

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

на тему: «Управління внутрішнім середовищем організації»  
(на прикладі ТОВ «Гудвіл»)

*Допущено до захисту*  
*« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року*

Студента групи М03-19  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Окончука Даніла Дмитровича

*Завідувач кафедри*  
*Менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
*(підпис)* *(ПБ)*

Науковий керівник:  
Кандадит економічних наук, доцент  
Данченко Л. Г.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

**КИЇВ 2023**

# **КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

( повне найменування вищого навчального закладу )

Факультет Туризму, бізнесу і психології

Кафедра менеджменту і маркетингу

Ступінь вищої освіти БАКАЛАВР

Освітньо-професійна програма Менеджмент комерційної діяльності

Спеціальність 073 МЕНЕДЖМЕНТ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу**

\_\_\_\_\_ **М. В. Тарасюк**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Окончуку Данілу Дмитровичу \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління внутрішнім середовищем організації (на прикладі ТОВ «Гудвіл»)

керівник роботи Данченко Людмила Григорівна, кандидат економічних наук, доцент,

затверджені наказом Київського національного лінгвістичного університету від “15” листопада 2023 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 18 травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи мета дипломної роботи полягає у розробці та обґрунтуванні теоретичних і методичних засад управління внутрішньою діяльністю підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розкрити сутність та складові внутрішнього середовища організації; визначити принципи та критерії управління внутрішнім середовищем організації; проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Гудвіл»; визначити шляхи удосконалення системи управління

внутрішнім середовищем організації ТОВ «Гудвіл»; обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління ТОВ «Гудвіл»;

5. Дата видачі завдання 30 листопада 2023

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту	Строк виконання етапів
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	15.10.2022
2.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу і плану кваліфікаційної роботи	30.11.2022
3.	Підготовка і подання науковому керівнику вступу та I-го розділу кваліфікаційної роботи	до 20.01.2023
4.	Підготовка і подання науковому керівнику II-го розділу кваліфікаційної роботи	до 02.03.2023
5.	Підготовка і подання науковому керівнику III-го розділу кваліфікаційної роботи, висновків і резюме	до 05.04.2023
6.	Подання на кафедру остаточного тексту кваліфікаційної роботи в паперовому і електронному варіанті, заяви студента про допуск до захисту, висновку наукового керівника і відгуку від підприємства (організації) – бази дослідження	13.05.2023
7.	Попередній захист кваліфікаційних робіт на кафедрі та прийняття за результатами перевірки робіт рішення про допуск їх до захисту у екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр»	20.05.2023
8.	Передавання кафедрою примірника кваліфікаційних робіт у електронному варіанті у бібліотеку для внесення їх до репозитарію КНЛУ та подання паперового примірника кваліфікаційних робіт разом із повним пакетом необхідних документів деканові факультету економіки і права	31.05.2023
9.	Захист кваліфікаційних робіт в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр»	14.06.2023– 30.06.2023

Студент \_\_\_\_\_

( підпис )

Окончук Д.Д.

( прізвище та ініціали )

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

доц. Данченко Л.Г.

( прізвище та ініціал )

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Сутність та складові внутрішнього середовища організації.....	9
1.2. Принципи та критерії управління внутрішнім середовищем підприємства.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГУДВІЛ».....</b>	<b>30</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «Гудвіл» .....	30
2.2. Аналіз системи управління внутрішнім середовищем організації ТОВ «Гудвіл».....	36
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ГУДВІЛ».....</b>	<b>47</b>
3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення ефективності системи управління внутрішнім середовищем організації.....	47
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «Гудвіл».....	60
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>67</b>
<b>РЕЗЮМЕ.....</b>	<b>69</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>70</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>71</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>76</b>

## ВСТУП

Існування будь-якої сучасної організації значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Ефективний опір організації впливу на її діяльність негативних факторів зовнішнього середовища можливий лише за умови здійснення попередніх заходів, спрямованих на збереження її життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто постійного розвитку організації, що є гарантується внутрішнім середовищем. Отже, зростання ролі внутрішнього середовища організації є характерною тенденцією сучасного розвитку.

**Актуальність теми** вивчення внутрішнього середовища в організації визначається існуванням організації як відкритої системи, яка функціонує і розвивається за рахунок елементів, які в ній існують. Існує велика кількість різноманітних підходів до структури внутрішнього середовища організації.

Системний підхід до вивчення менеджменту передбачає поділ усіх елементів, з якими стикається організація, на внутрішні та зовнішні фактори. Обидва важливі для організації. Але якщо забезпечення ресурсами, матеріалами тощо, а також потенційний збут продукції залежить переважно від зовнішніх факторів, то ефективність виробничо-господарської та управлінської діяльності, а відповідно і кінцеві результати залежать більшою мірою на внутрішні фактори.

Цінність внутрішніх компонентів організації визначається не тільки їх наявністю, а й взаємозв'язком, порядком і ефективністю використання. Таким чином, у процесі виходу з кризи та розвитку агропромислових підприємств додатковим резервом може стати увага до внутрішніх елементів, таких як мета, структура, технологія, завдання та персонал.

Важливість внутрішнього середовища впливає з того, що, на відміну від зовнішнього, воно піддається управлінському контролю і його розвиток зазвичай можна передбачити. Це дозволяє керівництву компанії досягати поставлених цілей.

Діяльність будь-якої організації повинна бути підпорядкована завданню забезпечення ефективного управління, яке вирішується інакше на тих же умовах. Отже, можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її менеджерами відповідно до їхніх уявлень про здатність системи існувати та досягати поставлених цілей у конкретному середовищі.

Проблемам оцінки ефективності управління внутрішнім і зовнішнім середовищем організації присвячені праці вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них: Д.П. Нортон, Дж.К. Лафті, З.П. Румянцевої, І.І. Мазора, А.Н. Тищенко, Н.А. Кизима, Я.В. Вгадай, Р.С. Каплана, В.Д. Шапіро. Однак різні погляди, представлені в цих роботах, сприяють створенню все більшої кількості суперечливих питань.

Відомі різні підходи до структури внутрішнього середовища організацій. Зазвичай у ньому визначають п'ять змінних, які включають: цілі організації, її структуру, технологію, завдання та людей, які виконують завдання за допомогою відповідної технології в рамках структури, створеної для досягнення завдань. поставлені цілі.

Усі внутрішні змінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні системи. Зміна одного з них певною мірою впливає на всі інші. Удосконалення однієї змінної, наприклад технології, не обов'язково призведе до підвищення продуктивності, якщо ці зміни негативно впливають на інші змінні, наприклад, на людей.

Тісний взаємозв'язок внутрішніх змінних привів до встановлення в зовнішній теорії ключової концепції взаємозв'язку внутрішніх змінних, внаслідок чого зміна однієї з них певною мірою впливає на інші. Це означає, що жодна змінна не може бути покращена без коригування інших факторів контролю.

**Мета роботи** – розробити та обґрунтувати теоретико-методичні засади управління внутрішньою діяльністю підприємства.

Мета роботи визначила необхідність вирішення таких **завдань**:

- 1) розкрити сутність та складові внутрішнього середовища організації;
- 2) визначити принципи та критерії управління внутрішнім середовищем організації;
- 3) проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Гудвіл»;
- 4) визначити шляхи удосконалення системи управління внутрішнім середовищем організації ТОВ «Гудвіл»;
- 5) обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління ТОВ «Гудвіл»;

**Об'єктом дослідження** є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі стратегічного управління діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Предметом дослідження** є процеси розробки та реалізації заходів стратегічного управління внутрішнім середовищем ТОВ «Гудвіл».

**Емпіричною базою** дослідження обрано ТОВ «Гудвіл» (м. Київ).

**Методи дослідження.** У роботі використовуються такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, статистичного, графічного, порівняльного, фінансового аналізу. Також йдеться про такі методи, як внутрішній моніторинг, різноманітна обробка статистичної інформації, використання показників на основі (регулярної) публічної звітності, миттєві спостереження, аналіз поведінки споживачів.

**Наукова новизна.** В результаті роботи запропоновано шляхи підвищення ефективності проекту; Встановлено доцільність застосування та використання запропонованих методів. Результати роботи були передані ТОВ «Гудвіл» під час проходження практики та найближчим часом будуть використані на практиці підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

**Практична значущість** проведеного дослідження визначається формулюванням комплексної оцінки стану аналізованого підприємства на певному етапі його діяльності та розробкою стратегії підвищення ефективності підприємства на перспективу.

**Інформаційною базою дослідження** стали розробки науковців та фахівців у даній галузі, звіт компанії, Інтернет-джерела з досліджуваної теми, а також матеріали офіційного сайту ТОВ «Гудвіл».

**Структура дипломної роботи.** Дослідження складається з трьох частин загальною кількістю 70 сторінок і 4 таблиць. Список посилань містить 56 позицій.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність та складові внутрішнього середовища організації

Методи дослідження організацій різних форм власності та організаційно-правових форм відрізняються залежно від особливостей організації та середовища, в якому вона функціонує. Проте найбільш комплексне дослідження системи менеджменту здійснюється за допомогою системного підходу.

Системний підхід розглядає організацію як комплекс взаємопов'язаних елементів: людей, структур, завдань і технологій, які спрямовані на досягнення визначеної мети в умовах мінливого зовнішнього середовища. Це твердження означає, що система є певним цілим, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

Усі організації є системами. Оскільки основними елементами організації є люди (соціальні елементи) і обладнання, що використовується для виконання роботи, усі організації називаються соціально-технічними системами. Існує два основних види систем: відкриті і закриті.

Закрита система має визначені фіксовані межі, і її операції є відносно незалежними від середовища. Їх компоненти взаємодіють із зовнішнім середовищем не окремо, а лише як визначене ціле.

Для відкритої системи характерна взаємодія із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали є об'єктами обміну з ним. Усі організації є відкритими системами і мають здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища для отримання додаткових функцій.

Взаємодія із зовнішнім середовищем відбувається як на вході в систему, так і на виході: на вході організація отримує різні види ресурсів із зовнішнього середовища, потім, в результаті зміни цих ресурсів, отримує . Результати праці у вигляді виготовленої продукції, робіт чи послуг, які вона відносить до зовнішнього середовища.

Основна роль у підтриманні балансу між цими процесами, а також у мобілізації ресурсів організації для реалізації цих процесів належить менеджменту. Великі складові частини системи, як правило, самі є системами і називаються підсистемами.

Оскільки організації створюються людьми, то внутрішнє середовище організації створюється в основному в результаті прийняття та реалізації управлінських рішень. Це свідчить про те, що внутрішні фактори в організації підлягають регулюванню. Але не всі вони можуть бути безпосередньо керовані, оскільки вони також є результатом впливу зовнішнього середовища (соціальних факторів, технологічних, організаційних).

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішньо мінливих елементів. Від критерію відбору елементів залежать межі системи, а від нього — мінливий склад внутрішнього середовища організації. Якщо в якості такого критерію взяти, наприклад, територіальне розміщення елементів, то внутрішнє Структура середовища включатиме елементи, які утворюють певну систему в територіальному поєднанні (виробничо-господарську організацію, що охоплює певну кількість підприємств).

Компоненти — це економічні одиниці, розташовані в межах певної адміністративно-територіальної структури, а їх зміни — територіальна структура організації, сфера діяльності господарських одиниць, загальна технологія, технологія процесу в окремих господарських одиницях тощо. Якщо критерієм вважати технологічну єдність елементів, то внутрішнє середовище не завжди буде збігатися з територіальними межами системи «організації», а буде ширше або вужче її.

Таким чином, внутрішнє середовище виробничо-технологічно господарської організації буде визначатися змінними, які відображають загальний напрямок її діяльності (виробництво певної продукції) і використовувану технологію.

Економічна єдність елементів, а отже, і параметрів внутрішнього середовища організації, відображає систему взаємозв'язків між організаційними та виробничо-господарськими структурами, порядок взаємодії між ними, зв'язки із зовнішнім середовищем тощо.

У загальному вигляді внутрішнє середовище організації - це сукупність змінних параметрів, що характеризують ситуаційну ситуацію організації, що створюється і контролюється керівництвом або створюється під впливом зовнішнього середовища, процесів всередині організації і вимагає відповідних активних дій. керівництва.

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішньо мінливих елементів. Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації. Ці змінні в основному є результатом управлінських рішень.

Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять елементів: цілі, структуру, завдання, технологію і персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і вимагає уваги керівництва.

Розглянемо їх основні характеристики та їх співвідношення.

1. Ціль — це певний кінцевий стан або бажаний результат, якого група прагне досягти, працюючи разом. У процесі планування керівництво розробляє цілі та доводить їх до членів організації.

2. Структура організації - це логічний взаємозв'язок рівнів управління та функціональних зв'язків, побудований таким чином, що забезпечує ефективне досягнення цілей організації. Майже всі організації мають горизонтальний і вертикальний поділ праці.

3. Завдання - це заздалегідь обумовлена робота, серія робіт або частина роботи, яку необхідно виконати в заздалегідь обумовлений час. З технічної сторони завдання спрямовані на посаду, а не на співробітника, який її займає. Завдання традиційно діляться на три категорії: робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією.

4. Технологія — це поєднання навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях.

5. Персонал - Стосовно персоналу організації та його особистісного потенціалу необхідно передбачити, як конкретна людина поведе себе в тій чи іншій ситуації. Для цього враховуються їхні здібності, обдарованість, схильність до певної діяльності, потреби, сподівання, уявлення, ставлення, точка зору тощо.

Всі внутрішні зміни взаємопов'язані. Як правило, вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни в одному з них тією чи іншою мірою впливають на всі інші.

Центром діяльності організації є особа, яка може бути як співробітником, так і зовнішнім стейкхолдером. Соціальні системи не є абстрактними структурами, вони функціонують як групи, які мотивовані, ініціативні та готові

підвищувати свій рівень знань. Місце людського елемента у внутрішньому середовищі організації залежить від поведінки індивідів, людей у групах, лідера, його впливу на поведінку індивідів та їх груп.

Індивідуальна поведінка людини є результатом складного поєднання індивідуальних особливостей людини та зовнішнього по відношенню до цієї людини середовища.

Завдання керівника полягає в тому, щоб створити в організації таке внутрішнє середовище, яке підтримуватиме бажаний тип поведінки окремих осіб і груп працівників. І для того, щоб людина надавав більше значення цілям системи, ніж своїм цілям, її необхідно мотивувати.

Мотивація - це спонука до певної поведінки людини, яка виникає внаслідок напруги між потребами та можливостями їх задоволення.

Мотивація не розвиває здібності людини, а підсилює її бажання досягти певних цілей. Здібності визначаються особистісними рисами: рисами характеру, чутливістю до зовнішніх впливів, рівнем інтелекту, талантом.

Розвиток управлінських навичок дозволяє керівнику більш ефективно впливати на поведінку співробітників, використовувати людей, які наділені якостями, придатними для конкретної роботи, створювати виробниче середовище, яке викличе співробітників на ефективну роботу.

