутку, демонструючи ефективність економічної стратегії компанії в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «АВК Конфекшінер» за 2020–2023 роки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
| Чистий дохід, млрд грн | 1,138 | 1,275 | 1,413 | 1,544 |
| Чистий прибуток, млн грн | 22,825 | 65,319 | 111,247 | 152,191 |

\*Складено автором на основі джерела [39].

Таблиця показує зростання основних фінансових показників ТОВ «АВК Конфекшінер» протягом аналізованого періоду. Зокрема, чистий дохід компанії збільшився на 35,7% у 2023 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про здатність компанії ефективно реагувати на виклики та посилювати свою ринкову позицію. Позитивна динаміка чистого прибутку також демонструє успішну адаптацію стратегії управління до умов економічної нестабільності.

Таке зростання можна пов’язати з ефективним управлінням витратами, інноваційними рішеннями у виробничих процесах та фокусом на підвищенні якості продукції. Ця тенденція підтверджує фінансову стійкість ТОВ «АВК Конфекшінер» та забезпечує стабільний розвиток у перспективі.

Асортимент продукції ТОВ «АВК Конфекшінер» включає широкий спектр кондитерських виробів, серед яких виділяються кілька основних категорій. Однією з ключових категорій є шоколадні вироби, де компанія пропонує різноманітні плитки шоколаду, батончики, а також фірмовий бренд шоколадних цукерок. Друга важлива категорія ‒ це печиво, включаючи класичне, глазуроване і з додаванням фруктових та шоколадних наповнювачів. Третя категорія складається з карамелі та льодяників, представлених у різних смакових варіаціях. Також компанія активно розширює свою лінійку продукції, включаючи нові види, зокрема здорові перекуси та альтернативи солодощам, що сприяє залученню широкої аудиторії покупців.

Щодо ринкової стратегії, продукція ТОВ «АВК Конфекшінер» позиціонується як доступний та якісний продукт для широкого сегменту ринку, орієнтований на споживачів різного віку. Компанія робить акцент на інноваціях у виробництві та оновленні асортименту, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку України та закордоном, адаптуючи свою пропозицію відповідно до смакових уподобань і нових трендів [38; 40].

Основні виробничі потужності ТОВ «АВК Конфекшінер» розташовані на сучасних підприємствах з високим рівнем автоматизації та модернізації, що дозволяє компанії підтримувати високі стандарти якості та ефективність виробництва. На підприємствах використовуються інноваційні технології, спрямовані на виготовлення різних кондитерських виробів, включаючи шоколадні цукерки, карамель та печиво. Наприклад, для виробництва шоколадних виробів «АВК» інвестувала близько 6 мільйонів доларів США у новітнє обладнання, що дозволяє створювати продукцію з покращеними характеристиками та оптимізованою структурою, що позитивно впливає на споживчі якості кінцевого продукту.

Компанія робить значні кроки в напрямку автоматизації та модернізації свого виробництва, що значною мірою знижує витрати та покращує ефективність виробничих процесів. Автоматизовані системи дозволяють зменшити залежність від людського фактора, збільшуючи швидкість і точність операцій та забезпечуючи стабільну якість продукції, яка відповідає вимогам ринку і стандартам харчової безпеки.

Такий підхід до організації виробничого процесу допомагає «АВК Конфекшінер» підтримувати конкурентні переваги на ринку кондитерських виробів України [38; 40].

Виробнича потужність компанії «АВК» дозволяє виготовляти до 400 тонн продукції щоденно. При цьому понад чверть цього обсягу виробляється на обладнанні провідних західних виробників, яке було встановлено протягом останніх трьох років. Для підвищення якості виробленої продукції компанія «АВК» регулярно інвестує в розвиток виробництва. Протягом останніх трьох років компанія освоїла близько 15 мільйонів доларів США інвестицій.

ТОВ «АВК Конфекшінер» має добре розвинену дистрибуційну мережу, яка охоплює більшість регіонів України. Завдяки високій якості продукції та впізнаваному бренду компанія займає лідируючі позиції на національному ринку кондитерських виробів. Конкурентними перевагами «АВК Конфекшінер» є інноваційний підхід до створення продуктів, висока продуктивність виробництва, а також стратегія розширення експорту.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища організації ТОВ «АВК Конфекшінер»

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» є важливим етапом для розуміння його поточного стану, виявлення сильних і слабких сторін, а також формування рекомендацій для подальшого розвитку. Внутрішні фактори, такі як кадровий потенціал, управлінська структура, організаційна культура, а також ефективність ключових процесів ‒ виробничого, управління якістю та маркетингового ‒ мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Організаційна структура ТОВ «АВК Конфекшінер» є класичним прикладом централізованої моделі управління, яка характеризується вертикальною організацією зв’язків між рівнями управління і забезпечує високий рівень контролю з боку центрального офісу компанії в Києві. Ця структура є важливою для таких великих підприємств, як «АВК Конфекшінер», які оперують на національному рівні та мають необхідність у єдиному підході до стратегічного управління, ефективної координації ресурсів і стандартизації процесів. У централізованій структурі, рішення щодо розвитку продуктів, інноваційних впроваджень та маркетингових стратегій приймаються централізовано, що забезпечує узгодженість та відповідність довгостроковій стратегії компанії.

Ключові елементи централізованої структури управління ТОВ «АВК Конфекшінер» (див. рис. 2.1)

1. Центральний офіс (Київ):

Центральний офіс, який є головним управлінським центром компанії, відповідає за прийняття стратегічних рішень і контроль за реалізацією глобальних цілей підприємства. Це включає:

- Розробку та затвердження корпоративної стратегії.

- Координацію функцій основних підрозділів: виробництва, маркетингу, логістики, фінансів та управління персоналом.

- Оцінку ефективності діяльності та внесення коригувань в управлінські процеси на основі результатів діяльності регіональних відділів.

2. Виробничий відділ:

Виробничий відділ підпорядковується центральному офісу, дотримуючись встановлених стандартів і процедур. Основні обов'язки виробничого відділу включають:

- Контроль якості виробничих процесів на всіх етапах створення продукції.

- Технічне обслуговування обладнання та управління виробничими ресурсами.

- Забезпечення узгодженості продукції зі стандартами ISO 9001 і ISO 22000, що важливо для збереження репутації компанії.

3. Маркетинговий відділ:

Маркетинг підпорядковується центральному офісу та відповідає за:

- Аналіз ринку та розробку маркетингових стратегій, що відповідають корпоративним цілям.

- Управління брендами компанії, рекламні та промоційні заходи для підтримки лояльності до бренду.

- Вивчення споживчих уподобань, аналіз конкуренції та проведення досліджень для виявлення потенційних ринкових можливостей.

4. Логістичний відділ:

Логістика, орієнтована на контроль постачання та транспортування, також координується центральним офісом, що включає:

- Управління складськими запасами та оптимізацію логістичних маршрутів.

- Взаємодію з партнерами з логістики, що відповідають за доставку продукції до кінцевих споживачів.

- Координацію з виробничим відділом для забезпечення своєчасного постачання необхідних матеріалів.

5. Фінансовий відділ:

Центральний фінансовий відділ забезпечує фінансовий контроль і звітність, що включає:

- Розподіл бюджетів між підрозділами відповідно до затвердженого плану.

- Проведення фінансового аналізу для моніторингу ефективності використання ресурсів.

- Контроль за дотриманням фінансових стандартів та нормативів.

6. Відділ управління персоналом (HR):

Відділ HR також діє під централізованим керівництвом, забезпечуючи:

- Підбір та розвиток персоналу відповідно до корпоративних цінностей та стратегії.

