

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення структури управління підприємства»

Здобувача групи Мз-01с Жарого Івана Руслановича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Іван ЖАРИЙ

Керівник к.е.н., асистент кафедри
управління ім. О. Балацького

Світлана РИБАЛЬЧЕНКО _____

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Здобувача групи Мз-01с Жарого Івана Руслановича

1. Тема роботи «Удосконалення структури управління підприємства» затверджена наказом № №0563-VI від 21.05.2024 року
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 30.05.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: формування напрямків удосконалення структури управління приватним підприємством.
4. Об'єкт дослідження: організаційна структура управління ФОП Лавріненко.
5. Предмет дослідження: процес формування напрямків удосконалення структури управління приватним підприємством.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі поглибленого вивчення спеціальної літератури, отримання досвіду з окремих проблем та результатів власних досліджень на реальному об'єкті, вирішення конкретних науково-прикладних завдань у майбутніх сферах професійної діяльності.
7. Орієнтований план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	06.05.2024 р.
II	АНІЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ФОП Лавріненко Т.І.	10.05.2024 р.
III	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	12.05.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити особливості управління приватними організаціями та структуру управління організації.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності ФОП Лавріненко Т.І. та структуру управління.

У розділі 3 студент повинен сформулювати напрямки удосконалення структури управління організацією.

8. Консультація щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М., к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького		

9. Дата видачі завдання 05.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького, Світлана Рибальченко _____

Завдання до виконання одержав

Іван ЖАРИЙ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Удосконалення структури управління підприємства» викладена на 50 сторінках, 41 використаних джерел.

Метою даної роботи є формування напрямків удосконалення структури управління приватним підприємством.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні положення функціонування системи управління для приватного підприємства;
- дослідити вплив управління організації на розвиток його конкурентних переваг;
- обґрунтувати напрямки удосконалення організаційної структури приватного підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційна структура управління ФОП Лавріненко.

Предметом дослідження є процес формування напрямків удосконалення структури управління приватним підприємством.

Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок, наукових праць та досліджень у сфері оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу, практичних даних та інформації організації.

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел та теоретичних публікацій при визначенні основних критеріїв оцінювання діяльності приватних організацій.
2. Систематичний огляд наукових джерел для класифікації підходів до обґрунтування удосконалення організаційних структур підприємств.
3. Аналіз звітів та показників діяльності підприємства для застосування кількісних методів оцінки.
4. Оцінка впливу системи управління організації на формування його конкурентних переваг.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у

впровадженні отриманих результатів та рекомендацій в діяльність організації: рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління.

Результати дослідження були опубліковані в тезах на конференції Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2024 р

Ключові слова: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ,

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1. Особливості управління приватними організаціями.	8
1.2. Структура управління організації та її розвиток.	13
РОЗДІЛ 2 АНІЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ФОП Лавріненко Т.І.	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП Лавріненко Т.І.	18
2.2 Аналіз структури управління організації.	22
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	25
3.1. Формування напрямків удосконалення структури управління організацією.	25
3.2. Оцінка результатів вдосконалення системи управління ФОП Лавріненко Т.І.	31
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Структура управління організацією є важливим фактором, що визначає її ефективність та здатність до розвитку. Вибір відповідної структури залежить від багатьох факторів, включаючи розмір, характер діяльності, стратегію та організаційну культуру. Регулярний аналіз та адаптація структури до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі є ключовими для успішного функціонування організації. Удосконалення організаційної структури є одним з ключових інструментів забезпечення розвитку бізнесу. Ефективна організаційна структура дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати процеси та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Метою даної роботи є формування напрямків удосконалення структури управління приватним підприємством.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні положення функціонування системи управління для приватного підприємства;
- дослідити вплив управління організації на розвиток його конкурентних переваг;
- обґрунтувати напрямки удосконалення організаційної структури приватного підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційна структура управління ФОП Лавріненко.

Предметом дослідження є процес формування напрямків удосконалення структури управління приватним підприємством.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Особливості управління приватними організаціями

Теоретичні засади управління приватною організацією включають комплекс концепцій, принципів та підходів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства. Розглянемо основні теоретичні аспекти, які складають основу управління приватною організацією [1, 2]:

1. Теорії управління.