Виробниче середовище - це набір внутрішніх змінних, адаптованих до потреб організації за допомогою процесу управління.

Успішна діяльність людини всередині організації також залежить від загального соціально-психологічного клімату – взаємин між працівниками у виробничому процесі та поза ним.

Важливим елементом внутрішнього середовища організації є цілі, певні орієнтири, бажані віхи, яких вона прагне досягти.

Цілеспрямованість є визначальною ознакою всієї свідомої діяльності людини. Оскільки організація є соціальним утворенням, вона обов'язково повинна сформулювати цілі своєї діяльності.

Механізм формування цілей діяльності надзвичайно складний, оскільки кожна організація створюється з окремих особистостей, які мають свої цілі. Цілі організації не можуть бути сформовані простим підсумовуванням цілей окремих осіб.

Завдання організації та завдання її працівників впливають із цілей як шляхів реалізації цілей шляхом управління господарською діяльністю. Вони полягають у розробці та реалізації корпоративної політики, яка включає принципи політики, цілі, стратегії (засоби досягнення цілей політики), засоби реалізації. Зв'язок і взаємозалежність між організаційною індивідуальністю та організаційною культурою впливає з набору ціннісних орієнтацій, способів мислення, які визначають поведінку співробітників організації та оригінальність самої організації, які формуються традиційно, змінюються з часом і адаптуються до духу поточного моменту.

На внутрішнє середовище організації також впливає технологія - поєднання кваліфікаційних навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для бажаної зміни матеріалів, інформації та людей.

Технологія залежить від форми організації, структури, вибору товарів або послуг, попиту на них, рівня підготовки персоналу, інфраструктури організації та середовища.

Внутрішнє середовище організації являє собою дуже складну систему елементів і зв'язків між ними, які, як правило, контролюються і регулюються керівництвом.

Метою внутрішнього аналізу є визначення стратегічної ситуації всередині підприємства, характеристика поточної бізнес-ситуації та використання різних ресурсів.

Стратегічне управління покликане забезпечити практичну реалізацію основних переваг підприємницької діяльності за рахунок постійного пошуку нових рішень, які в результаті мають призвести до позитивної зміни кількісних і якісних параметрів виробництва продукції, робіт і послуг. . і технології.

Внутрішнє середовище підприємницької діяльності впливає на внутрішній світ самих її суб'єктів. Оскільки кожна система трудової діяльності потребує доповнення певною організаційною формою, в рамках якої забезпечується її функціонування, лінію стратегічного менеджменту слід спрямовувати на пошук нових, більш ефективних, що відповідають сучасним вимогам взаємовідносин між керівництвом і менеджментом. Системні відносини, правові та економічні відносини між ними, форми поділу праці та кооперації.

Існують різноманітні методи аналізу діяльності підприємства, які дають змогу формулювати дослідницькі завдання за результатами їх виконання з урахуванням стратегічних перспектив підприємства. Основними з них є SNW аналіз, BCG та SWOT матричний аналіз, портфельний аналіз, інтегрований метод за моделлю Дюпона, промисловий аналіз [45].

Одним із них є підготовка стратегічного балансу методом SWOT-аналізу. Краще зрозуміти особливості цього методу дозволяє його характеристика, проведена В.Д. у вселенському Вчений зазначає, що при аналізі політики соціальної системи (організації), зокрема на етапі стратегічного планування її розвитку, все частіше використовується метод SWOT-аналізу, названий за першими літерами слів: S – сильні сторони, W – слабкі сторони, O – можливості, T – загрози [40].

Ідея методу полягає в тому, щоб докласти зусиль, щоб перетворити слабкість на силу, а загрози – на можливості, а також розвинути сильні сторони в межах можливостей. SWOT-аналіз використовується відповідно до такої домовленості: Дослідження сильних сторін (переваги організації в певних сферах) - Дослідження слабких сторін організації - Дослідження факторів, що впливають на організацію (політичних, соціально-економічних, правових, технологічних тощо) з метою прогнозування загроз та своєчасного запобігання їм - Вивчення можливостей організації (ресурсного потенціалу, технологічного рівня), необхідних для запобігання загрозам, зменшення слабких сторін та збільшення сильних сторін - зіставлення сильних сторін з можливостями для формулювання реальної стратегії.

Отже, сильні сторони – це позитивні внутрішні тенденції та характеристики підприємства, які можна використовувати для досягнення стратегічних цілей. Вони також трактуються як внутрішні можливості або ресурси, які можуть визначати формування конкурентної переваги.

Стан сильних і слабких сторін підприємства необхідно розглядати в наступних напрямках [21]:

- виробництво;
- технології;
- наукові розробки;
- організованість;

- гроші.

Кожен обраний напрямок має бути конкретизований. Важливим етапом у проведенні SWOT-аналізу є конкретна оцінка експертом кожного напрямку чи показника.

При цьому необхідно вибрати шкалу оцінювання. Щоб уникнути суб'єктивності, необхідно отримати оцінки також від експертів, які не мають відношення до діяльності конкретного підприємства.

Щоб отримати повну інформацію, необхідно провести SWOT-аналіз підприємства, а точніше, аналіз його сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами або підприємствами тієї ж галузі.

Іноді для оцінки внутрішніх факторів компанії використовують аналіз SNW, додаючи спеціальну нейтральну позицію (N-Neutral), яка фіксує середній ринковий стан для конкретного ринкового стану. В результаті використання такого підходу зберігаються всі переваги аналізу ПЗ і додається нульова точка конкуренції. Тому, щоб виграти конкуренцію, конкретне підприємство має бути в стані N і лише одне в стані S у всіх ключових ролях, крім однієї.

Отже, виробничо-економічна організація як складова економічної системи реалізується в конкретному середовищі і знаходиться під його впливом. При цьому сукупний вплив організацій на навколишнє середовище зумовлює відповідні макроекономічні зміни в ньому.

Отже, на закінчення варто зазначити, що економічна теорія вимагає від організації досягнення максимального результату при мінімальній витраті ресурсів. Ефективність виробничо-господарської діяльності організації оцінюється з урахуванням не лише продуктивності використання основних ресурсів (товарів, людського капіталу, технологічного та фінансового потенціалу, рухомого та нерухомого майна), а й її соціальної та екологічної перспективи. Тобто стосунки з оточенням.

## **1.2. Принципи та критерії управління внутрішнім середовищем підприємства**

Кожна зі шкіл менеджменту внесла значний внесок у розуміння різноманітних внутрішніх змінних, але саме розвиток теорії систем допоміг створити сприйняття організації як єдиного цілого, що складається з взаємозалежних частин.

Організації є відкритими системами, їх не можна розглядати як адекватну та повну модель змінних, що впливають на успішність діяльності організації, оскільки в ній представлені лише внутрішні змінні. Крім того, зовнішні змінні,



як описано в наступному розділі, дуже впливають на організацію. Правильніше було б розглядати її як модель внутрішньої соціально-технічної підсистеми організації. Внутрішні змінні зазвичай називають соціотехнічними підсистемами, оскільки вони мають соціальний компонент (люди) і технічний компонент (інші внутрішні змінні).

Між елементами внутрішнього середовища організації існує тісний взаємозв'язок. Зміна в одному компоненті обов'язково спричинить зміни в інших, і не завжди в бажаному напрямку. Таким чином, впровадження нової техніки супроводжується підвищенням вимог до кваліфікації працівників, які будуть її обслуговувати.

Виникне потреба в експертах з відповідними знаннями, що призведе до зміни кадрової структури та повноважень окремих працівників. Це може негативно позначитися на поведінці співробітників, вони будуть чинити опір нововведенням. До «новачок» ставитимуться упереджено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці знизиться. У цьому випадку організаційна культура може зіграти роль буфера.

Його високий рівень допоможе успішно реалізувати складну за обсягом і спрямованістю стратегію, а низький ускладнить реалізацію навіть простої і традиційної для підприємства стратегії.

Для моделі внутрішнього середовища організаційна культура є центральним і завершальним елементом. Це дає уявлення про організацію як соціально-технічну систему, тобто таку, що має в своєму складі соціальні та технічні компоненти. Взаємодіючи один з одним, вони створюють його організаційний потенціал.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб консолідувати організаційний потенціал таким чином, щоб забезпечити сумісність між його компонентами. Це створить умови для найбільш раціонального використання ресурсів підприємства та його здатності вчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни при виникненні нових обставин, що супроводжують діяльність кожної фірми.

Удосконалення взаємозв'язку внутрішніх змінних передбачає, крім їх гармонізації та узгодження змін у них, також удосконалення кожної з них, вдосконалення та приведення до вимог зовнішнього середовища.

Однією з найважливіших змінних, що визначають всю додаткову діяльність організації, є її цілі. Спрямованість управлінської діяльності на досягнення цілей організації знайшла своє наукове обґрунтування в розробленій П. Друкером концепції «управління за цілями».

Він базується на ідеї подвійності управлінських завдань: менеджери завжди повинні, з одного боку, дбати про фінансові результати, а з іншого – думати про віддалені наслідки прийнятих рішень, оскільки гонитва за сьогоdnішніми перевагами може підірвати позиції компанії в майбутньому.

Управління за цілями — це філософія управління, орієнтована на результат, яка включає розробку критеріїв успіху та параметрів у реальному часі для його досягнення з точки зору довгострокових цілей організації.

Використання механізму управління за цілями як методу підвищення ефективності організації дозволяє здійснити інтеграцію планування та контролю; розширити залучення менеджерів усіх рівнів до процесу розробки мети; стимулювати процеси зворотного зв'язку тощо. Ще однією важливою перевагою цієї концепції є інтеграція завдань, що стоять перед кожним керівником, із загальними цілями організації.

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення комплексу цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі в межах покладених на нього обов'язків. Він повинен забезпечити відповідну цільову спрямованість роботи свого підрозділу протягом планового періоду. Цілі та завдання керівництва не тільки визначаються, а й узгоджуються (шляхом попереднього обговорення) з керівниками всіх рівнів, які спрямовують на їх досягнення свої зусилля, ресурси та енергію.

Процес управління за цілями можна представити у вигляді чотирьох етапів.

1. Визначено коло повноважень та обов'язків усіх керівників проекту.
2. Цілі управління розробляються в рамках встановлених обов'язків.
3. Для досягнення поставлених цілей будуються реальні плани.
4. Здійснюється контроль, вимірювання, оцінка роботи та досягнутих результатів кожного керівника.

У багатьох дослідженнях концепція управління за цілями вказує на кілька її переваг: підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник

має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації в цілому; Посилення мотивації до праці в результаті особистої участі всіх керівників у розробці та узгодженні цілей.

Кожен керівник за цих умов відчуває особисту зацікавленість у своїх досягненнях. Також важливо вміти рухатися до кінцевого результату невеликими кроками, тому що в планах встановлюються часові рамки і чітко формулюється конкретний кінцевий результат. Загалом під час реалізації цієї концепції покращуються стосунки між керівниками та підлеглими, удосконалюються системи моніторингу та оцінки роботи кожного члена організації відповідно до досягнутих результатів.

Відповідно до системного підходу до управління організація, як відкрита система, функціонує і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дозволяють їй своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього середовища. Ці елементи представляють його внутрішнє оточення. Він створювався під впливом різних факторів.

З одного боку, це характеристики ринку, яким має відповідати внутрішнє середовище, а з іншого — розмір організації. Великі організації з тисячами співробітників вимагають зовсім іншого менеджменту, ніж малий бізнес

Діяльність будь-якої організації повинна бути підпорядкована завданню забезпечення ефективного управління, яке вирішується інакше на тих же умовах. Отже, можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її менеджерами відповідно до їхніх уявлень про здатність системи існувати та досягати поставлених цілей у конкретному середовищі.

Відомі різні підходи до структури внутрішнього середовища організацій. Зазвичай у ньому визначають п'ять змінних, які включають: цілі організації, її структуру, технологію, завдання та людей, які виконують завдання за допомогою відповідної технології в рамках структури, створеної для досягнення завдань. поставлені цілі.

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації створені людиною системи, внутрішні змінні є насамперед результатом управлінських рішень. Однак це не означає, що всі внутрішні змінні знаходяться під повним контролем керівництва. Часто внутрішній фактор є чимось «даним», що керівництво має подолати у своїй роботі.

Організація, за визначенням, це як мінімум 2 людини зі спільними цілями. Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, що дозволяє людям колективно досягти того, чого вони не змогли досягти індивідуально.

Цілі — це конкретні кінцеві стани або бажані результати, яких група прагне досягти, працюючи разом. Експерти стверджують, що правильне формулювання цілей і визначення завдань на 50% визначають успішність рішення.

У процесі планування керівництво розробляє цілі та доводить їх до членів організації. Цей процес є потужним механізмом координації, оскільки дозволяє членам організації знати, до чого вони повинні прагнути.

Організація може мати різноманітні цілі, особливо для різних типів організацій. Організації, які займаються підприємницькою діяльністю, в основному зосереджені на створенні певних товарів або послуг у певних обмеженнях - з точки зору витрат і отриманого прибутку. Ця їх місія відображена в таких цілях, як прибутковість (прибутковість) і продуктивність.

Державні органи, навчальні заклади та некомерційні лікарні не прагнуть отримати прибуток. Але вони стурбовані витратами. І це відображено в наборі цілей, сформульованих як надання конкретних послуг в рамках певних бюджетних обмежень. Однак їхні основні етичні концепції в поєднанні з сильним почуттям соціальної відповідальності часто є філософією конкретних організацій, а не результатом їхнього характеру як комерційних чи некомерційних організацій.

Цей діапазон фокусів ще більше розширюється, оскільки великі організації мають багато цілей. Щоб досягти, наприклад, прибутку, бізнес повинен сформулювати цілі в таких сферах, як частка ринку, розробка нових продуктів, якість послуг, навчання та відбір менеджерів і навіть соціальна відповідальність. Некомерційні організації також мають різноманітні цілі, але, швидше за все, вони приділяють більшу увагу соціальній відповідальності.

Спрямованість, задана цілями, пронизує всі наступні управлінські рішення. У підрозділах, як і в усій організації, необхідно розробляти цілі. Наприклад, метою фінансового відділу може бути зменшення кредитних збитків до 1% продажів. Відділ маркетингу в тій же організації може мати на меті скоротити скарги клієнтів на 20% наступного року.

Цілі підрозділів в різних організаціях, які мають подібну діяльність, будуть ближче одна до одної, ніж цілі підрозділів в одній організації, які займаються різними видами діяльності, не забувайте, що цілі підрозділів повинні вносити певний внесок у цілей організації в цілому, а не суперечить цілям інших підрозділів.