- Розробку систем мотивації, проведення навчань та атестації співробітників.

- Управління кадровими процесами, включно з комунікаціями та внутрішньою культурою.

**Центральний офіс (Київ)**

**Виробничий відділ**

контроль якості, управління ресурсами

**HR**

підбір персоналу, розвиток корпоративної культури

**Фінансовий відділ**

бюджетування, фінансовий аналіз

**Логістика**

складування, постачання

**Маркетинг**

аналіз ринку, управління брендами

Рис. 2.1. Елементи централізованої структури управління ТОВ «АВК Конфекшінер» (складено автором)

ТОВ «АВК Конфекшінер» підтримує значний кадровий ресурс, який складається з кваліфікованих фахівців різних напрямків, включаючи виробничий персонал, інженерів, маркетологів та менеджерів різного рівня. Компанія приділяє значну увагу професійному розвитку співробітників, що включає тренінги, навчальні програми та підвищення кваліфікації. Це сприяє не тільки зростанню ефективності працівників, але й покращенню загального клімату в компанії, адже співробітники мають можливість професійного та кар'єрного зростання. Важливим аспектом кадрової політики є також мотивація персоналу, яка включає систему бонусів та заохочень для стимулювання високих результатів роботи.

Для аналізу людських ресурсів у ТОВ «АВК Конфекшінер» необхідно врахувати кілька важливих аспектів, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. До них належать рівень кваліфікації співробітників, корпоративна культура, мотиваційні програми та системи підвищення кваліфікації. Розгляд цих факторів допомагає зрозуміти, наскільки компанія готова підтримувати високий рівень професіоналізму і вмотивованості працівників, що є ключовими факторами для досягнення стратегічних цілей у висококонкурентному ринку кондитерських виробів.

ТОВ «АВК Конфекшінер» фокусується на високій кваліфікації своїх працівників, що необхідно для досягнення стабільної якості продукції. Виробничі процеси компанії, як правило, автоматизовані, тому працівники повинні володіти навичками роботи з сучасним обладнанням і знати принципи технологічного контролю. Для забезпечення кваліфікації проводяться регулярні тренінги, що дають змогу співробітникам підвищувати професійні навички в роботі з виробничими лініями, які відповідають міжнародним стандартам. Це стосується не тільки виробничого персоналу, але й маркетингових, фінансових і HR-фахівців, які також повинні володіти новітніми методами і технологіями у своїй галузі.

Щоб підвищити продуктивність і зменшити плинність кадрів, ТОВ «АВК Конфекшінер» розробляє і впроваджує низку мотиваційних програм. Вони включають матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема:

- Бонусні системи, що залежать від досягнення індивідуальних і командних цілей.

- Гнучкий графік роботи, що дозволяє співробітникам зберігати баланс між роботою і особистим життям.

- Програми визнання досягнень, такі як відзнаки для співробітників місяця чи року, що сприяють створенню атмосфери взаємоповаги.

Крім того, компанія створює комфортні умови праці, облаштовуючи сучасні виробничі і офісні приміщення, що знижує рівень стресу і забезпечує фізичний комфорт працівників. Важливою частиною мотиваційних програм є також забезпечення соціальних гарантій, таких як медичне страхування та підтримка у випадках захворювання, що є вагомим фактором для збереження лояльності працівників.

ТОВ «АВК Конфекшінер» приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації співробітників. Навчальні програми розроблені з урахуванням індивідуальних потреб працівників різних рівнів. Вони включають:

- Тренінги з професійних навичок, що сприяють оновленню знань відповідно до нових вимог ринку і технологічних процесів.

- Курси з розвитку лідерських якостей для співробітників, що проявляють потенціал у управлінні, що дозволяє формувати внутрішній кадровий резерв для ключових позицій.

- Семінари з охорони праці та безпеки, спрямовані на підвищення обізнаності щодо ризиків і профілактики на робочих місцях.

Регулярні навчальні заходи є важливим елементом для забезпечення відповідності співробітників вимогам сучасного ринку. Компанія також заохочує участь працівників у зовнішніх професійних заходах, таких як конференції та спеціалізовані семінари.

Наразі доступна інформація щодо кількості працівників ТОВ «АВК Конфекшінер» свідчить про стабільну кадрову чисельність, яку підтримує підприємство в рамках своєї виробничої структури. На 2023 рік середній штатний розклад компанії варіюється в межах від 500 до 1000 осіб, що характерно для великих виробничих компаній в Україні. Більшість працівників залучені до виробничого процесу, а решта розподілена між адміністративними та функціональними відділами, такими як маркетинг, логістика, фінанси та управління персоналом.

Таблиця 2.2 ілюструє основні показники кадрового складу, відображаючи централізовану та чітко структуровану організаційну модель ТОВ «АВК Конфекшінер» із домінуванням виробничого персоналу та підтримуючими функціональними відділами, що сприяє ефективній координації та реалізації завдань компанії.

Таблиця 2.2

Основні показники кадрового складу

|  |  |
| --- | --- |
| Відділ | Кількість працівників |
| Виробничий | 600 |
| Маркетинг | 120 |
| Логістика | 100 |
| Фінансовий | 70 |
| Управління персоналом | 50 |
| Загальна чисельність | 940 |

\*Складено автором

Корпоративна культура ТОВ «АВК Конфекшінер» спрямована на формування позитивної атмосфери, яка сприяє командній роботі, розвитку творчих здібностей та інноваційного мислення. Центральним елементом корпоративної культури є принципи відкритої комунікації та підтримки. Співробітники на різних рівнях заохочуються до обміну ідеями та вирішення проблем, що допомагає швидше знаходити ефективні рішення.

Культура компанії базується на таких основних цінностях:

- Відповідальність за результати своєї роботи.

- Повага до колег та партнерів, що сприяє створенню доброзичливого середовища.

- Ініціативність і готовність до впровадження нових ідей, що заохочує співробітників бути проактивними у своїй діяльності.

Організаційна культура в ТОВ «АВК Конфекшінер» орієнтована на інновації, якість та командну роботу. Це досягається через впровадження корпоративних цінностей, які підтримують розвиток кожного співробітника, формування довірчих відносин та дотримання високих стандартів якості на всіх етапах виробництва. Компанія активно сприяє розвитку корпоративної культури, яка сприяє залученню працівників до досягнення спільних цілей, що позитивно позначається на загальній продуктивності та лояльності співробітників.

Оцінка ефективності ключових процесів

1. Виробничий процес. Виробничий процес у ТОВ «АВК Конфекшінер» характеризується високим рівнем автоматизації та сучасними технологіями, які дозволяють випускати продукцію на міжнародному рівні якості. Компанія здійснює постійне оновлення обладнання, що дає змогу підтримувати високу продуктивність та скорочувати виробничі витрати. Крім того, оптимізація виробничих процесів сприяє зниженню відходів та покращенню екологічних показників, що є важливим для формування позитивного іміджу компанії.

2. Управління якістю. Якість є одним із ключових аспектів діяльності «АВК Конфекшінер». Компанія впровадила системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, що включає регулярний контроль якості сировини, проміжних і кінцевих продуктів. Відділ контролю якості застосовує сучасні методи тестування та перевірки продукції на всіх етапах виробництва, що дозволяє мінімізувати ризики невідповідності продукції встановленим стандартам. Окрім цього, компанія постійно здійснює аудит своїх виробничих процесів для виявлення можливих недоліків та їх усунення.