1. Класична теорія управління: Фокусується на ієрархічній структурі організації, визначенні чітких функцій і ролей, підкреслює важливість планування, організації, керівництва та контролю (Файоль, Тейлор).

2. Теорія людських відносин: Наголошує на значенні людського фактора в організації, підкреслює мотивацію, групову динаміку та задоволеність працівників (Мейо, МакГрегор).

3. Системна теорія: Розглядає організацію як систему, що складається з взаємозалежних частин, які повинні бути узгоджені для досягнення загальних цілей.

4. Ситуаційна теорія: Стверджує, що немає єдиного найкращого способу управління, і ефективні підходи залежать від конкретних ситуацій та контексту (Фідлер, Херсі, Бланшар).

2. Основні принципи управління [3].

1. Принцип єдності командування: Кожен працівник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника.

2. Принцип відповідальності: Керівники повинні бути відповідальними за виконання завдань та досягнення цілей організації.

3. Принцип мотивації: Важливість використання різних методів мотивації для підвищення продуктивності працівників.

4. Принцип координації: Узгодження діяльності різних підрозділів та працівників для досягнення загальних цілей.

5. Принцип контролю: Необхідність постійного моніторингу та оцінки результатів діяльності для виявлення відхилень і прийняття коригуючих заходів.

3. Функції управління [4-6].

1. Планування: Визначення цілей організації, розробка стратегій та планів для їх досягнення.

2. Організація: Створення структури організації, розподіл завдань і ресурсів.

3. Керівництво: Мотивація, комунікація та керівництво працівниками для досягнення цілей організації.

4. Контроль: Моніторинг виконання планів, оцінка результатів і внесення необхідних коректив.

4. Стратегічне управління [5].

1. Аналіз зовнішнього середовища: Оцінка впливу економічних, політичних, соціальних, технологічних факторів на діяльність організації.

2. Аналіз внутрішнього середовища: Оцінка ресурсів, компетенцій, сильних і слабких сторін організації.

3. Формулювання стратегії: Розробка довгострокових планів для досягнення стратегічних цілей.

4. Впровадження стратегії: Реалізація стратегічних планів через конкретні дії та проекти.

5. Оцінка та контроль стратегії: Моніторинг виконання стратегічних планів, аналіз результатів і внесення коригувань.

5. Фінансовий менеджмент.

1. Управління фінансами: Планування та контроль фінансових потоків, бюджетування, управління витратами і доходами.

2. Інвестиційний аналіз: Оцінка ефективності інвестиційних проектів, прийняття рішень щодо інвестування.

6. Маркетинг та управління продажами.

1. Маркетингові стратегії: Визначення цільових ринків, розробка продуктів, цінова політика, просування та розподіл.

2. Управління продажами: Розробка і реалізація планів продажів, управління командою продавців, аналіз ринку і споживчих потреб.

7. Управління людськими ресурсами.

1. Рекрутинг та відбір персоналу: Пошук, відбір і найм працівників, що відповідають вимогам організації.

2. Навчання та розвиток: Підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних навичок.

3. Оцінка та мотивація: Оцінка ефективності працівників, розробка мотиваційних програм, управління кар'єрою.

8. Інновації та управління змінами.

1. Інноваційний менеджмент: Створення умов для розвитку та впровадження інновацій, управління інноваційними проектами.

2. Управління змінами: Планування і впровадження змін, подолання опору змінам, забезпечення підтримки змін серед працівників.

Теоретичні засади управління приватною організацією охоплюють різноманітні аспекти, від класичних принципів та функцій управління до сучасних підходів до стратегічного, фінансового, маркетингового та інноваційного менеджменту [8]. Використання цих теоретичних основ допомагає забезпечити ефективність та стійкий розвиток організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Управління приватними організаціями має свої особливості, які відрізняються від управління державними установами чи некомерційними організаціями. Основні особливості управління приватними організаціями включають [9]:

1. Цільова орієнтація на прибуток.