Головною метою більшості організацій є отримання прибутку. Прибуток є ключовим показником діяльності організації. Розрізняють три основних типи прибуткової орієнтації організації:

1. Максимізація прибутку;
2. Отримання «задовільного» прибутку, тобто йдеться про те, що при плануванні прибутку він вважається «задовільним», якщо врахувати ступінь ризику;
3. Мінімізація прибутку. Цей варіант являє собою максимізацію мінімального очікуваного доходу разом з мінімізацією максимальних втрат.

Але не для всіх організацій головною метою є отримання прибутку. Це стосується некомерційних організацій, наприклад, церков, благодійних фондів. Однак, як і в попередніх випадках, фірма може існувати тільки в умовах своєї прибутковості. Тільки замість максимізації доходу темп зростання прибутку виражається іншими показниками:

1. Задоволеність споживачів або користувачів послуг;
2. Позиціонування на ринку, часто пов'язане з прагненням до лідерства на ринку;
3. Умови добробуту працівників і розвиток добрих відносин між працівниками;
4. Громадська відповідальність та імідж організації;
5. Технічна ефективність, високий рівень продуктивності праці, при цьому особлива увага приділяється науковим дослідженням і розробкам;
6. Мінімізація витрат виробництва та ін.

Іншим напрямком розподілу праці в організації є консолідація завдань. Завдання - це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яку необхідно виконати в заздалегідь обумовлений термін. Технічно завдання пропонуються не співробітнику, а його посаді. На основі рішення керівництва щодо структури кожна посада включає ряд завдань, які вважаються необхідним

внеском у досягнення цілей організації. Вважається, що якщо завдання буде виконано в запропонований спосіб і в запропоновані терміни, організація досягне успіху.

Організаційні завдання традиційно діляться на три категорії. Це робота з людьми, предметами, інформацією. Наприклад, на звичайній фабричній виробничій лінії робота людей полягає в роботі з предметами. Завдання магістра – насамперед робота з людьми. При цьому завдання корпоративного скарбника в основному пов'язані з інформацією.

Двома важливими аспектами роботи є частота повторення цього завдання та час, необхідний для його виконання. Машинна операція, наприклад, може полягати у виконанні завдання зі свердління отворів тисячу разів на день. Для виконання кожної операції потрібно лише кілька секунд. Дослідник виконує різноманітні і складні завдання, і вони можуть взагалі не повторюватися протягом дня, тижня чи року.

Для виконання деяких завдань досліднику потрібно кілька годин і навіть днів. У цілому можна сказати, що управлінська праця є менш монотонною, повторюваною, а час на кожен вид роботи збільшується в міру переходу управлінської роботи з нижчого рівня на вищий. З розвитком спеціалізації тісно пов'язані зміни в характері і змісті завдань.

Як показав Адам Сміт на своєму відомому прикладі виготовлення шпильок, фахівець може значно підвищити продуктивність праці. У наше століття технологічні інновації та систематична інтеграція технологій і спеціалізація праці зробили спеціалізацію завдань настільки глибокою і складною, що Сміт навіть не міг про це подумати.

Структура організації відображає призначення окремих підрозділів, зв'язки між цими підрозділами та об'єднання підрозділів в одне ціле.

Структура організації - це логічний взаємозв'язок рівнів управління та функціональних сфер, побудований таким чином, що дозволяє максимально ефективно досягати цілей організації. Одним із основних понять, пов'язаних зі структурою, є особливий поділ праці.

У більшості сучасних організацій розподіл праці зовсім не означає випадковий розподіл роботи між наявними людьми. Характерною особливістю є поділ спеціалізованої роботи - доручення цієї роботи спеціалістам, тобто тим, хто

вміє виконувати її краще за всіх інших з точки зору організації в цілому. Прикладом цього є поділ праці між фахівцями з маркетингу, фінансів і виробництва.

В даний час у всіх організаціях, крім найменших, існує горизонтальний розподіл роботи за спеціальними лініями. Якщо організація досить велика за розміром, фахівці зазвичай об'єднуються в одну функціональну сферу.

Як саме здійснити розподіл праці в організації - одне з питань, що становить значуще управлінське рішення. Не менш важливим є те, як здійснюється вертикальний розподіл праці. Для успішної роботи в групі необхідний вертикальний розподіл праці. Центральною ознакою вертикальної ієрархії є формальна підпорядкованість людей на кожному рівні.

Особа на вищому рівні може підпорядковуватися кільком керівникам середньої ланки, які представляють різні функціональні сфери. Ці керівники, у свою чергу, можуть підпорядковуватися кільком лінійним керівникам. Кількість осіб, підлеглих одному керівнику, представляє сферу управління.

За кількістю підлеглих розрізняють широку і вузьку сферу управління. Зазвичай вузька область контролю відповідає багаторівневій структурі, а широка область - плоскій структурі управління.

Немає ідеальної області контролю. Багато змінних як всередині організації, так і поза нею можуть впливати на неї. Крім того, ні зона контролю, ні «висота» структури не є показником розміру самої організації, потреба в координації, яка завжди існує, стає по-справжньому актуальною, коли робота чітко розподілена як по горизонталі, так і вертикально, як це має місце у великих сучасних організаціях. Якщо керівництво не створить формальних механізмів координації, люди не зможуть виконувати роботу разом.

Без належної формальної координації різні рівні, функціональні сфери та особи можуть легко зосередитися на власних інтересах, а не на інтересах організації в цілому. Формулювання та повідомлення цілей організації в цілому та кожного її підрозділу є лише одним із багатьох механізмів координації.

Кожна керівна посада відіграє певну роль у координації спеціалізованого розподілу праці. Керівники завжди повинні запитувати себе, які їхні координаційні обов'язки та що вони роблять для їх виконання. Технологія як фактор внутрішнього середовища набагато важливіший, ніж багато хто думає.

Більшість людей вважають технологію чимось пов'язаним із винаходами та машинами, такими як напівпровідники та комп'ютери. Однак соціолог Шарль Перро, який багато писав про вплив технологій на організацію та суспільство, описує технологію як засіб перетворення сировини — людей, інформації чи фізичних матеріалів — у бажані продукти та послуги.

Технологія включає стандартизацію і механізацію. Тобто використання стандартних деталей може значно полегшити процес виготовлення та ремонту. Сьогодні дуже мало продуктів, процес виробництва яких не стандартизований.

На початку століття з'явилося таке поняття, як складальний конвеєр. Зараз цей принцип використовується практично скрізь, значно підвищуючи продуктивність організацій.

Технологія, як фактор, що значною мірою впливає на ефективність організації, потребує ретельного вивчення та класифікації. Існує кілька методів класифікації, я опишу класифікацію за Томпсоном і за Вудвордом. Найпопулярнішою є класифікація технологій Джоан Вудворд. Він виділить три категорії технологій:

1. Одиначне виробництво, невелика або односерійна, де одночасно виготовляється лише один продукт.
2. Масове або великосерійне виробництво використовується при виробництві великої кількості однакових або дуже схожих виробів.
3. Безперервне виробництво використовує автоматичне обладнання, яке працює 24/7 для безперервного виробництва продукту з однаковими характеристиками у великих обсягах. Приклади - переробка нафти, робота електростанції.

Соціолог і організаційний теоретик Джеймс Томпсон припускає, що інші три категорії технологій не суперечать попереднім трьом:

1. Цінні технології, що характеризуються серією незалежних завдань, які слід виконувати послідовно. Типовий приклад конвеєра масового виробництва.
2. Посередницькі технології характеризуються зустрічами груп людей, таких як клієнти або покупці, які є або хочуть бути взаємозалежними.
3. Інтенсивна технологія характеризується використанням спеціальних прийомів, навичок або послуг з метою внесення певних змін у конкретний матеріал, що надходить у виробництво.



Ці дві категорії не відрізняються одна від одної. Наприклад, багатоланкові технології еквівалентні технологіям масового виробництва, а проміжні технології займають проміжне місце між індивідуальними технологіями і технологіями масового виробництва. Відмінності в цих класифікаціях зумовлені переважно різними сферами знань авторів.

Тобто Вудворд займався переважно технологіями промислових підприємств, а Томпсон охоплював усі типи організацій. Один вид техніки не можна назвати кращим за інший. В одному випадку більш прийнятним може бути один тип, а в іншому – протилежний. Люди визначають кінцеву придатність певної технології, коли обирають своїх споживачів.

Всередині організації люди є важливим визначальним фактором у визначенні відносної придатності конкретного завдання та змісту операцій для обраних технологій. Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не може бути виконане без співпраці людей, які є п'ятою внутрішньою змінною.

Люди є основою будь-якої організації. Без людей немає організації. Люди в організації створюють її продукт, вони формують культуру організації, її внутрішній клімат, те, на що організація залежить від них. Через цю роль люди є «питанням номер один» менеджера. Керівник гуртує персонал, встановлює між ними взаємозв'язок, включає їх у творчий процес спільної праці, сприяє їх розвитку, навчанню та просуванню по роботі.

Люди, які працюють в організації, сильно відрізняються один від одного за багатьма параметрами: стать, вік, освіта, національність, сімейний стан, здібності тощо. Усі ці відмінності можуть впливати як на робочі характеристики та поведінку окремого працівника, так і на дії та поведінку інших членів організації.

У зв'язку з цим керівництво повинно будувати свою роботу з персоналом таким чином, щоб сприяти розвитку позитивних результатів поведінки і діяльності кожної окремої людини і намагатися усунути негативні наслідки її дій. На відміну від машини, людина має волю, характеризується наявністю ставлення до своїх дій та дій інших. А це може серйозно вплинути на результати його роботи.

У цьому контексті менеджер повинен вирішити низку надзвичайно складних завдань, від яких значною мірою залежить успішність функціонування

організації. До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка має фізичні дані, знання та трудові навички, необхідні у відповідній галузі.

Велике значення для збільшення обсягів виробництва і підвищення ефективності виробництва має достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання і високий рівень продуктивності праці. Зокрема, від наявності в них залежать обсяг і своєчасність виконання будь-яких робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів і, як наслідок, обсяг продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. підприємство. Трудові ресурси та ефективність їх використання.

Якщо фактичний середній тарифний розряд робітників нижчий від планового і нижче середнього тарифного розряду робіт, то це може призвести до випуску продукції нижчої якості. Якщо середня категорія працівників вища за середню категорію робіт, то працівники повинні отримувати додаткову заробітну плату за використання на менш кваліфікованих роботах. Адміністративно-управлінська команда повинна перевірити відповідність фактичного рівня освіти кожного працівника керованій посаді та вивчити питання, пов'язані з підбором персоналу, його навчанням і підвищенням кваліфікації.

Рівень компетентності співробітників багато в чому залежить від їх віку, досвіду роботи, освіти тощо. Тому в процесі аналізу вивчаються зміни складу працівників за віком, досвідом роботи та освітою. Оскільки вони виникають внаслідок руху робочої сили, цьому питанню в аналізі приділяється велика увага. Необхідно вивчити причини звільнення працівників (за власним бажанням, скорочення чисельності, порушення трудової дисципліни тощо)

Аналіз забезпеченості фабрики трудовими ресурсами необхідно проводити в тісному зв'язку з вивченням виконання плану соціального розвитку фабрики: будівництво житла для працівників, ясел і садів, профілакторіїв, оздоровчих будинків, відпочинку. будинки та ін.

Дещо пом'якшити напругу в кадровому забезпеченні підприємства можна за рахунок більш повного використання наявної робочої сили, підвищення продуктивності праці працівників, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, впровадження нових

виробництв. процесів, підвищення продуктивності обладнання, вдосконалення технології та організації виробництва. У процесі аналізу мають бути виявлені резерви зниження потреби в трудових ресурсах у результаті проведення вищевказаних заходів.

Якщо підприємство розширює свою діяльність, нарощує виробничі потужності, створює нові робочі місця, то необхідно визначити додаткову потребу в трудових ресурсах за категоріями та професіями та джерелами їх залучення. Внутрішнє життя організації складається з великої кількості дій, мінливих процесів і різних процесів. Залежно від типу організації, її розміру та виду діяльності певні процеси та операції можуть займати в ній провідне місце, тоді як певні процеси, які широко впроваджені в інших організаціях, можуть бути відсутні або реалізовані в дуже незначному обсязі.

Однак, незважаючи на величезну різноманітність операцій і процесів, можна виділити п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації і які є об'єктом управління з боку керівництва. Ці функціональні групи процесів такі:

1. Виробництво;
2. Маркетинг;
3. Фінанси;
4. Робота з персоналом;
5. Бухгалтерський облік (облік та аналіз господарської діяльності).

Управління виробництвом складається з управління процесом обробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, які надходять в організацію, в продукт, який організація пропонує зовнішньому середовищу. З цією метою керівництво здійснює такі дії: управління розробкою та дизайном продукції; Вибір технологічного процесу, підбір персоналу та обладнання для процесу з метою оптимізації витрат на виробництво та вибір способів виготовлення продукції; Управління закупівлями сировини, матеріалів і напівфабрикатів; Управління запасами на складах, що включає управління зберіганням покупних товарів, напівфабрикатів власного виробництва для внутрішнього споживання та готової продукції; Контроль якості.

Управління маркетингом призначене як форма маркетингової діяльності для реалізації продукту, створеного організацією, щоб зв'язати в один сумісний

процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення цілей організації. З цією метою керуються такими процесами та діями, як: дослідження ринку; реклама; ціноутворення; створення систем продажів; розподіл створеної продукції; Маркетинг.

Фінансовий менеджмент складається з управління процесом руху фінансових ресурсів в організації. З цією метою здійснюються такі дії: складання кошторису та фінансового плану; формування фінансових ресурсів; розподіл грошей між різними факторами, що визначають життя організації; Оцінка фінансового потенціалу організації. Управління персоналом пов'язане із забезпеченням виробничих площ та інших сфер кадрами (набір, навчання та перепідготовка кадрів).

Він також визначає виконання всіх управлінських дій, пов'язаних із соціальною сферою: зарплата, добробут та умови найму. Управління бухгалтерським обліком передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації з метою порівняння фактичної діяльності організації з її можливостями, а також з діяльністю інших організацій. Це дозволяє організації виявити проблеми, на які вона повинна звернути пильну увагу, і вибрати кращі способи здійснення своєї діяльності.

Тому слід пам'ятати, що в менеджменті організаційні змінні ніколи не слід розглядати окремо. Ніхто не стане заперечувати, що завдання організації впливають на розвиток цілей. Таким же чином усі інші внутрішні змінні взаємопов'язані та впливають одна на одну. У наступній частині буде розглянуто вплив зовнішніх факторів на організацію, а також до цієї моделі буде додано наявність зовнішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГУДВІЛ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «Гудвіл»**

Аналіз внутрішнього середовища організації (підприємства, установи) має бути системним і багатofакторним. Залежно від конкретної ситуації він може бути унікальним, але при цьому повинна бути дотримана головна умова - цілісність аналізу, його якість і кінцева ефективність.

Аналіз внутрішнього середовища організації охоплює питання про склад внутрішнього середовища, методику проведення аналізу, принципи та засоби його застосування, передбачає визначення стану внутрішніх факторів, їх вивчення та оцінку [7].