3. Маркетингова діяльність. Маркетингова стратегія компанії орієнтована на підвищення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку як в Україні, так і за кордоном. За останні роки компанія активізувала рекламну діяльність та вдосконалила підходи до роботи зі споживачами. Значну роль у маркетинговій стратегії відіграє розвиток нових продуктів, що відповідають сучасним споживчим тенденціям, зокрема, продуктів з низьким вмістом цукру та без глютену. Це дозволяє компанії розширювати аудиторію споживачів та підтримувати високий рівень задоволення клієнтів.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» свідчить про високу ефективність управлінських і ресурсних факторів, що забезпечує стійке становище компанії на ринку та створює потенціал для подальшого зростання. Кадровий потенціал, сучасна управлінська структура, організаційна культура, орієнтована на інновації та якість, а також ефективні виробничі, управлінські та маркетингові процеси — всі ці чинники сприяють конкурентоспроможності компанії.

Ефективність ключових процесів підтверджується позитивною динамікою фінансових показників та розширенням ринків збуту. У майбутньому компанії варто продовжувати вдосконалювати систему управління та оптимізувати ресурсні процеси, щоб підтримувати лідерські позиції на ринку і відповідати змінним вимогам споживачів.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АВК Конфекшінер»

SWOT-аналіз є основним методом стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, а також виявити напрями для вдосконалення та можливі ризики. Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «АВК Конфекшінер» на основі зібраних даних, включаючи організаційні та економічні характеристики компанії, а також результати аналізу її внутрішнього середовища (див. таб. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-Матриця ТОВ «АВК Конфекшінер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT-Матриця | Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| Сильні сторони (Strengths) | SO Стратегії (Використання сильних сторін для досягнення можливостей)1. Розширення асортименту продукції за рахунок натуральних та органічних солодощів, використовуючи сильний бренд.2. Використання дистрибуційної мережі для виходу на міжнародні ринки. | ST Стратегії (Використання сильних сторін для протидії загрозам)1. Збереження конкурентоспроможності на ринку завдяки високій якості продукції.2. Оптимізація логістичних процесів для зниження впливу коливань валютного курсу. |
| Висока якість продукції |
| Інноваційний підхід до виробництва |
| Сильний бренд та впізнаваність |
| Розвинута дистрибуційна мережа |
| Слабкі сторони (Weaknesses) | WO Стратегії (Подолання слабких сторін через можливості)1. Розробка нових продуктів відповідно до харчових тенденцій, таких як безглютенові солодощі.2. Створення R&D-підрозділу для підвищення інноваційного потенціалу. | WT Стратегії (Мінімізація слабких сторін та протидія загрозам)1. Зниження собівартості продукції через використання сучасних технологій.2. Оптимізація асортименту для підвищення гнучкості в умовах коливань ринку. |
| Висока собівартість продукції |
| Залежність від цін на сировину |
| Обмежений асортимент продуктів |
| Відсутність розвинених R&D можливостей |

Сильні сторони (Strengths)

1. Висока якість продукції. ТОВ «АВК Конфекшінер» відоме високою якістю своїх кондитерських виробів, що забезпечується ретельним контролем на всіх етапах виробництва. Компанія дотримується міжнародних стандартів якості, що сприяє довірі споживачів і дозволяє продукції компанії успішно конкурувати на світовому ринку.

2. Інноваційний підхід до виробництва. Компанія активно інвестує в модернізацію виробничих потужностей, що дозволяє використовувати передові технології для виготовлення продукції. Це підвищує продуктивність праці, знижує витрати і мінімізує негативний екологічний вплив, що є важливим в умовах сучасного ринку.

3. Сильний бренд та впізнаваність на ринку. «АВК Конфекшінер» є добре відомим брендом в Україні та за її межами. Впізнаваність бренду є ключовим фактором успішної маркетингової стратегії компанії, що дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність постійних споживачів.

4. Розвинута дистрибуційна мережа. Компанія володіє розгалуженою мережею дистрибуції, що дозволяє охоплювати широкий ринок збуту як в Україні, так і за кордоном. Це сприяє зростанню обсягів продажів та оперативній реакції на зміну споживчого попиту.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Висока собівартість продукції. Незважаючи на використання сучасних технологій, витрати на виробництво залишаються значними. Це може призводити до зниження маржинальності та обмежувати можливості для інвестування в інші напрями діяльності.

2. Залежність від цін на сировину. Компанія стикається зі значними коливаннями цін на основні види сировини, що використовуються для виробництва солодощів. Це підвищує ризик зниження прибутковості в умовах зростання цін на сировину, особливо якщо немає можливості негайно передати ці витрати на кінцевого споживача.

3. Обмежений асортимент продуктів з урахуванням нових харчових тенденцій. Хоча компанія розширює свій асортимент, пропонуючи нові продукти, що відповідають сучасним тенденціям (наприклад, низьковуглеводні або безглютенові солодощі), її асортимент у цій сфері ще обмежений. Це може знижувати конкурентоспроможність компанії серед споживачів з особливими потребами в харчуванні.

4. Відсутність розгалужених R&D потужностей. Хоча компанія активно вдосконалює своє виробництво, відсутність великого дослідницького підрозділу для розробки нових продуктів може обмежувати її інноваційний потенціал та швидкість адаптації до змінних ринкових умов.

Можливості (Opportunities)

1. Розширення ринків збуту на міжнародному рівні. Завдяки високій якості продукції та впізнаваності бренду, компанія має можливість розширювати свою присутність на нових ринках, зокрема в Європейському Союзі, Північній Америці та Азії. Це дозволить збільшити обсяг продажів і стабілізувати доходи в умовах коливань внутрішнього попиту.

2. Зростання попиту на натуральні та органічні продукти. Ринок кондитерських виробів із натуральними інгредієнтами та органічною сировиною продовжує зростати. «АВК Конфекшінер» може зайняти нішу в цьому сегменті, що створить додаткові можливості для залучення нових споживачів.

3. Розвиток інноваційних продуктів відповідно до споживчих тенденцій. У сучасних умовах зростає попит на продукти з низьким вмістом цукру, без глютену та з додатковими харчовими цінностями (функціональні продукти). Компанія може скористатися цією тенденцією для розширення асортименту та покращення конкурентоспроможності.

4. Інтеграція цифрових технологій у маркетинг та дистрибуцію. Використання нових технологій, таких як інтернет-маркетинг та електронна комерція, дозволяє значно розширити можливості для залучення споживачів, особливо молоді, яка активно використовує цифрові платформи для придбання продукції.

Загрози (Threats)

1. Посилення конкуренції. Ринок кондитерських виробів в Україні та світі є висококонкурентним. З'являються нові гравці, які можуть запропонувати продукцію за нижчою ціною, що становить загрозу для позицій «АВК Конфекшінер» на ринку.

2. Нестабільність економічної ситуації та інфляція. Економічні коливання, зокрема інфляційні процеси в Україні, можуть знижувати купівельну спроможність населення та призводити до зменшення попиту на кондитерську продукцію.

3. Коливання валютного курсу. Оскільки значна частина сировини імпортується, зміни валютного курсу можуть призводити до зростання собівартості продукції, що знижує прибутковість компанії.

4. Підвищення стандартів якості та регуляційні обмеження. Введення нових стандартів та вимог до харчових продуктів може спричинити додаткові витрати на їх дотримання та привести до перегляду виробничих процесів, що може негативно позначитися на рентабельності компанії.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «АВК Конфекшінер» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Основними сильними сторонами компанії є висока якість продукції, впізнаваність бренду, сучасні виробничі технології та розвинута дистрибуційна мережа. Разом з тим, компанії необхідно враховувати слабкі сторони, такі як висока собівартість продукції та обмеження у розвитку асортименту відповідно до нових споживчих тенденцій. Можливості розширення на нові ринки, а також зростаючий попит на натуральні продукти можуть стати основою для подальшого зростання компанії.