- Максимізація прибутку: Основною метою приватних організацій є отримання прибутку. Всі управлінські рішення направлені на збільшення доходів та зниження витрат.

- Рентабельність: Оцінка ефективності діяльності організації базується на фінансових показниках, таких як рентабельність інвестицій, маржинальний прибуток та чистий прибуток.

2. Гнучкість і адаптивність.

- Швидке прийняття рішень: Приватні організації мають здатність швидко реагувати на зміни ринку та оперативно приймати управлінські рішення.

- Інноваційність: Впровадження нових технологій, продуктів і процесів для підтримки конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

3. Стратегічне управління.

- Довгострокове планування: Розробка стратегій, які спрямовані на стійкий розвиток організації та забезпечення її конкурентних переваг.

- Аналіз ринку та конкуренції: Постійний моніторинг ринкових умов, поведінки конкурентів та споживчих трендів для прийняття обґрунтованих рішень.

4. Орієнтація на клієнта.

- Задоволення потреб клієнтів: Високий рівень уваги до якості продукції чи послуг, що надаються, а також до рівня обслуговування клієнтів.

- Лояльність клієнтів: Розробка програм лояльності, підтримка зв'язків з клієнтами та персоналізація послуг для підвищення їх задоволеності та збереження клієнтської бази.

5. Управління людськими ресурсами.

- Рекрутинг та утримання талантів: Приватні організації часто конкурують за найкращих працівників, пропонуючи конкурентні заробітні плати, бонуси та інші стимули.

- Мотивація та розвиток персоналу: Інвестиції у навчання та розвиток працівників, створення мотиваційних програм для підвищення їх продуктивності та залученості [10].

6. Фінансове управління.

- Бюджетування та контроль: Планування і контроль фінансових потоків, забезпечення ліквідності та фінансової стабільності.

- Інвестиційна діяльність: Оцінка інвестиційних проектів, управління капіталом та фінансуванням для підтримки та розширення бізнесу.

7. Організаційна структура.

- Гнучкість організаційної структури: Приватні організації можуть легко адаптувати свою структуру до зміни ринкових умов та потреб бізнесу.

- Децентралізація: Часто впроваджується для прискорення прийняття рішень на місцях та підвищення відповідальності працівників на всіх рівнях.

8. Ризик-менеджмент [11, 12].

- Управління ризиками: Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з фінансовими, операційними, ринковими та іншими аспектами діяльності.

- Страхування: Використання різних видів страхування для захисту від непередбачуваних подій та зниження фінансових втрат.

9. Маркетинг і просування.

- Бренд-менеджмент: Розробка та підтримка сильної торгової марки, що сприяє пізнаваності та довірі до продуктів чи послуг організації.

- Цифровий маркетинг: Використання цифрових каналів для просування продуктів, залучення нових клієнтів та підтримання контактів з існуючими.

10. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

- Етика та відповідальність: Дотримання етичних стандартів, підтримка соціальних проектів та екологічна відповідальність.

- Сталий розвиток: Впровадження стратегій, спрямованих на довгостроковий економічний, соціальний та екологічний розвиток [13].

Особливості управління приватними організаціями включають орієнтацію на прибуток, гнучкість у прийнятті рішень, стратегічне планування, акцент на клієнтів та інновації, ефективне управління людськими ресурсами, фінансами, організаційною структурою та ризиками. Ці аспекти забезпечують конкурентоспроможність та стійкий розвиток приватних компаній у динамічному ринковому середовищі.

1.2. Структура управління організації та її розвиток.

Структура управління організацією є ключовим елементом її ефективного функціонування та розвитку. Вона визначає, як розподіляються завдання, обов'язки та ресурси між різними підрозділами та працівниками [14]. Ефективна структура управління сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує продуктивність та забезпечує гнучкість в умовах змінного бізнес-середовища.