Здебільшого аналіз внутрішнього середовища організації охоплює п'ять функціональних сфер діяльності [13]. При їх вивченні визначаються сильні і слабкі сторони організації. Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи та фактори, які визначають внутрішню ситуацію, можливість і значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони [8]. Внутрішнє середовище складається з кількох частин, кожна з яких включає масив процесів і ключових компонентів підприємства, стан яких у сукупності визначає їх потенціал і можливості, які йому надаються [22].

Тому, здійснюючи діагностику внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, на початковому етапі будемо розрізняти такі завдання: визначення наявних можливостей і потенціалу (прихованих можливостей, які ще не розкриті) підприємства.

Досліджувана компанія «Ретзон Тов» працює з 2004 року. За цей період вони змогли довести, що вони гідні свого імені, адже завдяки своїй діловій репутації зуміли створити та підтримувати тісний зв'язок із клієнтом для багатьох років.

Завдяки широкому асортименту продукції, а також грамотному розташуванню складів компанії, вони здатні виконувати найвибагливіші замовлення клієнтів в найкоротші терміни.

В наявності завжди присутні більше 1000 позицій металопрокату.

Компанія є офіційним дистриб'ютором заводів виробників, таких як ArcelorMittal та Metinvest і саме тому завжди знаходиться в центрі ринку.

Засновник компанії: Сокольников Володимир Олександрович.

Повне найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУДВІЛ".

Керівник компанії: Фільграф Геннадій Володимирович.

Дата державної реєстрації: 26.12.2003. Дата запису: 17.08.2004. Номер запису: 10651200000000315.

Місцезнаходження: 02099, Україна, місто Київ, вулиця Зрошувальна, будинок 2.

Контакти: +38(044)-287-57-58, +38(044)-501-16-59, +38(044)-500-52-50

Електронна адреса: gudvil-office@gudvil.com.

КВЕД:

1. 46.72 - Оптова торгівля металами та металевими рудами (основний)
2. 47.19 - Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
3. 70.22 - Консультування з питань комерційної діяльності й керування
4. 41.10 - Організація будівництва будівель
5. 41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель
6. 43.32 - Установлення столярних виробів
7. 43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
8. 46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
9. 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля
10. 47.52 - Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
11. 68.10 - Купівля та продаж власного нерухомого майна
12. 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
13. 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт
14. 49.42 - Надання послуг перевезення речей (переїзду)
15. 52.24 - Транспортне оброблення вантажів та інші.

Сервіс у всьому – непорушне правило, яким слідує кожна складова у механізмі компанії! Від першого дзвінка до зданого об'єкта. Вони готові

повторювати цей цикл знову і знову. Заради вас вони стають кращими з кожним днем. Таким є гасло компанії.

Напрямки діяльності компанії:

1. Продаж металопродукату
2. Виробництво сітки кладки
3. Виробництво дроту
4. Продаж будівельних матеріалів

Послуги компанії:

1. Комплектація та доставка на об'єкт
2. Порізка металопродукату згідно специфікації клієнта
3. Рубка листа (гільйотиною)

«Створення спільних цінностей» — це спосіб ведення бізнесу, який стверджує, що для створення довгострокових прибутків для акціонерів компанії необхідно створювати цінності для компанії. «Створення спільних цінностей» — це не лише дотримання законів і забезпечення сталого розвитку.

Будь-яка компанія, яка ставить перед собою довгострокові цілі та дотримується здорових принципів ведення бізнесу, створює цінність для акціонерів і суспільства, наприклад, забезпечуючи робочими місцями, сплачуючи податки та своєю економічною діяльністю в цілому.

Однак поняття «створення спільних цінностей» є ширшим. Компанія свідомо визначила наступні ключові сфери, в яких:

- a) інтереси його акціонерів і компанії перетинаються;
- b) Створення взаємовигідної цінності для всіх сторін.

В результаті компанія інвестує свої особисті ресурси - як фінансові, так і - в сфері з найбільшим потенціалом для створення спільних цінностей, і це відбувається завдяки співпраці з усіма зацікавленими групами.

Аналізуючи поточну економічну ситуацію компанії, варто зазначити, що обсяг продажів у 2019 році зріс, але у 2020 році відбулося зниження продажів через наслідки Covid-19. Операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток демонструють однакову динаміку. Проте у 2020 році відбулося зростання обсягу прибутку від торговельних операцій, і це було зумовлено збільшенням обсягу іншої виручки та інших торгових доходів.

Щоб збільшити швидкість і ефективність виведення продуктів на ринок, Goodwill LLC впроваджує ініціативи з прискорення, збільшує кількість прискорених проектів, тестування та навчання, а також розширює програму прискорення R&D. Незважаючи на пандемію та війну, Гудвіл продовжує стимулювати швидкі інновації.

Компанія швидко адаптувалася до складної ситуації – наприклад, прискоривши зв'язок із заводами та постачальниками по всьому світу за допомогою віддаленого доступу та доповненої реальності. У складних умовах ТОВ «Гудвіл» досягло:

- Збільшення кількості глобальних мультиринкових проектів на 23% порівняно з 2019 роком;
- Скорочення часу виведення інновацій на ринок на 10% у разі пріоритетних запусків;
- Фінансування швидких проектів, у яких співробітники R&D пропонують нові ідеї, які згодом оцінюються та затверджуються командою управління R&D [16].

Підрозділи компанії:

1. Металобаза Вишневе, вул. Київська, 21;
2. Металобаза Київ, вул. Бориспільська, 19;
3. Металобаза Київ, просп. Визволителів, 5;
4. Металобаза Львів, вул. Богданівська, 11.

Основні види продукції:

- плоский прокат, до складу якого входять холоднокатані, гарячекатані та холоднокатані оцинковані листи та рулони,
- сортовий прокат: прутки, катанка, квадрат та ін.,
- одношовний трубопрокат: бічні труби та водогазопроводи (електросварні),
- Фасонний прокат, включаючи балки, швелери та куточки.

Так як ця компанія була створена як Сервісний Метал Центр (СМЦ), це означає, що вона реалізує не тільки продукцію, а й послуги, а саме:

- Послуги з виробництва гофрокартону (покрівельного, стінового);
- Послуги з різання металопрокату;
- Зберігання металопрокату



- Прямі поставки металопрокату.

Давайте проведемо загальний SWOT-аналіз організації. На основі загального SWOT-аналізу ми розробимо матрицю, яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємства, які дозволять реалізувати наявні можливості за рахунок сильних сторін і запобігти можливим загрозам за рахунок подолання слабких сторін.

Першим кроком у проведенні SWOT-аналізу є визначення сильних і слабких сторін компанії. Для цього ми проведемо порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів компанії з основними конкурентами:

**Таблиця 2.1**

**Аналіз сильних і слабких сторін**

Ключові фактори успіху компанії	Краще, ніж у конкурентів сильна сторона	Гірше, ніж у конкурентів слабка сторона
Членство у вертикально-інтегрованій структурі групі Гудвіл;	+	
Висока енергоємність виробництва;		+
Наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах;		+
Неповне використання виробничих потужностей;		+
Ефективна система якості продукції.	+	
Велика орієнтація підприємства на експорт.		+
Вигідне географічне розташування постачальників сировини;	+	
Багатопрофільність діяльності;	+	

*Джерело: складено автором на основі загальної характеристики ТОВ «Гудвіл»*

Другим кроком SWOT аналізу є визначення можливостей і загроз для зростання бізнесу в майбутньому. Для цього проводиться аналіз зовнішніх факторів навколишнього середовища, оцінюється рівень впливу кожного фактора на продажі компанії, ймовірність виникнення.

Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу. При розробці матриці ми отримуємо чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загроза); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози).

**Таблиця 2.2**

**SWOT-Аналіз компанії «Гудвіл»**

<i><b>Сильні сторони</b></i>	<i><b>Слабкі сторони</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– членство у вертикально-інтегрованій структурі групі Метінвест;</li> <li>– вигідне географічне розташування постачальників сировини;</li> <li>– багатопрофільність діяльності;</li> <li>– ефективна система якості продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока енергоємність виробництва;</li> <li>– наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах;</li> <li>– неповне використання виробничих потужностей;</li> <li>– велика орієнтація підприємства на експорт.</li> </ul>
<i><b>Можливості</b></i>	<i><b>Загрози</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання;</li> <li>– розширення асортименту;</li> <li>– підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії;</li> <li>– підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи;</li> <li>– посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу*

Фінансовий стан підприємств-замовників значною мірою залежить від фінансування, яке в період бюджетних обмежень не є особливо стабільним. Низький рівень доходів населення та його низька платоспроможність, високі процентні ставки за користування кредитами, податковий тиск, зміни в податковому законодавстві, а також несвоєчасна оплата покупцями за отримані товари істотно впливають на діяльність підприємства.

Тому варто зазначити, що нинішня політична ситуація, пов'язана з війною, також має велике значення. Збільшення власного капіталу, збільшення чистого прибутку та прибутку, а також зменшення поточних зобов'язань, ефективне управління витратами свідчить про збільшення масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності та зміцнення позицій у Ринку.

## **2.2. Аналіз системи управління внутрішнім середовищем організації ТОВ «Гудвіл»**

Основні операційні проблеми ТОВ «Гудвіл» відносяться до фінансово-економічної групи. В основному це пов'язано з недосконалою податковою системою та високими податками, які суттєво впливають на розвиток виробництва. Очікується вирішення питань щодо впорядкування податкової системи та зниження податків.

За підсумками 2020 року в ТОВ «Гудвіл» під час перевірки штрафів, пені та пені не виявлено. Політика компанії спрямована на підвищення рентабельності бізнесу, ефективне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також зниження витрат на збут і виробництво.

ТОВ «Гудвіл» працює на сировині та надає послуги з переробки сировини. Такий спосіб роботи дає можливість значно скоротити обсяг оборотних коштів. На підприємстві діє мораторій на використання власних обігових коштів на цілі, не пов'язані з виробничою діяльністю, а також забороняється авансове використання прибутку.

Модернізація виробництва триває згідно затвердженого плану та кошторисно фінансується. Кошти не витрачаються на нове будівництво, а йдуть лише на модернізацію, капітальні та поточні ремонти. Проектом було встановлено жорсткий контроль за використанням паливно-енергетичних ресурсів.

Робота зі скорочення заборгованості триває. Першого числа кожного місяця проводиться інвентаризація залишків і вартості товарів на складах і у виробництві. Ретельно контролюються витрати на заробітну плату та енергоносії (газ, електроенергія, вода та ін.).

Фінансовий план ТОВ «Гудвіл» на 2023 рік очікується на рівні минулого року. Він передбачає майже всі побажання, які розглядалися на засіданнях технічної ради підприємства. Планується проведення комплексу робіт для забезпечення стабільної діяльності енергетики. Зокрема, заміна котла ДКВР 6,3/13 на більш потужний котел, оновлення котла ДКВР 6,3.

Прибуток збільшився за рахунок збільшення обсягу товару, розширення асортименту та підвищення цін на продукцію. Балансовий прибуток за 2019 рік склав 28553,56 тис. грн., що на 1703,31 тис. грн. (на 5,9%) більше, ніж у 2018

році. А у 2017 році зросла на 5803,13 тис. грн. (на 16,9%), порівняно з 2016р. Найбільшу питому вагу в балансовому прибутку підприємства має прибуток від реалізації, щороку збільшується у зв'язку зі збільшенням обсягу товарної продукції, внаслідок чого зростає балансовий прибуток.

**Таблиця 2 .3**

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ  
«Гудвіл» за 2019-2021 роки**

Коефіцієнти ліквідності	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,05	2,7	1,44
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,13	1,95	1,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,13	0,08

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Гудвіл»*

Відповідно до отриманих розрахунків показників ліквідності та платоспроможності аналізованих підприємств у період 2019-2021 років можна зробити висновок про наявність у підприємства значного обсягу вільних ресурсів, створених за рахунок його джерел. Також підприємства мають достатню платоспроможність щодо домовленостей з боржниками.

Проте щодо розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємство має показники, які значно нижчі від нормативного значення у 2019-2021 роках.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стійкість), яка гарантує надійну платоспроможність, збалансованість власних і позикових коштів, захищеність від випадкових коливань ринку, довіру кредиторів та інвесторів, наявність сума прибутку, достатня для самофінансування.

Набір показників, які використовуються у вітчизняній та міжнародній практиці для оцінки фінансової стійкості підприємства, включає: автономію, фінансову залежність, здатність маневрувати власним капіталом, забезпеченість оборотних коштів оборотними коштами, фінансову стійкість, співвідношення між заставним капіталом та власним капіталом, забезпечення власними оборотними коштами, коефіцієнтом позаоборотності та власними коштами [33].

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Гудвіл» за період 2019-2021 рр. (табл. 1.4) свідчить про достатньо високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх позик (коефіцієнт автономії), зменшення частки супутніх коштів у фінансуванні підприємства (коефіцієнт фінансової залежності). Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2019-2021 роках ТОВ «Гудвіл» свідчить про достатність власного капіталу для фінансування поточної діяльності.

#### **Таблиця 2.4**

##### **Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Гудвіл» у 2019-2021 рр.**

Коефіцієнти фінансової стійкості	Значення
----------------------------------	----------

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт автономії	0,487	0,422	0,527
Коефіцієнт фінансової залежності	0,512	0,577	0,472
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,211	0,289	0,270
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,381	0,281	0,555
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,599	0,477	0,702
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,051	1,368	0,893
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,169	0,175	0,234

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Гудвіл»*

Забезпеченість оборотних коштів власними оборотними коштами відповідає нормативному значенню і показує збільшення цього показника і свідчить про забезпеченість ресурсами для проведення незалежного фінансування. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу характеризує фінансову стійкість підприємства. Значення цього коефіцієнта показує, що підприємство є залежними від зовнішніх фінансових джерел. Однак, коефіцієнт фінансового ризику показав зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості.

Забезпеченість власними оборотними засобами є достатньою. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів у продовж років 2019–2021 рр. свідчить про високий рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами на підприємстві.

Протягом 2019-2021 рр. зменшувалась фондоддача, зменшувалась рентабельність основних засобів, збільшувалась фондомісткість, що показує

менш ефективно використання основних фондів підприємства. В 2021 році на 1 грн. виробленої продукції припадає 58 коп. основних фондів, що є досить гарним середньогалузевим показником.