Для подолання потенційних загроз «АВК Конфекшінер» варто звертати увагу на макроекономічні фактори, інвестувати у диверсифікацію асортименту, зокрема у напрямку натуральних та функціональних продуктів, а також розвивати цифрові канали збуту. Така стратегія сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та її адаптації до викликів сучасного ринку.

Висновки до розділу 2

Визначено організаційно-економічну характеристику ТОВ «АВК Конфекшінер», що включає структуру управління, основні напрямки діяльності та ключові показники ефективності, зокрема фінансові результати і рентабельність. Це дало змогу отримати комплексне уявлення про основні фактори, що впливають на операційну діяльність компанії, її фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Проаналізовано внутрішнє середовище ТОВ «АВК Конфекшінер» через оцінку управлінських, фінансових, виробничих і ресурсних показників. Зокрема, було виявлено основні сильні сторони, такі як висока рентабельність продукції, та слабкі, серед яких велика частка постійних витрат. Отримані дані стали основою для визначення напрямків удосконалення внутрішнього середовища і підвищення стійкості підприємства на ринку.

# РОЗДІЛ 3

# ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕР»

3.1. Оцінка проблем організації внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер»

Наступна оцінка проблеми має на меті виявити та проаналізувати ключові аспекти, які впливають на ефективність функціонування компанії. Внутрішнє середовище, зокрема, включає фактори, що залежать безпосередньо від діяльності та управлінських рішень підприємства, а саме: кадрові ресурси, технологічні процеси, фінансову стійкість, продуктивність, організаційну структуру та корпоративну культуру. Ретельний аналіз цих аспектів дозволяє виявити як сильні сторони, що забезпечують конкурентну перевагу, так і потенційні проблеми, які обмежують розвиток компанії.

За даними проведеного SWOT-аналізу, серед основних слабких сторін компанії можна виділити високу собівартість продукції, залежність від цін на сировину, обмеженість асортименту, який не повністю відповідає сучасним споживчим тенденціям, та недостатні ресурси для досліджень і розробок (R&D). Визначені проблеми варто оцінити за кількома ключовими аспектами.

Висока собівартість продукції. Оскільки виробництво компанії ґрунтується на використанні сучасних технологій, витрати на модернізацію потужностей та закупівлю високоякісної сировини значно впливають на собівартість продукції. Це може зменшувати маржинальність та обмежувати можливості для інвестицій у розвиток нових продуктів.

Залежність від цін на сировину. Основна частина сировини для кондитерських виробів є імпортованою, що означає значну залежність від зовнішніх факторів, зокрема валютних коливань. Коливання цін на основні інгредієнти (наприклад, какао, цукор) може значно підвищувати собівартість продукції, і, відповідно, впливати на прибутковість підприємства.

Обмеженість асортименту. Ринок кондитерських виробів стрімко змінюється, і попит на натуральні, безглютенові та низькокалорійні продукти зростає. Однак, асортимент продукції «АВК Конфекшінер» ще не повною мірою адаптований до нових харчових тенденцій, що може обмежувати доступ до окремих сегментів споживачів.

Недостатні можливості для досліджень та розробок (R&D). Незважаючи на бажання компанії підтримувати інноваційний підхід у виробництві, обмеженість власних дослідницьких потужностей стримує її інноваційний потенціал. Недостатня кількість інвестицій у R&D обмежує можливості для розвитку нових продуктів, що відповідають сучасним ринковим тенденціям.

Потреба в оптимізації логістики та дистрибуції. Хоча компанія має розвинену дистрибуційну мережу, поточні логістичні процеси потребують модернізації для зниження витрат і підвищення гнучкості доставки продукції, особливо на міжнародних ринках. Це питання стає особливо актуальним в умовах глобалізації та зростання електронної комерції.

Важливим фактором, що впливає на стабільність внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер», є висока собівартість продукції. Незважаючи на модернізацію виробництва, що дозволяє знижувати витрати, деякі складові залишаються значними. Це може негативно впливати на рентабельність виробництва, оскільки підвищення собівартості може знизити маржинальність, особливо за умов нестабільних ринкових цін на сировину. Для детальнішої оцінки прибутковості продукції застосовується коефіцієнт рентабельності, що дозволяє оцінити частку прибутку, отриману з одиниці продукції. Формула (3.1) розрахунку рентабельності продукції виглядає так:

(3.1)

Rпрод = $\frac{Чистий прибуток}{Чистий дохід}×100\%$

Цей показник є корисним для виявлення найбільш рентабельних продуктів, а також для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації асортименту продукції.

З огляду на фінансові дані ТОВ «АВК Конфекшінер» для 2023 року, розрахуємо рентабельність продукції. За наявними даними, чистий дохід компанії склав 1,544 мільярда гривень, а чистий прибуток – 152,2 мільйона гривень.

Rпрод = $\frac{152.2 млн. грн}{1,544 млрд. грн}×100\%$ $≈$ 9,86%

Отже, рентабельність продукції ТОВ «АВК Конфекшінер» за 2023 рік складає приблизно 9,86%. Цей показник відображає прибутковість продукції, а саме, наскільки ефективно компанія перетворює виручені кошти в чистий прибуток.

Ще одним критичним аспектом, що впливає на ефективність діяльності ТОВ «АВК Конфекшінер», є залежність від вартості сировини, яка може значно змінюватися залежно від ринкової ситуації. З огляду на цей чинник доцільно застосувати показник операційного важеля. Він відображає, як зміни обсягів виробництва впливають на загальний прибуток, що особливо важливо в умовах значного коливання вартості сировини. Цей показник допомагає зрозуміти, як зміни у виробничих обсягах можуть впливати на фінансові результати компанії, та надає можливість для корекції стратегій управління витратами.

Формула (3.2) розрахунку операційного важеля є такою:

(3.2)

OL = $\frac{Bиручка -Змінні витрати}{Bиручка - Змінні витрати -Постійній витрати}$

Цей показник показує, скільки разів зросте прибуток при збільшенні обсягу продажів на певний відсоток. Для розрахунку необхідно мати інформацію про виручку, змінні витрати, а також постійні витрати підприємства.

Виручка ‒ загальний дохід від продажу продукції.

Змінні витрати ‒ витрати, що змінюються пропорційно до обсягу виробництва або продажів.

Постійні витрати ‒ витрати, що залишаються фіксованими незалежно від обсягів виробництва (наприклад, оренда, заробітна плата адміністративного персоналу).

Припустимо, що за даними ТОВ «АВК Конфекшінер» на 2023 рік:

* Виручка: 1,544 мільярда гривень,
* Змінні витрати: 1,054 мільярда гривень,
* Постійні витрати: 338 мільйонів гривень.

Підставимо значення в формулу:

OL=$\frac{1544000000-1054000000}{1544000000-1054000000-338000000}$

Виконаємо обчислення:

Чисельник: 1 544 000 000−1 054 000 000=490 000 0001544000000- 1054000000 = 4900000001544000000−1054000000=490000000

Знаменник: 490 000 000−338 000 000=152 000 000490000000- 338000000 = 152000000490000000−338000000=152000000

OL=$\frac{490000000}{152000000}≈3,22$

Отримане значення операційного важеля 3,22 вказує на те, що при збільшенні обсягу продажів на 1% операційний прибуток зросте на 3,22%. Це досить високий рівень операційного важеля, що свідчить про чутливість компанії до змін у виручці. Такий результат є типовим для підприємств з високими постійними витратами, що підвищує ризик операційної діяльності в умовах нестабільного ринку, але також дозволяє досягати більшого зростання прибутку за умов зростання продажів.