**Таблиця 2.5**

**Зміна фінансових результатів ТОВ «Гудвіл» 2019-2021 рр.**

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) Валовий прибуток	9517070	14275605	10616283
Інші операційні доходи	1469931	2204896	2421119
Адміністративні витрати	458114	687171 -	1316322 -
Витрати на збут	544521	-816782 -	605915 -
Інші операційні витрати Фінансовий результат від операційної діяльності Фінансові та інші витрати	582829	-874243 -	567353 -
Фінансові та інші доходи	324089	-486134	815387
Фінансовий результат до оподаткування	476605	714908	1748786
Чистий фінансовий результат	-442429	-663644	-7718244
	89821	134731	1098532
	123997	185995	-4870926
	52670	79005	-4871533

*Джерело:  
складено автором  
на основі  
звітності ТОВ  
«Гудвіл»*

Визначено, що прибуток компанії дуже суттєво скоротився у 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак таке різке зниження пов'язане переважно з більш ніж 10-кратним збільшенням фінансових та інших витрат, тоді як фінансові та інші доходи зросли лише у 7 разів. , на тлі зниження обсягів реалізації валовий прибуток зріс майже на 10%, а фінансовий результат від поточної діяльності збільшився більш ніж у 1,4 рази. З цього можна зробити висновок про наявність у компанії фінансових проблем, що негативно відобразилося на фінансових результатах за 2020 рік.

Джерелом збільшення прибутку є підвищення продуктивності праці і якості продукції, зниження собівартості продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих можливостей, розширення ринку збуту і підвищення рівня техн. виробництва.

Рентабельність у 2021 році зросла і склала 0,2 за рахунок ефекту фондоддачі основних виробничих фондів, а також за рахунок збільшення балансового прибутку компанії.

Конкуренти ТОВ «Гудвіл»: «МЕТІНВЕСТ», «КТ-СТІЛ», «МеталМаркет», «Будтехнопрофіль», ТБК «Агат» та інші.

Вибір включає величезну різноманітність матеріалів. Виготовлену продукцію планується реалізовувати по всій території України. Є можливості для його продажу і в інших країнах.

Український ринок завершив фазу формування та перебуває у стані інтенсивного конкурентного опору. Збереження та заохочення нових споживачів можливо за рахунок нової продукції, рекламної та маркетингової політики, пошуку нових ринків збуту (переважно за рахунок експорту), а також розвитку виробництва інших видів продукції.

Основними проблемами ТОВ «Гудвіл» є:

1. Продажі/Маркетинг:

1. Відділу маркетингу та продажів не вистачає фахівців, ефективної структури та ресурсів для виконання своїх обов'язків;

2. Не працює система планування виробництва/прогнозування продажів;

3. Асортимент товарів занадто широкий, тому ним важко керувати;

4. Відсутнє чітке визначення стратегії розподілу, система розподілу неефективна;



5. Відсутність гнучкої системи оплати та знижок призводить до відчуження споживачів;

6. Реклама і система просування товару на ринку не є частиною інтегрованої маркетингової стратегії;

7. Відсутні служби маркетингової підтримки клієнтів.

## 2. Фінанси

1. Спиральна система обліку витрат позбавляє організації грошових коштів;

2. Високий рівень браку продукції в процесі виробництва все більше і більше збільшує витрати;

3. Збільшення залишку боргу в поєднанні з погіршенням погашення боргу призводить до зменшення готівки та додаткового тиску на грошові потоки;

4. Значне збільшення короткострокових кредитів для фінансування потреб у оборотних коштах все більше погіршує загальну платоспроможність підприємства та спричиняє тиск на грошові потоки.

## 3. Управління та організація

1. Недостатній рівень управлінських навичок у представників вищого керівництва заважає ефективній і продуктивній роботі;

2. Нерівномірність навантаження на керівників вищої ланки негативно позначається на роботі та продуктивності комерційних відділів;

3. Нечітко визначені ролі спеціалістів відділу продажів, що призводить до плутанини у визначенні пріоритетів роботи;

4. Відсутність маркетингової роботи з клієнтами призводить до відсутності необхідної інформації для прийняття рішень;

5. Внутрішній структурі та діяльності підприємства бракує організованості, спрямованості на задоволення потреб споживача.

Отже, проаналізувавши внутрішнє середовище організації, стало відомо, що ТОВ «Гудвіл» є розвиненим і досить успішним підприємством, але воно все ще має низку проблем, які можна вирішити шляхом здійснення конкретних кроків щодо вдосконалення системи управління та розвитку підприємства.

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його складові працюють одночасно, у поєднанні та у взаємодії. Це призводить до того, що важко

визначити цінність кожного виду ресурсу окремо для діяльності всього потенціалу. Елементи, які створюють структуру потенціалу, включають технологію та організацію.

Проблеми структурної природи виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим перешкоджає розвитку та вдосконаленню потенціалу в цілому. Таким чином, застарілі машини та обладнання українських підприємств гальмують застарілі технології, які потребують енергії, матеріалів і праці, а це, в свою чергу, не дозволяє виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Потенційну структуру можна оптимізувати з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їх компонентів, але слід пам'ятати, що досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливостями залучення. Ресурси, створюючи різноманітні посилення, де вони так чи інакше використовуються. Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу - його потужність, яка є кількісною оцінкою його виробничої потужності.

Потужність необхідно визначати по відношенню до окремих підсистем і до потенціалу в цілому, вказуючи місце конкретного, фундаментального підрозділу потенціалу в цілому. Ось чому деякі автори називають структурний підхід до оцінки потенціалу «функціональним потенціалом».

Створення ефективної структури виробничого потенціалу призводить до економії всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, грошей, витрат на життя та реалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними – складовими потенціалу – це можна задовольнити більшу кількість потреб меншою їх кількістю, виробити більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови покращення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Зі структурної точки зору виробничий потенціал відрізняється розміром і ступенем відокремлення ресурсів, структурою використовуваних ресурсів. Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджуються:

1. Потенційний масштаб і його просторове розташування;
2. Характер діяльності, яку здатний виконувати виробничий потенціал – об'єкт дослідження;

### 3. Ступінь закритості.

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити стабільність, динамічність і мобільність системи.

Загальна характеристика виробничого потенціалу як системи визначає стратегію його поведінки та визначає відповідні стратегії для кожного з його компонентів. Потенціал може досягти своїх цілей лише тоді, коли кожна його складова спрямована на досягнення певних цілей, оскільки виробництво продукції в певному обсязі та на певному рівні конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем і складових виробничого потенціалу.

Відсутність або невідповідність необхідного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це свідчить про необхідність цілеспрямованого підходу до визначення виробничого потенціалу [18].

Цільовий (проблемний) підхід, спрямований на визначення стійкості наявного потенціалу при досягненні поставлених цілей, визначає його цінність як рівень відповідності окремих компонентів потенціалу необхідному, певною мірою ідеальному уявленню про композицію, структуру та механізми функціонування потенціалу виробництва конкурентоспроможної продукції, що проявляється в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким розмаїттям локальних і системних оцінок окремих елементів і зв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі його використання та оцінюється з точки зору його ефективності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є цільова оцінка виробничого потенціалу підприємства. У даному випадку йдеться про аналіз та оцінку рівня реалізації потенціалу компанії в тих цілях, які ставлять перед собою майбутні менеджери. Така постановка проблеми принципово відрізняється від сформованої оцінки накопичення ресурсів підприємством чи організацією лише з кількісної точки зору.

Цілеспрямована оцінка потенціалу – це якісна оцінка, яка дозволяє оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для розумного підходу до планування процесу трансформації його окремих частин і потенціалу

в цілому на основі правильного розподілу дій і ресурсів. виконавцями та умови для якісного та своєчасного досягнення необхідних параметрів та набуття навичок, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

Виробничий потенціал – це система взаємопов'язаних і, до певних меж, взаємозамінних ресурсів, певним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей, які, у свою чергу, складають окремі підсистеми виробництва та управління організацією.

Важлива не тільки кількість цих компонентів, але й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це, у свою чергу, залежить від рівня взаємодії, співвідношення між частинами виробничого потенціалу, а також від прийнятих стратегій розвитку двох окремих компонентів, виражених у ресурсній, функціональній та продуктивній стратегіях, а також організації як цілі. Результати цілеспрямованого аналізу всього потенціалу, а також окремих його складових є основою для:

1. Вибір стратегій та визначення термінів їх реалізації;
2. Визначення напрямів і швидкості накопичення, зміни структури потенціалу та окремих компонентів;
3. Зміцнення конкурентоспроможності підприємства;
4. Прийняття рішень про реструктуризацію та розвиток [14].

Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки в більш систематичному вигляді), являє собою кількісну оцінку його здатності виробляти продукцію певного обсягу, структури і якості, а в більш загальному плані - досягати необхідних результатів.

У ринковій економіці здатність виробляти продукцію, яку можна продати, є однією з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється і виникає потреба в оновленні асортименту продукції, а отже, більшою чи меншою мірою, потенціалу. Кожне підприємство прагне своєчасно та з мінімальними витратами реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі здійснюється цільовий аналіз виробничого потенціалу щодо змін, які необхідно внести у виробничий потенціал для виробництва окремих видів продукції.

Організаційна структура підприємства — це співвідношення між рівнями управління та видами робіт (функціональними ролями), які виконують організаційні підрозділи або окремі працівники.

ТОВ «Гудвіл» має лінійну організаційну структуру управління. Лінійна структура управління часто використовується малими та середніми компаніями, які здійснюють просте виробництво. Для такої структури характерні: чіткий принцип одноразовості, високий рівень централізації управління, повноваження функціональних експертів незначні та носять рекомендаційний характер.

До переваг лінійної структури належать: єдність, чіткість команд; координація операцій операцій; один канал зв'язку; Обов'язки чітко визначені; оперативність у прийнятті рішень; Персональна відповідальність менеджера за кінцевий результат. Недоліки: високі вимоги до керівника; відсутність ланцюжків для планування та підготовки рішень; Перевантаження інформацією, контактами; концентрація влади.

Таким чином, на основі аналізу основних техніко-економічних показників видно, що відбувається постійне збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання фондівіддачі, а все це свідчить про покращення стану фінансово-економічний стан та стабільність ТОВ «Гудвіл».

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ГУДВІЛ»**

### **3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення ефективності системи управління внутрішнім середовищем організації**

Головним ресурсом і водночас найважливішим елементом зовнішнього середовища є персонал. У процесі управління персоналом основні проблеми вдосконалення його функції зводяться до таких основних аспектів: удосконалення взаємодії в групах, удосконалення системи сортування, навчання та підвищення якості персоналу, удосконалення системи мотивації персоналу та ін.

У процесі управління групою необхідно враховувати багато факторів, що впливають на її ефективність, зокрема:

1. Чисельність групи;
2. Склад групи;
3. Групові норми;
4. групова згуртованість;
5. Груповий конфлікт;
6. Статус учасників групи;
7. Ролі членів групи.

Врахування впливу цих факторів дозволить керівнику уникнути їх або використати на благо організації.

При розробці системи мотивації будь-яка організація може зіткнутися з низкою труднощів, більшість з яких лежить у сфері психології. Тому досить важко визначити, яке заохочення найкраще підійде конкретному працівнику за певних обставин.

Однак у будь-якому випадку варто пам'ятати наступне: для молодих працівників важлива кар'єра та успіх у житті. Для працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання свого авторитету, цінності, незамінності суспільством тощо. Для людей, чиє економічне становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути набагато важливішими за матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи та досягнутого результату.

Важка економічна ситуація призводить до переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю.

Важливою проблемою мотивації на підприємствах є визначення співвідношення між санкціями та винагородами. Досвід показує, що домінування заохочень зі знаком «мінус» (попереджувальні заохочення) небезпечно для організації, оскільки перешкоджає підвищенню трудового потенціалу співробітників.

Водночас це характерно для позитивних стимулів, оскільки вони сприятимуть лише запланованому керівниками типу поведінки, залишаючи при цьому нестандартні рішення, які може запропонувати людина з власної ініціативи.

Основне завдання керівника полягає не в тому, щоб задовольнити всі потреби працівника, а в тому, щоб створити такі умови, в яких він зможе їх задовольнити сам. Система мотивації повинна бути побудована таким чином, щоб працівник був впевнений у можливості подальшого задоволення потреб.

Помилково вважати, що лише створення системи матеріальних винагород і санкцій вирішить проблему мотивації. Для цього необхідний комплекс засобів, які мають задовольнити духовні, внутрішні потреби (потреби престижу, самоповаги, самореалізації, розвитку особистості тощо).

З точки зору технології як складової внутрішнього середовища найбільше значення надається проектуванню виробничої системи. Проектування продуктів у процесі виробництва включає розробку виробничих операцій, визначення виробничих можливостей і проектування продуктів і самих виробничих процесів. Дизайн виробу виконується відповідно до потреб клієнтів.

Критерії конструкції виробу: вартість, економічність в експлуатації, якість, елементи розкоші, розміри, потужність, довговічність, термін служби, надійність в експлуатації, зручність експлуатації, безпека в експлуатації та універсальність у використанні.

Дизайнер повинен прийняти рішення щодо: розмірів і форм, матеріалів, співвідношення стандартних і специфічних елементів, компонентів, елементів безпеки.

Після проектування виробу визначаються етапи процесу виробництва цього виробу. Критерії планування виробничого процесу: виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, надійність, продуктивність, ремонтпридатність, стандартизація, постійність результатів, безпека, задоволення потреб працівників.

Розробник виробничого процесу повинен прийняти рішення щодо: типу системи обробки, тобто типу виробництва, виробництва, яке завершує фактичні продукти, методів обробки, ступеня механізації та автоматизації та спеціалізації працівників.

Розробники продукту та виробничого процесу повинні тісно співпрацювати, оскільки розробка продукту та розвиток виробничого процесу взаємозалежні. Розробка послуг і процес їх виробництва передбачає врахування кількох факторів, зокрема:

1. Місце розташування організації, що надає послуги (зазвичай визначається місцезнаходженням споживача);
2. Потреби замовника;
3. планування робочого календаря;
4. Визначення якості;
5. Навички спілкування співробітників зі споживачами;
6. Виробничі приміщення;
7. Ефективність роботи співробітників.

Завдання, як складова системи планування, ставляться в процесі розробки оперативних заходів управління. Оперативне (поточне) планування — це планування на короткі періоди часу (рік, півріччя, квартал, місяць тощо), у якому тактичні плани деталізуються за підрозділами, службами, окремими операціями із зазначенням для них конкретної дати. реалізації, а їх коригування здійснюється у зв'язку зі зміною ситуації.

Оперативне планування може поширюватися на всі сфери господарської діяльності організації: план руху товарів, план виробництва, план сировини, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, капітальні вкладення. план тощо Короткострокове планування тісно пов'язує плани різних партнерів і постачальників, тому ці плани можуть бути повністю або частково скоординовані.



Оперативне планування реалізується через систему взаємодії тактик, політик, процедур, правил і бюджетів, які є його основними інструментами і визначають зміст завдань.

Щодо структури управління, то як для самої структури, так і для організації в цілому важливо підтримувати певні принципи її побудови, основними з яких є інструкції, детально описані нижче.

Структура управління повинна в першу чергу відображати цілі і завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву і його потребам.