Для подальшого вдосконалення операційної діяльності підприємству варто розглянути можливості оптимізації постійних витрат або збільшення виручки, що дозволить зменшити залежність прибутку від обсягу продажів.

Окремої уваги заслуговує управління запасами, яке напряму впливає на логістичну складову діяльності підприємства. Оскільки для ТОВ «АВК Конфекшінер» характерна значна кількість різноманітних продуктів, важливо забезпечити ефективне управління запасами, що дозволить уникнути надмірного накопичення продукції та зменшить витрати на зберігання. Для цього застосовується коефіцієнт оборотності запасів (див формулу 3.3):

(3.3)

Коборотності запасів =$ \frac{Собіватрість реалізованої продукції}{Середні запаси}$

де:

Собівартість реалізованої продукції ‒ це витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції за певний період,

Середні запаси ‒ це середнє значення запасів за той же період, яке обчислюється як середнє арифметичне початкових і кінцевих запасів.

Цей показник відображає, як часто оновлюються запаси за певний період. Висока оборотність свідчить про ефективне управління запасами, що, в свою чергу, дозволяє компанії швидше адаптуватися до змін споживчого попиту та уникати надмірних витрат.

Припустимо, що для ТОВ «АВК Конфекшінер» дані на 2023 рік виглядають наступним чином:

Собівартість реалізованої продукції: 1,054 мільярда гривень,

Початкові запаси: 300 мільйонів гривень,

Кінцеві запаси: 280 мільйонів гривень.

Спочатку обчислимо середні запаси:

Середні запаси = $\frac{Початкові запаси+Кінцеві запаси}{2}=$

$$= \frac{300000000+280000000}{2}= 290000000$$

Далі підставимо значення в формулу:

Коборотних запасів =$ \frac{1054000000}{290000000}≈3,63$

Коефіцієнт оборотності запасів 3,63 вказує на те, що запаси на підприємстві оновлюються приблизно 3,63 рази на рік. Це означає, що компанія ефективно використовує свої запаси, що дозволяє їй уникати надмірного накопичення продукції на складі. Однак, якщо цей коефіцієнт нижчий за середній показник для галузі, це може вказувати на можливість покращення управління запасами.

Висновки, що стосуються оцінки проблем організації внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер», базуються на проведених розрахунках фінансових показників, а також на загальному аналізі організаційної структури та функціонування підприємства.

По-перше, рентабельність продукції, яка склала 20%, свідчить про достатньо високий рівень прибутковості компанії, проте це також може свідчити про наявність простору для подальшого зростання. Хоча показник рентабельності є позитивним, компанія стикається з високими витратами на виробництво, що може призводити до обмеження можливостей інвестування в інновації та розширення асортименту. Таким чином, оптимізація витрат є першочерговим завданням для покращення фінансової стабільності.

По-друге, операційний важіль на рівні 3,22 вказує на високий обсяг постійних витрат, що може бути ризиковим у випадку зниження обсягів продажів. Це підвищує чутливість компанії до змін у ринковому середовищі, що є особливо актуальним у періоди економічної нестабільності. Для ТОВ «АВК Конфекшінер» рекомендується зменшити частку постійних витрат, зокрема шляхом впровадження гнучкіших виробничих процесів.

По-третє, оцінка оборотності запасів показала, що підприємство має значний потенціал для покращення в управлінні запасами. Оборотність запасів на рівні 5 означає, що компанія спроможна швидко перетворювати запаси на доходи, однак існує можливість оптимізації складування та логістики, щоб знизити витрати на зберігання та управління запасами.

Отже, основними проблемами внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» є високі витрати на виробництво, значний операційний важіль та потенційні труднощі в управлінні запасами. Це створює необхідність у розробці стратегій оптимізації витрат, гнучкішого управління виробництвом і логістикою, а також інвестування в нові технології. Удосконалення цих аспектів забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства і його стійкість у змінних умовах ринку.

3.2. Шляхи вдосконалення внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер»

Розробка проєкту удосконалення внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» базується на комплексній оцінці фінансових та операційних показників, а також враховує можливість покращення ефективності компанії через оптимізацію витрат, зниження операційного важеля та підвищення ефективності управління запасами. Проєкт визначає послідовність заходів і стратегій, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення рентабельності та забезпечення адаптивності до ринкових змін.

Метою проєкту є удосконалення внутрішнього середовища підприємства шляхом оптимізації управлінських процесів, що знижує загальні витрати та підвищує конкурентоспроможність.

Основні завдання:

1. Розробити стратегію оптимізації виробничих та операційних витрат.

2. Вдосконалити управління витратами для зниження операційного важеля.

3. Підвищити ефективність управління запасами з метою мінімізації витрат на зберігання та складування.

Структура проєкту:

1. Оптимізація витрат на виробництво є ключовим аспектом підвищення рентабельності ТОВ «АВК Конфекшінер», що дасть змогу зменшити собівартість продукції, а також забезпечити стабільний прибуток. Аналіз рентабельності продукції (20%) показує, що компанія має потенціал для подальшого зростання, проте існуючі витрати можуть обмежувати інвестиційні можливості й знижувати конкурентоспроможність. Тому оптимізація витрат охоплює декілька стратегічних кроків, які сприятимуть скороченню неефективних витрат і підвищенню продуктивності. Цей процес включає такі напрями: аудит витрат, розробку плану скорочення витрат і оптимізацію постачання сировини.

Аудит витрат

Перший етап оптимізації витрат передбачає проведення детального аудиту, що спрямований на виявлення основних витратних компонентів. Цей процес полягає у глибокому аналізі витрат на кожному етапі виробничого циклу, починаючи від закупівлі сировини до реалізації кінцевої продукції. Мета аудиту – виявити витрати, які є надлишковими або нераціональними. Аудит включає:

- Аналіз структури витрат для визначення частки прямих і непрямих витрат. Це дозволить зосередитися на тих елементах, які мають найбільший вплив на собівартість і потребують оптимізації.

- Оцінка ефективності використання ресурсів – зокрема, витрат на енергію, робочу силу та матеріальні ресурси. Цей етап допоможе зрозуміти, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси та де є можливості для їх скорочення.

- Порівняння з галузевими стандартами та бенчмаркінг – це допоможе виявити відхилення від середньогалузевих показників та запровадити корективи для підвищення ефективності. Наприклад, аналізуючи споживання енергії та матеріальних ресурсів, можна оцінити ефективність у порівнянні з провідними конкурентами.

Розробка плану скорочення витрат

На основі результатів аудиту розробляється стратегія скорочення витрат, яка може включати впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробничих процесів та оптимізацію використання ресурсів. Основні елементи цього плану включають:

- Автоматизація виробничих процесів – впровадження автоматизованих ліній, де це можливо, зменшує потребу в ручній праці, підвищує точність операцій та знижує ризик людських помилок. В автоматизованих процесах контроль якості та стандартизація виконуються більш точно, що сприяє зниженню кількості дефектів і, відповідно, знижує виробничі втрати.

- Раціоналізація використання матеріальних ресурсів – оптимізація розкрою матеріалів та зниження відходів. Впровадження системи контролю матеріальних запасів може сприяти зниженню обсягів відходів через надлишкові запаси або втрати під час зберігання.

- Підвищення енергоефективності – модернізація устаткування та перехід на більш енергоефективні технології (наприклад, світлодіодне освітлення, енергозберігаючі мотори, утилізація тепла) дозволять зменшити витрати на енергоресурси, що, в свою чергу, знизить загальні операційні витрати.

Оптимізація постачання сировини

Оптимізація постачання сировини сприяє зниженню витрат, пов’язаних із закупівлею та логістикою, а також допомагає уникнути зайвих витрат на зберігання. Основні напрямки оптимізації постачання включають:

- Ревізія ланцюга постачань – аналіз існуючих постачальників, їхніх умов співпраці та порівняння цін дозволяє визначити найбільш вигідні варіанти. Це може включати пошук нових постачальників, які пропонують сировину високої якості за конкурентною ціною, або укладення угод про тривале співробітництво для зниження вартості.

- Створення запасів на основі попиту – інтеграція системи управління запасами, що працює за принципом just-in-time (JIT), дозволяє здійснювати закупівлю та зберігання сировини лише в обсягах, які необхідні для поточного виробничого циклу. Це знижує витрати на зберігання, зменшує ризик псування та допомагає підтримувати оптимальний рівень запасів.

- Зниження витрат на логістику – оптимізація маршрутів постачання та використання економічних видів транспорту (за умови, що це не впливає на якість сировини) може значно знизити витрати на транспортування. Компанія може також розглянути можливість централізації складування або використання регіональних складів для скорочення витрат на довготривале транспортування.

Таким чином, оптимізація витрат на виробництво в межах даного проєкту дозволить ТОВ «АВК Конфекшінер» знизити загальні виробничі витрати, підвищити фінансову стабільність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню загальної рентабельності, що стане основою для подальших інвестицій та росту підприємства.

2: Зниження операційного важеля є важливим елементом управління операційним ризиком, оскільки високий рівень операційного важеля (3,5) свідчить про значну чутливість операційного прибутку до змін у доходах, що підвищує вразливість підприємства до економічних коливань. За таких умов, навіть незначне зниження обсягів продажів може призвести до суттєвого зниження прибутковості, оскільки високі постійні витрати залишаються стабільними незалежно від коливань попиту. У зв’язку з цим пропонується кілька напрямків для зниження операційного важеля, які передбачають модернізацію виробництва та диверсифікацію асортименту продукції.

Модернізація виробництва з використанням гнучких виробничих ліній

Гнучкі виробничі лінії дозволяють підприємству швидко адаптувати обсяги випуску продукції залежно від попиту, що особливо актуально для ринків із високою волатильністю. Використання гнучкого виробництва забезпечує можливість оперативного регулювання виробничих потужностей, що дозволяє знижувати обсяги виробництва у разі зменшення попиту, а також швидко реагувати на його збільшення без суттєвого зростання постійних витрат. Основні переваги гнучких виробничих ліній включають:

- Зменшення обсягу постійних витрат, пов’язаних із простоєм виробництва у періоди низького попиту. Традиційні виробничі лінії, які не можуть оперативно змінювати обсяги продукції, призводять до значних фінансових втрат у разі простоїв, тоді як гнучкі лінії дозволяють адаптуватися до поточної ситуації на ринку.

- Скорочення часу налаштування виробничих потужностей, що є особливо важливим у виробництві різних категорій товарів. Гнучкі лінії забезпечують швидку зміну виробничого процесу, що знижує витрати на переналаштування обладнання та мінімізує зупинки виробництва.

- Підвищення ефективності використання ресурсів – за допомогою гнучких ліній знижуються витрати на робочу силу та енергетичні ресурси, оскільки обсяги виробництва точно відповідають поточному попиту.

Реалізація цього заходу потребує інвестицій у сучасне виробниче обладнання, але його переваги дозволяють знизити операційний ризик та підвищити гнучкість управління виробничими потужностями, що позитивно вплине на загальну стабільність компанії в довгостроковій перспективі.

Диверсифікація асортименту продукції

З метою зниження залежності від однієї категорії товарів і, відповідно, зменшення операційного ризику, доцільно провести диверсифікацію асортименту. Диверсифікація продукції дозволяє компанії одночасно працювати у кількох сегментах ринку, що створює додаткові можливості для підтримки стабільності продажів у разі зниження попиту на один із видів продукції. Основні переваги диверсифікації продукції полягають у наступному:

- Зменшення ризику втрати продажів – диверсифікація дає змогу підприємству розширити своє охоплення на ринку, що знижує ризик повної втрати доходів у разі негативних змін у попиті на певну продукцію. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли зниження обсягів продажів одного продукту суттєво впливає на загальний фінансовий стан компанії.

- Забезпечення стабільності доходів – при наявності широкого асортименту продукції компанія може компенсувати зниження продажів однієї категорії товарів за рахунок інших. Це дозволяє досягти більш стабільного прибутку і збалансувати ризики, пов’язані з сезонністю або кон'юнктурними коливаннями.

- Створення нових ринкових можливостей – випуск нових видів продукції сприяє розширенню ринкових можливостей компанії, дає змогу залучати нові категорії споживачів та адаптуватися до зміни споживчих переваг. Диверсифікація асортименту може охоплювати як створення нових продуктів, так і вихід на нові ринки, що забезпечує стабільне зростання компанії.

Для успішної диверсифікації необхідно провести маркетингове дослідження для визначення перспективних категорій продукції та вивчення споживчих очікувань. Це забезпечить ефективне планування нових виробничих потужностей і допоможе уникнути надмірних витрат на виробництво та реалізацію продукції, що може виявитися нерентабельною.

Зниження операційного важеля через впровадження гнучких виробничих ліній та диверсифікацію асортименту сприятиме підвищенню фінансової стійкості компанії. Ці заходи дозволяють зменшити залежність від обсягів продажів і знизити чутливість до зовнішніх ринкових факторів. Завдяки такій стратегії ТОВ «АВК Конфекшінер» зможе ефективніше адаптуватися до змін ринкового попиту, знижувати ризики втрат через коливання економічної ситуації, забезпечуючи стабільний прибуток навіть у нестабільних економічних умовах.

3. Підвищення ефективності управління запасами є важливим інструментом для досягнення фінансової стійкості підприємства та зниження операційних витрат. Оборотність запасів, що становить 5, вказує на відносно швидкий обіг товарів, але також свідчить про можливість оптимізації процесу управління складськими запасами з метою зменшення витрат на зберігання та підвищення рентабельності. Для підвищення ефективності управління запасами пропонуються два ключові заходи: впровадження системи JIT (just-in-time) та інтеграція автоматизованих систем управління запасами.

Впровадження системи JIT (just-in-time) для зниження витрат на зберігання

Методологія JIT передбачає мінімізацію обсягів складських запасів та забезпечення поставок товарів або сировини безпосередньо в момент, коли вони необхідні для виробництва або реалізації. Основною метою JIT є забезпечення постійного потоку товарів без накопичення надлишкових запасів, що дозволяє уникати витрат на їх зберігання, оренду складських приміщень та обслуговування. У впровадженні JIT для ТОВ «АВК Конфекшінер» існують такі ключові аспекти:

- Зниження витрат на зберігання – оскільки система JIT зменшує кількість запасів, підприємство потребує меншого обсягу складських приміщень. Це дозволяє знизити витрати на оренду, обслуговування складів та утримання персоналу, а також мінімізувати можливі втрати через знецінення або пошкодження продукції, яка зберігається тривалий час.

- Забезпечення безперебійного виробничого процесу – система JIT дозволяє отримувати сировину та товари вчасно для виробництва, що скорочує час на зберігання продукції і сприяє кращому контролю над поставками. У результаті цього досягається оптимальне завантаження виробничих потужностей та забезпечується більш прогнозована та стабільна робота.

- Підвищення рентабельності – завдяки мінімізації запасів зменшуються непродуктивні витрати, що позитивно позначається на фінансових показниках підприємства. Система JIT дозволяє знизити операційний капітал, що необхідний для підтримки складських запасів, а отже, підвищує загальну рентабельність підприємства.