При формуванні структури необхідно подбати про оптимальний розподіл роботи між органами управління та окремими працівниками, що гарантує характер роботи, належне навантаження та необхідний рівень спеціалізації.

Формування структури управління базується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління, одночасному встановленні між ними системи вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків.

Обов'язкове забезпечення сумісності між ролями та обов'язками, з одного боку, та повноваженнями та відповідальністю – з іншого. Структура управління повинна адаптуватися до соціокультурного середовища організації, що істотно впливає на рішення щодо централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, рівня незалежності та ступеня контролю менеджерів.

Таким чином, взаємозв'язок внутрішніх змінних, що розуміється як на рівні координації та узгодження змін окремих компонентів, так і на рівні вдосконалення кожного з компонентів, створюється відповідно до потреб організації та її зовнішнього середовища. .

Важливо, щоб керівник у цьому випадку був в курсі стану справ в організації та мав велику кількість інструментів, спрямованих на покращення взаємодії між внутрішніми змінними з метою покращення результатів діяльності організації.

Сьогодні швидкість змін і зростання знань настільки велика, що планування є єдиним способом офіційно передбачити майбутні проблеми та можливості. Він надає вищому керівництву засоби для створення довгострокового плану. Дуже важливо знати, чого хоче досягти організація. Це допомагає визначити найкращий спосіб дій.

При виборі стратегії виникає питання про те, чи має підприємство внутрішні ресурси для використання зовнішніх можливостей і чи не ускладнює проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками, і які слабкі сторони підприємства. ТОВ «Гудвіл» правильно підійшло до розробки стратегії та вибрало для себе найкращий план розвитку. Було враховано фінансове обґрунтування цієї стратегії.

Термін окупності проекту озброєння складе 2-3 роки. Але в цій стратегії також необхідно розвивати політику конкуренції, оскільки компанія збирається збільшувати свій сегмент на регіональних ринках. Необхідно прорахувати етапи просування і позиціонування товару. Проект модернізації та закупівля новітнього обладнання в рамках розробленої стратегії дозволить ТОВ «Гудвіл» конкурувати з великими організаціями.

Стратегічне планування діяльності ТОВ «Гудвіл» здійснюється шляхом складання бізнес-плану. ТОВ «Гудвіл» обрала стратегію зростання для подальшого розвитку, компанія буде розширювати вибір та покращувати якість продукції та розширювати сегмент на вже існуючих ринках України та регіонів, підвищувати продуктивність праці та ефективність виробництва. Реалізація цієї стратегії починається з переозброєння основного обладнання підприємства.

Місія ТОВ «Гудвіл» – створення об'єктивних умов для зростання середньодушового споживання населенням високоякісної місцевої продукції та різноманітної продукції, розвитку експорту та підвищення зайнятості населення. Метою діяльності ТОВ «Гудвіл» є технічне озброєння виробництва, а також об'єктів виробничої інфраструктури. Чисельність працівників збільшиться на 126 працівників. Після модернізації компанія планує здійснити наступний комплекс заходів.

Фінансування технічного озброєння здійснюється за рахунок власних коштів підприємства (оплата будівельно-монтажних робіт), інвестиційних кредитів (оплата обладнання, передоплата, митниця, митниця та ПДВ, а також обігові кошти). озброєння ТОВ «Гудвіл» необхідно придбати технологічне обладнання Імпорт на суму 1934 тис. євро Реалізація даної стратегії пов'язана з досягненням кількох цілей та вирішенням важливих завдань економічного, технологічного та соціального характеру.

## Аналіз комплексу заходів після модернізації підприємства

№ п/п	Комплекс заходів після модернізації підприємства
1.	Збільшити частку ринку в інших регіонах
2.	Збільшити продуктивність виробництва фабрики до 14958, 65 тис. тонн готової продукції на рік за доступними цінами
3.	Збільшити випуск продукції. Збільшити асортимент продукції, що випускається
4.	Підвищити якість продукції
5.	Забезпечити місцеве населення якісним товаром
6.	На споживчому ринку України, а також за межами зайняти нішу сталості.
7.	Збільшити асортимент і підвищити продуктивність наявної лінії
8.	Встановити та запустити нову лінію
9.	Забезпечити виконання плану доходу на 2023 рік.

Джерело: розроблено автором за джерелом [14].

По-перше, впровадження сучасної техніко-технологічної бази виробництва забезпечує рівномірний розподіл компонентів і досягнення необхідного співвідношення між ними та мікродобавками в кожному окремому продукті, що забезпечить розвиток виробництва високоякісної продукції. В результаті буде вироблятися продукція, конкурентоспроможна за своїми характеристиками порівняно з кращими вітчизняними та зарубіжними аналогами. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на економіці виробництва: витрати на одиницю продукції будуть знижені до рівня передових заводів.

По-друге, щонайменше в 1,5 рази зросте ступінь задоволення попиту споживачів на якісну продукцію та широкий вибір за розумною ціною. Це дасть змогу реально покращити постачання місцевої продукції з використанням місцевої сировини.

По-третє, будуть створені об'єктивні передумови для витіснення імпоротної продукції з продовольчого ринку області.

По-четверте, за рахунок збільшення обсягів виробництва збільшиться експорт продукції в інші країни, де вона традиційно користується високим попитом.

По-п'яте, буде створено 126 додаткових робочих місць, що дасть змогу більш повно гарантувати зайнятість місцевого населення, а на цій основі покращити соціальний клімат у суспільстві та підвищити платоспроможний попит населення.

Усе вищезазначене дасть змогу закласти основи високої ефективності технічного переозброєння цехів підприємства.

Питома вага нових видів продукції в загальному обсязі виробництва становить 25%. На сьогоднішній день фахівці ТОВ «Гудвіл» розробили нові види продукції, які більше ніде не виробляються, і впровадження цих розробок дозволить нам запропонувати ринку унікальну високотехнологічну продукцію.

Готова продукція підприємства виготовляється переважно з натуральних, екологічно чистих продуктів, з суворим контролем за дотриманням стандартів та рецептур, що гарантує її високу якість та відповідність попиту населення.

У 2023 році планується повне озброєння виробничого цеху. Буде закуплено нову лінію «Ренато» продуктивністю 500-960 кг/год з широкими технологічними можливостями та виробництвом продукції відмінної якості. Ця лінія включає обладнання, фасувальні машини. Закупівля даного обладнання значно розширить асортимент продукції та підвищити її якість, коли знос обладнання знизиться до -61%

Складання бізнес-плану заводу ТОВ «Гудвіл» починається з підготовки проекту окремих його частин. Розробкою кожної частини займаються різні відділи, які разом складають робочу групу, а керує проектом помічник генерального директора з економічних питань.

Маркетинговий план (входити на насичений ринок з сильною конкуренцією можна лише в разі готовності підприємства виступити з, безумовно, конкурентоспроможною продукцією. Потрібно з'ясувати, хто буде купувати товар, в які терміни і яка поточна і перспективна місткість ринку.

**Таблиця 3.2**

**Загальні характеристики товару**

№п.п.	Характеристика товару
1	Частка у ринковій пропозиції
2	Способи реалізації товару
3	Цінова політика з даних видів продукції
4	Рекламні заходи і витрати на неї
5	Можливе зростання продажу в натуральних одиницях за видами продукції

Джерело: розроблено автором за джерелом [14].

При цьому складається план на основі маркетингового дослідження та розробляється головним економістом, спільно з відділом продажів.

ТОВ Гудвіл поставило для себе за мету вдосконалити і змінити асортимент продукції за рахунок виробів високої якості. Проведемо аналіз продукції підприємства і конкурентів:

**Таблиця 3.3**

**Аналіз продукції підприємства і конкурентів**

№	Фактори впливу на збут продукції	Вага у балах	Оцінка у порівнянні з конкурентом				Інтегральна оцінка у балах				I	III	IV	V	I	III	IV	V
			4	5	3	5	140	175	105	175								
1	Якість	35	4	5	3	5	140	175	105	175								
2	Асортимент	10	4	5	4	5	40	50	40	50								
3	Методи продажу	10	5	4	4	4	50	40	40	40								
5	Пакування	15	5	5	5	4	75	60	75	60								
6	Ціна	25	4	5	3	4	100	125	75	100								
7	Умови оплати	5	4	4	4	4	20	20	20	20								
8	Інтегральна оцінка	100	-	-	-	-	425	470	355	445								

Джерело: розроблено автором за джерелом [16].

Таблиця 3.4

## Бальна оцінка одного виду продукції

№	Фактори впливу на збут продукції	Вага у балах	Оцінка у порівнянні з конкурентом					Інтегральна оцінка у балах				
			I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
1	Якість	35	5	5	4	4	3	175	175	140	140	105
2	Асортимент	10	4	5	4	4	4	40	50	40	40	40
3	Методи продажу	10	5	5	4	4	4	50	50	40	40	40
5	Пакування	15	4	5	5	4	5	60	75	75	60	75
6	Ціна	25	4	4	3	4	5	100	100	75	100	125
7	Умови оплати	5	4	4	4	4	4	20	20	20	20	20
8	Інтегральна оцінка	100						445	470	390	400	405

Джерело: розроблено автором за джерелом [15].

Як бачимо, продукція ТОВ «Гудвіл» досить конкурентоспроможна. Необхідно створити ще якесь виробництво, свідчать опитування, проведені в рамках маркетингових досліджень. Люди найбільше віддають перевагу популярним продуктам, але на даний момент вони не завжди дешеві. ТОВ «Гудвіл» значно збільшить свої обороти, налагодивши випуск найпопулярнішої продукції.

Розвиток виробничих можливостей дозволить розширити сегмент організації на ринках інших регіонів.

З Теорії ринково-орієнтованих систем управління знають, що результатів можна досягти, використовуючи можливості, а не вирішуючи проблеми. Використання можливостей компанії є ознакою правильно обраної стратегії компанії з метою розширення сегмента ринку в цих регіонах, підприємство може впровадити таку форму організації бізнесу як франчайзинг, оскільки компанія використовує канал збуту, що передбачає наявність дрібнооптовика, через якого товар надходить до споживача.

Вже є мережа фірмових магазинів. Франчайзинг означає використання бренду іншої компанії при збереженні її юридичної незалежності. Магазины підприємства були здані в оренду юридичним (приватним) особам. При цьому необхідною і основною умовою в договорі оренди є продаж продукції в обумовленому обсязі.

ТОВ «Гудвіл» вимагало від підприємців, які придбали його фірмові магазини, протягом кількох років не змінювати профіль торгівлі. Таким чином, підприємство має можливість реалізовувати продукцію через магазини в тих же обсягах, не відволікаючи оборотні кошти на утримання магазинів і закуповувати товари для підтримки вибору. Тому продаж франшиз дозволить розширити сегмент на вже існуючих ринках, а розвиток продукту дозволить забезпечити високу конкурентоспроможність товару. Також велику увагу необхідно приділяти позиціонуванню товару та його рекламі не лише на нових ринках, а й у нашому місті.

Вкажемо основні принципи позиціонування продукту ТОВ «Гудвіл» в цільовому секторі:

1. Позиціонування на основі унікальної якості продукту - використання якісних інгредієнтів;
2. Розташування за спеціальним використанням товари;
3. Цілеспрямоване позиціонування в певній категорії споживачів - якість продукції;
4. Позиціонування по відношенню до конкуруючих товарів - імпортих товарів і товарів на основі замінників.

Розробка рекламних компаній включає:

1. Визначення цілей рекламної компанії;
  2. Виділення цільової групи рекламного впливу;
  3. Вибір оптимальних каналів розповсюдження реклами для кожного цільова група рекламного впливу;
  4. Підбір рекламних засобів;
  5. Редагування детального графіка роботи рекламної компанії, в якому рекламному носії, в який час, як часто буде даватися реклама;
  6. Прийняття рішення за рекламним зверненням;
-

## 7. Розрахунок рекламного бюджету.

Для вибору засобу реклами і терміну його виходу визначають охоплення аудиторії, відносний коефіцієнт і показник вибірковості. Необхідно вжити наступних заходів:

1. Розсилка брошур про діяльність ТОВ «Гудвіл» на заводи, великі магазини поштою з метою інформування потенційних клієнтів про діяльність компанії.

2. Друк у провідних газетах серії статей про продукцію ТОВ «Гудвіл» у пресі з метою створення та підтримки позитивного іміджу продукції.

3. Створення реклами на телебаченні та реклами в газеті, тобто використання засобів масової інформації для реклами товару.

4. Видання книги з історії розвитку комбінату, про досягнення та проблеми комбінату тощо з використанням комерційних засобів формування громадської думки.

5. Розміщення плакатів великого формату з рекламою нових товарів у найбільших магазинах міста, оскільки вони є найбільшим джерелом продажу цієї продукції. Також розміщення плакатів на вулицях міста.

6. Необхідно надрукувати на упаковці товарний знак компанії, більш детально розробити єдину концепцію упаковки, тобто отримати її в єдиному, але в той же час різному стилі. Це допоможе покупцеві швидко знайти продукцію фабрики серед інших товарів, зробить продукцію більш впізнаваною.

Частка населення, яке перебуває за межею бідності та входить до цільового ринку, становить 60%. «Портрет» споживача — чоловік старше 30 років, працює, одружений, батько дітей.

У цьому контексті необхідно спрямувати типологію товарів за сегментами, допускається випуск товарів класу «преміум» і товарів нижчої цінової категорії, але високої якості.

Важливу роль відіграє робота з клієнтами. У цій організації пропонується запровадити нову програму роботи з клієнтами. Це в кінцевому підсумку збільшить обсяг продажів в цілому:

1. Необхідно організувати регулярну та злагоджену доставку

Продукти:

- Встановити дні доставки у віддалені райони;



- налагодження бригади вантажника згідно з розкладом бригади;
- наявність необхідної кількості автотранспорту та водіїв;
- 2. Висока якість обслуговування:
  1. Інформувати клієнта про всі зміни в роботі проекту;
  2. Інформувати замовника про нові товари, надання рекламного матеріалу, рекламного товару;
  3. Зверніть увагу на швидкість доставки;
  4. Відстеження вибору, як в торговому залі, так і на складі;
  5. Повідомлення про зміни у виборі.
- 3. Збереження знижок для клієнтів навіть при простроченні платежу:
  - 1) Для замовника:
    - Це дає клієнту впевненість, що він отримає свою продукцію і фіксована знижка;
  - 2) Для проекту:
    - Зменшує ризик втрати клієнта, тим самим надаючи можливість контролювати обсяги продажів.

Управління персоналом в репутаційній компанії здійснюється безпосередньо керівником за погодженням із засновниками. Керівник приймає рішення щодо найму працівників, їх навчання, ротації, мотивації та звільнення, якщо особа не відповідає займаній посаді.