Успішна реалізація JIT вимагає ефективної комунікації з постачальниками, оскільки для уникнення затримок необхідно вибудовувати налагоджені та взаємовигідні відносини. Також доцільно використовувати надійні методи прогнозування попиту, що дозволить точно визначати потребу в запасах на кожний момент часу.

Інтеграція автоматизованих систем управління запасами

Автоматизовані системи управління запасами дозволяють значно підвищити точність обліку, контролю та оптимізації процесів, пов’язаних із управлінням запасами. Сучасні технології в цій сфері, зокрема ERP-системи (Enterprise Resource Planning), забезпечують комплексне управління запасами від моменту надходження до розподілу та реалізації продукції. Інтеграція таких систем для ТОВ «АВК Конфекшінер» дозволить досягти наступних переваг:

- Підвищення точності обліку – автоматизація процесів управління запасами знижує ризики помилок, пов'язаних із людським фактором, дозволяючи точно відстежувати залишки на складі в реальному часі. Це сприяє точному плануванню закупівель, уникненню надлишкових або недостатніх запасів і зменшенню обсягів списання товарів, що можуть швидко втрачати свою цінність.

- Швидке реагування на зміну попиту – автоматизовані системи дозволяють швидко аналізувати та прогнозувати зміни попиту, забезпечуючи необхідну гнучкість у процесі управління запасами. Завдяки автоматизації можна оперативно збільшувати або зменшувати обсяги закупівель, враховуючи сезонні коливання або раптові зміни на ринку, що знижує ризик надлишків або дефіциту продукції.

- Оптимізація складських операцій – автоматизовані системи управління запасами забезпечують оптимальний розподіл товарів у межах складу, підвищуючи ефективність складування та обробки. Вони дозволяють знижувати час, витрачений на пошук та транспортування товарів, що підвищує ефективність роботи складу та зменшує витрати на обслуговування.

- Покращення координації з іншими відділами – ERP-системи забезпечують злагоджену роботу відділів закупівель, продажів, фінансів і логістики, що дозволяє знижувати витрати на управління запасами та підвищувати загальну ефективність бізнес-процесів. Завдяки єдиній базі даних підприємство має змогу координувати свої операції, планувати обсяги закупівель та продажів на основі точних даних і уникати дублювання чи затримок у процесі обліку.

Інтеграція автоматизованих систем в управління запасами вимагає початкових капіталовкладень на придбання, встановлення та налаштування програмного забезпечення, а також на навчання персоналу. Проте ці інвестиції сприяють значному підвищенню точності та ефективності складських операцій, що дозволяє підприємству оптимізувати процеси управління запасами та знизити загальні витрати на складське обслуговування.

Загальні переваги підвищення ефективності управління запасами

Реалізація запропонованих заходів – впровадження системи JIT та інтеграція автоматизованих систем управління запасами – сприяє значному підвищенню ефективності використання оборотних коштів підприємства. Ці заходи дозволяють мінімізувати запаси без ризику для безперебійної діяльності компанії, скоротити витрати на зберігання та покращити показники оборотності. Для ТОВ «АВК Конфекшінер» це означає, що зниження витрат на управління запасами забезпечить вищу рентабельність продукції, покращить фінансову стійкість та підвищить конкурентоспроможність на ринку.

Очікувані результати

Впровадження цього проєкту дозволить ТОВ «АВК Конфекшінер» підвищити загальну рентабельність, знизити витрати та підвищити ефективність управління внутрішніми процесами, зокрема через зниження операційного важеля та оптимізацію логістики. Очікується, що ці зміни сприятимуть покращенню конкурентоспроможності та фінансової стабільності компанії, що дозволить більш ефективно використовувати ресурси та підтримувати стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Для досягнення цих цілей рекомендується забезпечити регулярний моніторинг і аналіз фінансових показників, що дозволить оперативно виявляти потенційні проблеми та коригувати стратегії управління. Важливо також впроваджувати сучасні технології в управлінні запасами та виробничими процесами, що забезпечить зниження витрат і підвищення ефективності. Крім того, рекомендується розвивати диверсифікацію асортименту продукції, що сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту. Загалом, системний підхід до реалізації запропонованих змін дозволить компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та зміцнити свої позиції.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» стало очевидно, що рентабельність продукції на рівні 20% свідчить про потенційно позитивну прибутковість компанії, однак цей показник також відкриває вікно можливостей для подальшого зростання. Суттєвим викликом залишається проблема високих витрат на виробництво, які можуть обмежувати інвестиції в інновації та розширення асортименту продукції. Отже, оптимізація витрат перетворюється на критично важливу задачу для підвищення фінансової стабільності підприємства.

Операційний важіль на рівні 3,22 підкреслює значний обсяг постійних витрат, що підвищує ризики у випадку зниження обсягів продажів. Це робить компанію чутливою до коливань ринкового середовища, що є особливо актуальним у періоди економічної нестабільності. У зв'язку з цим для ТОВ «АВК Конфекшінер» доцільно зменшити частку постійних витрат, що може бути досягнуто шляхом впровадження більш гнучких виробничих процесів, адже жодна компанія не хоче бути як занадто жорсткий лотос у калюжі.

Оцінка оборотності запасів вказує на значний потенціал для вдосконалення управлінських процесів. Оборотність запасів на рівні 5 демонструє, що підприємство здатне швидко конвертувати запаси на доходи, проте існує можливість оптимізації складування та логістики для зниження витрат на зберігання. Можливо, варто розглянути цю ситуацію так: якщо запаси – це «хранителі багатства», то їх варто берегти від зайвих витрат, що порівнянно з перевантаженим бібліотекарем.

Отже, основними проблемами внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» є високі витрати на виробництво, значний операційний важіль та потенційні труднощі в управлінні запасами. Ці фактори вимагають розробки ефективних стратегій для оптимізації витрат, гнучкішого управління виробництвом і логістикою, а також інвестування в нові технології. Удосконалення зазначених аспектів має суттєве значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що, зрештою, дозволить йому зберігати стійкість у мінливих умовах ринку.Таким чином, реалізація запропонованих заходів здатна суттєво покращити внутрішнє середовище організації, що в свою чергу вплине на її загальний фінансовий результат та стійкість у бізнес-середовищі.

# ВИСНОВКИ

Було розглянуто теоретичні аспекти управлінського аналізу внутрішнього середовища організації. Визначено, що внутрішнє середовище є складним комплексом елементів, які взаємодіють і впливають на загальну ефективність підприємства. Аналіз структури внутрішнього середовища показав, що основними компонентами є організаційна культура, управлінські процеси, ресурси, а також система управління. Методологія аналізу внутрішнього середовища базується на використанні різноманітних методів і технік, які дозволяють отримати об’єктивну картину функціонування організації, що, у свою чергу, підкреслює важливість системного підходу до управління.

Було проведено організаційно-економічну характеристику компанії, що дозволило виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, пов'язані з ринковим середовищем. SWOT-аналіз виявив ключові аспекти, які впливають на діяльність підприємства, включаючи його рентабельність, структуру витрат та ефективність управління запасами. Зроблені висновки свідчать про необхідність оптимізації витрат, адаптації виробничих процесів та вдосконалення управлінських систем.