У результаті аналізу я дійшов висновку, що управління персоналом на заводі «Речон тов» є найслабшою ланкою. Складається поверхнєве враження, що компанія росте і розвивається повільно, але свідомо. Можна зробити висновок, що склад працівників в організації дуже нестабільний. Це явище також називають плинністю кадрів. І чим вищий рівень плинності кадрів у компанії, тим більше це впливає на її діяльність, оскільки викликає додаткові витрати на пошук нових працівників та їх навчання.

На мою думку, така ситуація в суспільстві склалася з кількох причин. По-перше, кадрова політика підприємства не розроблена належним чином. Система пошуку та набору кадрів є слабкою та недосконалою. Існує багато методів найму працівників, серед яких: інструктори; Люди, які випадково прийшли шукати роботу; газетні оголошення; служби зайнятості; приватні агентства зайнятості;

спеціальні зустрічі зацікавлених сторін (ярмарки вакансій); університети, коледжі; реклама на радіо і телебаченні; Мережа.

Варто рекомендувати використовувати сучасні популярні засоби, такі як Інтернет, ярмарки вакансій та конкурсний відбір серед студентів професійних ВНЗ. По-друге, була тенденція брати на роботу першу людину, яка прийшла на співбесіду, через брак кадрів. Все ще існує потреба у кращому відборі та оцінці кандидатів на кожну посаду. Це займе більше часу, але виключить можливість взяти на роботу людину, яка за своїми діловими якостями та навичками не відповідає посаді, на яку прийнята.

По-третє, у компанії немає окремої ролі для виконання функції управління персоналом, наприклад, менеджера з персоналу. Цю функцію виконує безпосередньо директор. Часто буває так, що через зайнятість організаційно-адміністративною роботою йому не вистачає часу для правильного проведення кадрової політики та покращення ситуації.

Тому, на мою думку, компанії потрібен професіонал у цій справі – менеджер з персоналу. І якщо організація може фінансово підтримати створення нової посади зараз, то в майбутньому вона тільки виграє від цього. З іншого боку, компанія ще досить молода, і процес формування єдиного, стабільного та кваліфікованого персоналу займає досить тривалий час.

Оскільки галузь ще відносно молода, і знайти кваліфікований та досвідчений персонал досить складно, вважаю, що найбільш оптимальним для ТОВ «Гудвіл» було б дотримуватися політики формування власного професійного персоналу. Такої політики дотримуються також Coca Cola, Siemens та інші відомі у всьому світі.

Отже, встановлено, що основними методами просування товару є реклама, стимулювання збуту та пропаганда. Реклама - це неособиста форма комунікації, що здійснюється шляхом розповсюдження платної інформації, з чудовим джерелом фінансування. Компанія, яка планує використовувати рекламні засоби, повинна добре знати, які показники частотного охоплення і сили впливу забезпечує той чи інший засіб.

### **3.2. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «Гудвіл»**

Основною характеристикою операційної діяльності в період ринкових відносин є переорієнтація цілей, завдань і функцій з потреб підприємства на потреби і запити ринку, окремого споживача.

Специфікою операційної діяльності в маркетинговому підході є її цільове спрямування на найбільш повне задоволення запитів споживачів, оскільки за допомогою працівників маркетингу ви отримуєте необхідну інформацію про те, які товари і чому хочуть купувати споживачі, про ціни на них. готові прийняти. платити, і для яких областей попит на ці товари найбільший, коли реалізація товарів фірми може принести найбільший прибуток.

Основні операційні проблеми ТОВ «Гудвіл» відносяться до фінансово-економічної групи. В основному це пов'язано з недосконалою податковою системою та високими податками, які суттєво впливають на розвиток виробництва. Очікується вирішення питань щодо впорядкування податкової системи та зниження податків.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд таких завдань:

1. Максимізація прибутку за рахунок впровадження нової рекламної стратегії;
2. Мінімізація витрат виробництва;
3. Підвищення репутації фірми серед споживачів і поліпшення іміджу для підвищення привабливості товару;
4. Визначення ціни з урахуванням умов конкуренції та потреб підприємства;
5. Забезпечення екологічної чистоти продукції, що випускається, незважаючи на те, що екологічна ситуація певною мірою впливає на її якість.

Маркетингова товарна політика - комплекс заходів, у рамках яких один або декілька товарів використовуються як основний інструмент досягнення цілей компанії.

ТОВ «Гудвіл» має зручне географічне розташування. Місто є одним із найбільших регіональних ринків України.

Це має величезну перевагу з огляду на близькість до кінцевих споживачів, високу щільність населення, легкий доступ до каналів розподілу, транспорту та джерел постачання сировини.

Виробничі потужності ТОВ «Гудвіл» є одними з найбільших в Україні. Поточний низький рівень використання потужностей свідчить про те, що є можливість збільшити виробництво за умови стимулювання попиту. Задоволення існуючого попиту на ту продукцію, яку бажає споживач, призведе до підвищення рівня використання обладнання та рентабельності. Важливою перевагою є можливість збільшення обсягів виробництва без залучення значних капіталовкладень.

Вкажемо основні принципи позиціонування продукту ТОВ «Гудвіл» в цільовому секторі:

1. Позиціонування на основі унікальної якості продукту - використання якісних компонентів;
2. Розташування за особливим способом використання товари;
3. Цілеспрямоване позиціонування в певній категорії споживачів - якість продукції;
4. Позиціонування по відношенню до конкуруючих товарів - імпортних товарів і товарів на основі замінників.

Основними методами просування товару є реклама, стимулювання збуту та пропаганда. Компанія, яка планує використовувати рекламні засоби, повинна добре знати, які показники частотного охоплення і сили впливу забезпечує той чи інший засіб.

Необхідно вжити наступних заходів:

1. Розсилка брошур про діяльність ТОВ «Гудвіл» на заводи та великі магазини поштою з метою інформування потенційних клієнтів про діяльність компанії.
2. Друк у провідних газетах серії статей про продукцію ТОВ «Гудвіл» у пресі з метою створення та підтримки позитивного іміджу продукції.
3. Створення реклами на телебаченні та реклами в газеті, тобто використання ЗМІ з метою реклами товару.

4. Видання книги з історії розвитку комбінату, про досягнення та проблеми комбінату тощо з використанням комерційних засобів формування громадської думки.

5. Розміщення плакатів великого формату з рекламою нових товарів у найбільших магазинах міста, оскільки вони є найбільшим джерелом продажу цієї продукції. Ви також розмістили банери на вулицях міста;

6. Необхідно надрукувати на упаковці товарний знак компанії, більш детально розробити єдину концепцію упаковки, тобто отримати її в єдиному, але в той же час різному стилі.

На підставі аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Гудвіл» видно, що відбувається постійне збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання фондівіддачі, а все це свідчить про покращення стану фінансово-економічний стан та стабільність ТОВ «Гудвіл».

Таким чином, ТОВ «Гудвіл» має всі необхідні умови для успіху інвестиційного проекту технічного озброєння:

1. Наявність спеціальних виробничих площ, розвиненої виробничої інфраструктури, місцевих сировинних ресурсів;

2. Передбачення високого споживчого попиту на продукцію, що пропонується до реалізації, в тому числі на експорт;

3. Контроль ринків збуту готової продукції та наявність власного ланцюга поставок;

4. Наявність реальних постачальників обладнання, сировини і матеріалів, необхідних для реалізації проекту;

5. Використання повного сучасного обладнання, закупленого нового покоління;

6. Висока якість продукції, що випускається при відносно низькій собівартості, що створює резерв забезпечення її конкурентоспроможності;

7. Екологічна та технічна безпека як продукції, так і її виробництва, відповідність продукції міжнародним стандартам якості.

8. Ім'я ТОВ «Гудвіл» добре відоме на ринку. Продукт добре відомий на ринку і користується популярністю у споживачів.

9. Дистриб'ютори хочуть більше працювати з ТОВ «Гудвіл». Це пояснюється, в тому числі, прихильним ставленням споживачів до продукції компанії. Обсяги продажів зростають.

10. Чистий дохід за дев'ять місяців 2021 року на 5,6% перевищує показники 2019 року, а 2018 року – на 23%. За попередніми розрахунками, чистий річний дохід за 2023 рік може бути на 33% більше ніж у 2021 році і до на 63% більше надходжень 2019 року.

11. Зростає валовий прибуток. Валовий прибуток зріс з 49% у 2019 році до 62,5% у 2022 році. Керівник відділу логістики повідомив, що витрати на сировину були знижені з 50% чистого доходу в 2019 році до 39% чистого доходу в 2021 році в результаті економної та розумної зміни тактики доставки.

Однією з найважливіших вимог, що висуваються до організації управління, є забезпечення високої ефективності, надійності (стабільності) і повного контролю та управління виробничим процесом. Ще однією важливою вимогою, якій повинна відповідати організація управління виробництвом, є забезпечення максимальних умов для прискореного розвитку підприємства.

Забезпеченість цехів і дільниць всіма видами енергоносіїв і справним обладнанням істотно впливає на основний обсяг виробництва. Тому необхідною умовою раціональної організації управління є забезпечення безперервного і якісного технічного обслуговування виробництва, чіткої роботи допоміжних підрозділів і служби підприємства [52].

Серед умов ефективної діяльності підприємства – правильна організація внутрішньої планово-фінансової роботи. При цьому організаційна система повинна забезпечувати високий організаційний рівень господарсько-фінансової роботи на підприємстві.

У той же час аналіз організації господарської роботи на підприємствах показує, що планово-господарська діяльність, в цілому, розповсюджена на декілька структурних підрозділів і, незважаючи на єдність змісту, структурована на різних підприємствах з абсолютно різною структурою. структура. В дорозі іноді не найкращим чином.

Важливою вимогою, що пред'являється до організації управління, є встановлення правильної системи підпорядкованості органів управління і чіткого розмежування функцій, особливо в області оперативного управління

виробництвом. На цьому етапі задачі оперативного управління вирішуються різними шляхами.

Ці відмінності відображаються в організаційній структурі заводів, у кількості ланок управління та в розподілі функцій безпосереднього управління за окремими підрозділами підприємства. Раціональна побудова організації управління виробництвом повинна передбачати мінімальну кількість рівнів управління від працівника до керівника підприємства.

Сучасна організація корпоративного управління вимагає чітких взаємозв'язків між органами управління виробництвом і раціонального документообігу в організації, взаємовідносини між структурними підрозділами повинні бути максимально простими і не містити елементів дублювання.

Тому в процесі створення і вдосконалення організації управління організацією необхідно враховувати сукупність вимог, що пред'являються до неї з боку виробництва. Лише за цієї умови система господарювання відповідатиме завданням підвищення ефективності виробництва, поставленим на даному етапі у зв'язку з переходом до ринкових відносин.

Внутрішньоорганізаційні процеси, які створює та спрямовує керівництво, включають три основні підпроцеси: координація, прийняття рішень, комунікація.

Технологія, яка включає технічні засоби та способи їх інтеграції та використання для отримання готової продукції, є предметом великої уваги з боку керівництва. Керівництву необхідно вирішити питання технологій та їх максимально ефективного використання.

У сучасних умовах керівництво не повинно дивитися на технології лише з точки зору підвищення продуктивності та ефективності. Дуже важливо враховувати, як нові технології можуть впливати на клімат всередині організації, як вони можуть впливати на її «організм» [30].

Персонал – це основа будь-якої організації. Керівництво консолідує персонал, встановлює між ними взаємозв'язок, інтегрує їх у процес спільної праці, сприяє їх розвитку, навчанню та просуванню по роботі. Люди, які працюють в організації, сильно відрізняються один від одного за багатьма параметрами: статтю, освітою, віком, національністю, сімейним станом тощо.

У цьому контексті керівництво має будувати свою роботу з персоналом таким чином, щоб сприяти розвитку позитивних результатів у поведінці та діяльності кожної особистості та намагатися усунути негативні наслідки її дій.

Організаційна культура значною мірою впливає як на її внутрішнє життя, так і на позицію в зовнішньому середовищі. Організаційна культура складається зі стійких норм, уявлень, принципів і переконань про те, як ця організація повинна і може реагувати на зовнішні впливи, як поводитися в організації, в чому сенс функціонування організації і т.д. Суб'єктами корпоративної культури є люди, але вона значною мірою виробляється і формується керівництвом, особливо вищим керівництвом.

Організаційна культура може відігравати велику роль у мобілізації всіх ресурсів організації для досягнення її цілей. Але це також може бути сильним гальмом на шляху до досягнення цілей, особливо якщо це вимагає змін. Тому необхідно приділяти велику увагу вирішенню питань формування, підтримки та розвитку організаційної культури [46].

У процесі проектування організації створюються як цілісні організми. Інтенсивність і технічний рівень їх майстерень спочатку пропорційні один одному. Через деякий час після початку діяльності під впливом об'єктивних умов (науково-технічний прогрес, зовнішнє середовище тощо, а також суб'єктивних управлінських дій, коли рішення приймаються без урахування того, що підприємство є системою) . Ці пропорції можуть бути порушені.

Зміна сили або обсягу будь-якого елемента в системі змінює співвідношення між усіма її компонентами і, таким чином, впливає на всю систему. Іноді ці зміни можуть зруйнувати дану систему, оскільки поставлена перед нею мета не може бути виконана. Тому в процесі управління не можна не враховувати, що підприємство, будучи системою, складається з відносної кількості певних виробничих компонентів.

Важливу роль у визначенні властивостей елемента відіграє його функціональна специфіка. Елементи працюють в системі в процесі взаємодії. Будь-яка зміна в одному з елементів спричинить зміну характеру зв'язку між елементами, а також зміну елементів, на які впливає. Зв'язок між елементами стабільний. Це пов'язано з їх здатністю протистояти факторам відключення і відновлювати відключені.



Наприклад, внаслідок впливу зовнішнього середовища або неправильного внутрішнього впливу (управління) можуть порушуватися пропорції у співвідношеннях елементів, певні співвідношення між ними.

У цих випадках спрацьовує механізм саморегуляції системи. Створені в організації надлишкові можливості без урахування пропорційності, хоч і будуть у цеху, залишать кругообіг виробничих фондів невикористаним.

Відсутність можливостей в окремих елементах системи порушить кількісні співвідношення між групами машин і змусить коригувати або навіть змінювати мету для всієї системи. Власне кажучи, буде створена нова система, в якій не буде багато елементів. Кожен елемент може діяти завдяки функціональній діяльності інших елементів, пов'язаних між собою. Коли вони відчують дію певних елементів, вони самі впливають на інші елементи системи.

Структура системи заснована на впорядкованому зв'язку елементів. Ця вимога стосується не тільки складу, потужності цехів основного виробництва, технічного рівня допоміжних виробництв, а й окремих господарських та організаційних заходів. Наприклад, певна міра впливає на одні елементи позитивно і негативно на інші. Таким чином, рішення може бути прийняте лише після зважування обґрунтованості як позитивних, так і негативних ефектів і комплексної оцінки загальних результатів[33].