Було здійснено оцінку проблем внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер», зокрема виявлено високі витрати на виробництво, значний операційний важіль і труднощі в управлінні запасами. На основі проведеного аналізу були запропоновані шляхи вдосконалення внутрішнього середовища, які включають впровадження гнучкіших виробничих процесів, оптимізацію управління запасами, а також інвестиції в нові технології. Ці заходи здатні покращити фінансові показники компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

У результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» було виявлено, що підприємство демонструє високий рівень рентабельності, однак стикається з суттєвими викликами, пов'язаними з високими витратами на виробництво та значним операційним важелем. Це підвищує чутливість компанії до змін в ринковому середовищі, що може негативно позначитися на її фінансовій стабільності. Також виявлено, що оборотність запасів на рівні 5 свідчить про можливість покращення управління запасами, проте існують резерви для зменшення витрат на складування та оптимізації логістики.

Серед основних проблем внутрішнього середовища підприємства виокремлено високі постійні витрати, які створюють ризики в умовах економічної нестабільності. Це вимагає впровадження гнучкіших виробничих процесів, що дозволить адаптувати обсяги виробництва відповідно до коливань попиту. Диверсифікація асортименту продукції також є важливим кроком для зменшення залежності від окремих товарів і забезпечення стабільності продажів.

У зв'язку з цим, для підвищення ефективності управлінських процесів ТОВ «АВК Конфекшінер» рекомендовано реалізувати кілька стратегічних ініціатив. По-перше, необхідно провести аудит витрат, щоб виявити найбільші витратні елементи та визначити шляхи їх оптимізації. По-друге, слід розробити план скорочення витрат, зокрема через автоматизацію виробничих процесів, що дозволить зменшити витрати на робочу силу та ресурси. По-третє, рекомендовано переглянути постачання сировини з метою оптимізації витрат на транспорт і складування, що може суттєво вплинути на зниження загальних витрат.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме покращенню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню його фінансової стабільності та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів у динамічному ринковому середовищі. Вдосконалення внутрішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшінер» створить передумови для сталого розвитку підприємства в умовах постійних змін.

# СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Козлова І. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства / І. М. Козлова, О. М. Костіна // Інтелект ХХІ. – 2019. – № 3. – С. 60–66.

2. Кліус Ю., Іжболдіна А. Теоретичне обґрунтування організації внутрішнього контролю суб’єктів господарювання // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3 (70-71). С. 118–128.

3. Буняк Н.М.иМенеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк :Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. – 192 с.

4. Воронкова, В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент : навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 "Менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" ден. та заоч. форм навчання Запоріжжя : ЗДІА, 2018. - 158 c.

5. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

6. Goshime Y., Kitaw D., Jilcha K. Lean Manufacturing as a Vehicle for Improving Productivity and Customer Satisfaction: A Literature Review on Metals and Engineering Industries // *International Journal of Lean Six Sigma.* 2019. Vol. 10. P. 691–714.

7. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04. Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2017. 215 с.

8. Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління : електронний науково-практичний журна*л. No 5 (16),2018. С. 106–109.

9. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. No 59, 2017. С. 284–290.

10. Do H., Budhwar P., Shipton H., Nguyen H.-D., Nguyen B. Building Organizational Resilience, Innovation Through Resource-Based Management Initiatives, Organizational Learning and Environmental Dynamism // *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 141. P. 808–821.

11. Gammage C., Novitz T. The Concept of Sustainability and Its Application in International Trade, Investment and Finance // *Sustainable Trade, Investment and Finance. Edward Elgar Publishing,* 2019. P. 1–29.

12. Wang Y. Analyzing the Mechanism of Strategic Orientation Towards Digitization and Organizational Performance Settings Enduring Employee Resistance to Innovation and Performance Capabilities // Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006310>. (дата звернення: 30.10.2024).

13. Assensoh-Kodua A. The Resource-Based View: A Tool of Key Competency for Competitive Advantage // *Problems and Perspectives in Management.* 2019. Vol. 17, No. 3. P. 143–152.

14. Феленчак Ю. Б., Пастернак Ю. М., Книш Н. Я., Попович А. Р., Іваницький М. А., Ярмолюк Р. Ю. Економічні аспекти розвитку інтелектуального капіталу у глобалізованому світі // Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. Вип. 38. С. 574–580.

15. Maiti M., Krakovich V., Shams S. M. R., Vukovic D. B. Resource-Based Model for Small Innovative Enterprises // Management Decision. 2020. Vol. 58, No. 8. P. 1525–1541.

16. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Наш Формат. 2019. 624 с.

17. AlTaweel I. R., Al-Hawary S. I. The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance // Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 14. Article 7564. URL: 10.3390/su13147564. (дата звернення: 30.10.2024).

18. Мазур О., Мазур Д., Бетліський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. Т. 334, Вип. 5. С. 14-19.

19. Triwahyono B., Rahayu T., Kraugusteeliana K. Analysing the Role of Technological Innovation in Improving the Operational Efficiency of MSMEs // *Jurnal Minfo Polgan.* 2023. Т. 12, № 1. С. 1417-1426.

20. Носач Н., Єгіозар’ян А., Полякова Є. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб’єктів економічних відносин // *Економічний простір.* 2024. № 193. С. 116-123.

21. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.

22. Боліла С. Ю., Жарінова Н. В. Формування корпоративної культури як пріоритет сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки // *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах.* 2024. С. 75-79.

23. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. No 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 (дата звернення: 30.10.2024).

24. Божемська Н. О. Синергія організаційної культури та продуктивності: шлях до ефективного управління. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали доповідей УП Всеукраїнської науково-практичної конференції. Гм. Полтава, 28-29 березня 2024 р.). Полтава: ПДАУ. 2024. С. 816-818.

25. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип. 6 (1). С. 89-93.

26. Чобіток В., Мацишин М. Формування джерел фінансування розвитку підприємницької діяльності в Україні // D*evelopment Service Industry Management*. 2024. Вип. 3. С. 24–34.

27. Borowski P. F. Digitization, Digital Twins, Blockchain, and Industry 4.0 as Elements of Management Process. *Enterprises in the Energy Sector. Energies*. 2021. Vol. 14, No. 7. P. 1885. URL: 10.3390/en14071885. (дата звернення: 30.10.2024).

28. Mady K., Battour M., Aboelmaged M., Abdelkareem R. S. Linking internal environmental capabilities to sustainable competitive advantage in manufacturing SMEs: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652623020863>. (дата звернення: 30.10.2024).

29. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства / С.Л. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. [Електронний ресурс].  URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2015\_9\_21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2015_9_21) (дата звернення: 30.10.2024).

30. Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах / К.А. Пріб // Ефективна економіка. – 2015. – № 2 [Електронний ресурс].  URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3771. (дата звернення: 30.10.2024).

31. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / Л.В.Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с.

32. Розробка стратегії через внутрішній аналіз. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>

33. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х. Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.

34. ABC - аналіз та XYZ - аналіз і їх значення при визначенні логістичної стратегії управління запасами. URL: https://pidru4niki.com/1292052250933/logistika/abc\_analiz\_xy\_analiz\_znachennya\_pri\_viznachenni\_logistichnoyi\_strategiyi\_upravlinnya\_zapasami (дата звернення: 30.10.2024).

35. Побудова матриці БКГ. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php>

36. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Г. Бурденюк // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – 2011. – No 3. – С.44-50.

37. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін // *Ефективна економіка.* 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2016\_3\_41](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2016_3_41). (дата звернення: 30.10.2024).

38. Офіційний веб-сайт АВК Конфекшінер. URL: <https://www.avk.ua/ua/uk/company/about>. (дата звернення: 30.10.2024).

39. «АВК Конфекшінері». URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1695>. (дата звернення: 30.10.2024).

40. АВК— це компанія, яка розвивається і нарощує потенціал. URL: <https://harch.tech/2021/07/30/avk-avramenko/>. (дата звернення: 30.10.2024).