Отже, слід зазначити, що сучасний технічний стан організації не дозволяє не тільки вдосконалювати технологію виробництва, але й не дозволяє організації використовувати наявні виробничі можливості – зношеність основного технологічного обладнання становить 75 відсотків. Об'єктивно це виправдано тривалістю його експлуатації. Разом з тим, будівлі та споруди підприємства, згідно з наявним актом обстеження виробничих корпусів підприємства, знаходяться в задовільному стані та придатні для розміщення в них технологічного обладнання нового покоління.

## ВИСНОВКИ

На закінчення необхідно навести показники, які можна використовувати для аналізу внутрішнього середовища організації або організації.

1. Загальна характеристика проекту:
  1. Імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей і стратегії;
  2. Рівень самостійності підприємства (форма власності);
  3. Конкурентоспроможність проекту, можливість конкуренції з місцевими та іноземними організаціями;
  4. «оптимальність розміру» підприємства (рівень концентрації);
  5. Складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості диверсифікації виробництва);
  6. Профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
  7. Фаза «життєвого циклу» проекту та його окремих частин;
  8. Капітальні, наукові, трудові та ін. продукти;
  9. Додана вартість товару.

Наведений у якості прикладу перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їх кількість, але на практиці навіть ці показники не використовуються разом через великий обсяг роботи, пов'язаної зі збором та обробкою інформації для цілей їх розрахунків.

Кожне підприємство має розробити власні методологічні принципи аналізу свого внутрішнього середовища, які відображатимуть його характеристики, розширювати або скорочувати, за необхідності, відповідні групи факторів. Головна мета – виявлення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у вирішенні стратегічних завдань.

Отже, аналіз внутрішнього середовища організації дозволяє визначити, що оптимальне використання внутрішніх елементів дозволяє досягти конкурентних переваг у зовнішньому середовищі, що є результатом підвищення якості продукції, модернізації обладнання та технології виробництва, вдосконалення навички персоналу, вміння формулювати ефективні цілі та розбивати їх на конкретне завдання. Ці обставини доводять наявність тісних зв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами організацій.

У роботі досліджено уявлення про економічну сутність стратегічного управління внутрішнім середовищем організації, а також визначено значення стратегічного управління для підприємства.

Взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх факторів у межах певної виробничої системи дозволяють адаптувати ринковий попит до внутрішніх цілей і завдань. Крім того, наявність ресурсів і сировини за межами організації вимагає вибору відповідної технології їх переробки.

Стан ринку праці дозволяє підбирати персонал з відповідними навичками та спеціалізацією, але це також залежить від такої складової, як зарплата, оскільки більш висока зарплата дозволяє отримати персонал з більш високою кваліфікацією.

Далеко не останнє місце у відносинах із зовнішнім середовищем займає оптимальне співвідношення рівнів управління і ланок, а також компонентів системи.

У другій частині роботи наведено економічну характеристику ТОВ «Гудвіл», а також проаналізовано фінансовий стан підприємства ТОВ «Гудвіл». Тому розглядати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища окремо не є практичним. Набагато більшого ефекту можна досягти, поєднавши ці два інгредієнти.

Отже, ТОВ «Гудвіл» на даному етапі свого розвитку знаходиться на зрілому етапі своєї діяльності. Аналіз ТОВ «Гудвіл» дозволяє зробити остаточний висновок щодо необхідності отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок удосконалення маркетингової діяльності підприємства, а саме: комунікаційної, товарної, цінової політики ТОВ «Гудвіл».

Таким чином, в третьому розділі дипломної роботи пропонуються кроки щодо вдосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики ТОВ «Гудвіл». На основі проведеного економічного обґрунтування напрямів підвищення потенціалу ТОВ «Гудвіл» встановлено, що розрахунки доводять, що впровадження нової системи преміювання підвищить продуктивність праці на підприємстві.

## РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему: «Управління внутрішнім середовищем організації (на прикладі ТОВ «Гудвіл»)» складається з трьох розділів, що мають загальний обсяг - 70 сторінок та 4 таблиць. Перелік посилань нараховує 56 найменувань.

**Метою роботи** є розробка та обґрунтування теоретичних і методичних засад управління внутрішньою діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження** – система економічних відносин, що виникають у процесі стратегічної управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

**Об’єкт дослідження** - процеси розроблення та реалізації заходів стратегічного управління внутрішнім середовищем ТОВ Гудвіл.

**Методи дослідження.** У дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз і т.д.

**Апробація роботи.** У результаті роботи було запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства; обґрунтовано доцільність впровадження та використання запропонованих методів. Результати роботи були передані компанії ТОВ «Гудвіл» під час проходження практики і невдовзі будуть практично використані компанією для підвищення ефективності діяльності.

**Ключові слова:** управління ефективністю, внутрішнє середовище, ефективність, підвищення ефективності, управління, зовнішнє середовище, забезпечення.

The thesis on the topic: "Management of the internal environment of the organization (on the example of LLC "Goodwill")" consists of three sections with a total volume of 70 pages and 4 tables. The list of links includes 56 names.

The purpose of the work is to develop and justify the theoretical and methodical principles of managing the internal activities of the enterprise.

The subject of the research is the system of economic relations that arise in the process of strategic management of the activities of enterprises in modern business conditions.

The object of the research is the processes of development and implementation of measures of strategic management of the internal environment of Goodwill LLC.

Research methods. The following methods were used in the thesis: analysis, synthesis, generalization of research results, economic, statistical, graphic, comparative, financial analysis, etc.

Approbation of work. As a result of the work, ways to improve the efficiency of the enterprise were proposed; the feasibility of implementation and use of the proposed methods is substantiated. The results of the work were transferred to Goodwill LLC during the internship and will soon be practically used by the company to increase the efficiency of its activities.

Key words: performance management, internal environment, efficiency, efficiency improvement, management, external environment, provision.

1. Галлеєв В. І. Управління якістю: проблеми, перспективи: навчальний посібник / В. І. Галлеєв, М. К. Варгіна. М.: Вільямс, 2007. - 272 с.
2. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
3. Закон України «Про стандартизацію»/ Відомості Верховної Ради (ВВР) – 2014 – № 31 – ст. 1058.
4. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»/ Відомості Верховної Ради (ВВР) – 2015 – № 14 – ст.96 – 2015.
5. Закон України «Про підтвердження відповідності»/ Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2001 – № 32 – ст. 169 – 2001.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2015, 360 с.
7. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 115-122.
8. Іщенко Н. Методика ABC/XYZ-аналізу та її використання в аналізі збутової діяльності промислового підприємства. Вісник ТДТУ. 2016. №1.
9. Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2017. 279 с.
10. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2014. №9. 166 с.
11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2016. 366 с.
12. Швандор В. А. Стандартизація та управління якістю продукції: підручник / В. А. Швандор. - М.: ЮНІТІДАНА, 2008. - 487 с.
13. Пономарьов С. В. Управління якістю продукції. Введення в систему менеджменту якості: навчальний посібник / С. В. Пономарьов. - М.: Стандарти та якість, 2008. - 248 с.
14. Мішин В. М. Управління якістю: підручник / В. М. Мішин. - М.: ІНФРА-М, 2008. - 463 с.

15. Пономарьов С. В. Управління якістю продукції. Інструменти і методи менеджменту якості: навчальний посібник / С. В. Пономарьов, С. В. Міщенко, В. Я. Білобрагін. - М.: Стандарти та якість, 2009. - 248 с.
16. Світкін М. З. Процесний підхід при впровадженні системи менеджменту якості в організації / М. З. Світкін // Стандарти і якість. - 2002. - № 3. - С. 74 - 77.
17. Омаров Ш.А. Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 139- 45 142.
18. Пирог О.В. Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 32-34.
19. Локтіонов М. В. Системний підхід в менеджменті: підручник / М. В. Локтіонов. - М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2008. - 288 с.
20. Фокс М. Дж. Принципи та методи загального керівництва якістю / М. 74 Дж. Фокс; під ред. В. Н. Азарова. - М.: Фонд «Європейський центр за якістю», 2009. - 105 с.
21. Окрепілов В. В. Загальне управління якістю: підручник. В 4 кн. / В. В. Окрепілов. - СПб. : Вид-во СПбУЕФ, 2007. - 454 с.
22. Глудкін О. П. Загальне управління якістю: підручник / О. П. Глудкін, Н. М. Горбунов, А. І. Гуров, Ю. В. Зорін. - М.: Радіо та зв'язок , 2009. - 600 с.
23. Ільєнкова С. Д. Управління якістю: підручник / за ред. С. Д. Ільєнкової. - 3-є вид-во., Перероб. і доп. - М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2009. - 352 с.
24. Лапідус В. А. Загальне якість в російських компаніях: навчальний посібник / В. А. Лапідус. - М.: Друкарня Новини, 2007. - 432 с.
25. Іванов І. Н. Менеджмент корпорації: підручник / І. Н. Іванов. - М.: ІНФРА-М, 2009. - 427 с.
26. Суша Г. З. Економіка підприємства: навчальний посібник / Г. З. Суша. - М.: Нове знання, 2010. - 384 с.
27. Короткова А. В. Управління маркетингом; навчальний посібник / А. В. Короткова, І. М. Сіняєва. - М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2005. - 463 с.
28. Цахаєв Р. К. Основи маркетингу: навчальний посібник / Р. К. Цахаєв, Т. В. Муртузалієва. - М.: Іспит, 2007. - 448 с.

29. Ассель Г. Маркетинг: принципи і стратегія: підручник / Г. Ассель. - М.: ІНФРА-М, 2009. - 280 с.
30. Алексеєнко Т. С. Макроекономіка: навчальний посібник / Т. С. Олексієнко, Н. Ю. Дмитрієва, Л. П. Зінькова та ін.; під ред. Л. П. Зінькова. - Мн. : Нове знання, 2002. - 244 с.
31. Герасименко Л. І. Особливості менеджменту підприємств та оцінка його якості. Актуальні проблеми економіки. 2014. Вип. 12(46). С. 24-28.
32. Гудченко Т. О. Управління підприємством в ринкових умовах. Науковий вісник НУВГП. 2014. Вип. 17(120). С. 102-107.
33. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навч. посібник / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2009. 327 с.
34. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
35. Джур О. Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67.
36. Добринюк Д. З. Наукові підходи та методологія оцінки якості менеджменту сучасного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 23–29.
37. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
38. Лазарева Н. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 23 с.
39. Літвінов О. С. Сутність організаційно-економічного механізму управління підприємство. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
40. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178-183.
41. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економічна наука. 2020. № 11. С. 24-27.



42. Маршук Л. М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 66-69.
43. Портер М. Конкуренція: монографія / М. Портер. - М.: Вид-во Вільямс, 2006. - 608 с.
44. Новиков Д. А. Теорія управління організаційної системи: навчально-методичний посібник / Д. А. Новіков. - М.: Вид-во ФІЗМАТЛІТ, 2009. - 583 с.
45. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
46. Небава М. І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
47. Овсіюк О. О. Якість менеджменту як основа сучасної управлінської парадигми. *Менеджмент та маркетинг*. 2017. № 4. С. 7-12.
48. Пархоμεць М. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.
49. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Тернопільський національний економічний університет*. 2016. С. 139-145.
50. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. С. 100-106.
51. Плотніченко С. Р., Безверхня Ю. В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 59-61.
52. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Економічна наука»*. 2021. № 9. С. 40-45.
53. Прохорова В. В., Чумак Л. Ф., Божанова О. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток: кол. моногр. Харків: НТМТ, 2013. 316 с.

54. Офіційний сайт компанії ТОВ Гудвіл [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gudvil.com/ua/>
55. Закревська Л. М. Сучасний стан та перспективи розвитку експортної політики підприємств кондитерської промисловості України // Л. М. Закревська // Економіка: проблеми теорії і практики: – М:ЛНУ, 2015. – С. 165.
56. Іванов Ю .Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія /Ю.Б. Іванов (та ін.) - Х.: ХНЕУ, 2004. - 255 с.

## ДОДАТКИ

### 1. Зображення з офіційного сайту ТОВ Гудвіл. Каталог товарів

Internet store of metal products "Gudvil"

**ГУДВІЛ**

Замовити дзвінок 067 189-86-88 UA RU

Кошик (0) 0 грн.

Головна Каталог товарів Ціни Доставка і оплата Металобазы Контакти

Пошук

### Каталог товарів

<p><b>Металопрокат чорний</b> (272)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Арматура (33)</li> <li>Круг металевий (16)</li> <li>Дріт (11)</li> <li>Двотаврова балка (15)</li> <li>Кутник металевий (32)</li> </ul>	<p><b>Витратні матеріали</b> (48)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Електроди для зварювання (13)</li> <li>Круги зачистні (2)</li> <li>Круги шліфувальні (9)</li> <li>Круги відрізні (24)</li> </ul>	<p><b>Супутні матеріали</b> (35)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Заглушки для профільних труб пластикові (18)</li> <li>Заглушки для круглих труб пластикові (12)</li> <li>Фіксатори арматури (5)</li> </ul>	<p><b>Сітка кладкова</b> (336)</p>
---	---	--	------------------------------------

### 2. Зображення з офіційного сайту ТОВ Гудвіл. Прайс-лист.

Internet store of metal products "Gudvil"

**ГУДВІЛ**

Замовити дзвінок 067 189-86-88 UA RU

Кошик (0) 0 грн.

Головна Каталог товарів Ціни Доставка і оплата Металобазы Контакти

Пошук

<p>Арматура металева 8 мм, А400/А500, ДСТУ 3760:2019, міра 12 метрів</p> <p><b>15.66</b> грн м.п.</p>	<p>Арматура металева 10 мм, А400/А500, ДСТУ 3760:2019, міра 12 метрів</p> <p><b>23.51</b> грн м.п.</p>	<p>Арматура металева 12 мм, А400/А500, ДСТУ 3760:2019, міра 12 метрів</p> <p><b>33.3</b> грн м.п.</p>	<p>Арматура металева 14 мм, А400/А500, ДСТУ 3760:2019, міра 12 метрів</p> <p><b>45.48</b> грн м.п.</p>	<p>Арматура металева 16 мм, А400/А500, ДСТУ 3760:2019, міра 12 метрів</p> <p><b>59.08</b> грн м.п.</p>
---	--	---	--	--

### Фінансові результати ТОВ «Гудвіл» 2019-2021 рр

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Собівартість	9517070	14275605	10616283
реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) Валовий прибуток	-8047139	-12070709	-8195164
Інші операційні доходи	1469931	2204896	2421119
Адміністративні витрати	458114	687171 -	1316322 -
Витрати на збут	544521	-816782 -	605915 -
Інші операційні витрати Фінансовий	582829	-874243 -	567353 -
результат від операційної діяльності Фінансові та інші витрати	324089	-486134	815387
476605	714908	1748786	
Фінансові та інші доходи	-442429	-663644	-7718244
Фінансовий результат до оподаткування	89821	134731	1098532
Чистий фінансовий результат	123997	185995	-4870926
	52670	79005	-4871533

*Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Гудвіл»*