Основні види організаційних структур (ОС) представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація організаційних структур

Вид ОС	Опис	Переваги	Недоліки
Лінійна структура [15]	Проста форма організації, де кожен працівник підпорядковується одному керівнику.	Чіткість командування, простота управління.	Може бути неефективною для великих та складних організацій, обмежена гнучкість.
Функціональна структура [16]	Структура, в якій організація поділена на підрозділи за функціями (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво).	Спеціалізація, підвищена ефективність.	Можливі проблеми з координацією між функціональними підрозділами.
Матрична структура [15]	Комбінація лінійної та функціональної структур, де працівники мають двох керівників – функціонального і проектного.	Гнучкість, сприяє інноваціям.	Можливі конфлікти через подвійне підпорядкування, складність управління.
Дивізійна структура [17]	Організація поділена на дивізіони за продуктами, географією або ринками.	Орієнтованість на ринок, гнучкість.	Дублювання функцій, витрати на управління.
Проектна структура [16]	Структура, орієнтована на виконання конкретних проектів.	Фокус на проектах, гнучкість.	Можливі проблеми з ресурсами після завершення проектів.

Класифікація етапів розвитку структури управління:

1. Аналіз поточної структури.
 - 1.1 Оцінка ефективності існуючої структури.
 - 1.2 Виявлення проблем та обмежень.
2. Визначення стратегічних цілей.
 - 2.1 Визначення довгострокових та короткострокових цілей організації.
 - 2.2 Розуміння, як структура може сприяти досягненню цих цілей.
3. Розробка нової структури.
 - 3.1 Вибір відповідної організаційної моделі (лінійної, функціональної, матриці, дивізійної або проектної).
 - 3.2 Визначення ролей, обов'язків та підзвітності.
4. Впровадження нової структури.
 - 4.1 Комунікація змін з працівниками.
 - 4.2 Проведення тренінгів для забезпечення адаптації до нової структури.
5. Моніторинг та оцінка ефективності.
 - 5.1 Регулярний аналіз ефективності нової структури.
 - 5.2 Коригування в разі необхідності для забезпечення відповідності стратегічним цілям.

Окрім того є різні фактори, що впливають на вибір структури [18]:

1. Розмір організації:
 - великі організації можуть потребувати більш складних структур;
 - малі підприємства можуть ефективно функціонувати з простими структурами.
2. Характер діяльності:
 - виробничі підприємства можуть використовувати функціональні або дивізійні структури;
 - проектні організації можуть віддати перевагу проектним або матричним структурам.
3. Стратегія та цілі:
 - вибір структури повинен відповідати стратегії розвитку організації;

- структура повинна сприяти досягненню поставлених цілей.

4. Культура організації:

- організаційна культура впливає на сприйняття та прийняття змін у структурі;
- важливо враховувати культурні аспекти при впровадженні нових структур.

Структура управління організацією є важливим фактором, що визначає її ефективність та здатність до розвитку. Вибір відповідної структури залежить від багатьох факторів, включаючи розмір, характер діяльності, стратегію та організаційну культуру. Регулярний аналіз та адаптація структури до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі є ключовими для успішного функціонування організації.

Удосконалення організаційної структури є одним з ключових інструментів забезпечення розвитку бізнесу. Ефективна організаційна структура дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати процеси та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Ось кілька основних напрямків, як удосконалення організаційної структури може сприяти розвитку бізнесу [19]:

1. Оптимізація процесів.

1.1 Автоматизація і технології:

- впровадження ІТ-систем: використання сучасних технологій, таких як ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), CRM-системи (системи управління взаєминами з клієнтами) для автоматизації рутинних завдань та підвищення ефективності бізнес-процесів;

- цифровізація: перехід до електронного документообігу, що сприяє зниженню витрат і підвищенню швидкості виконання операцій.

1.2 Реінжиніринг бізнес-процесів:

- аналіз і вдосконалення процесів: виявлення і усунення неефективних процесів, що дозволяє зменшити витрати та покращити якість продукції чи послуг;

- стандартизація: впровадження стандартів якості та процедур для забезпечення стабільного результату та зниження ризиків.

2. Гнучкість і адаптивність [20-23].

2.1 Матрична структура:

- проектний підхід: використання матричної структури для управління проектами, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечувати ефективне використання ресурсів;

- гнучкість у прийнятті рішень: децентралізація процесу прийняття рішень для швидшого реагування на виклики ринку.

2.2 Адаптація до змін:

- регулярний моніторинг: постійний аналіз ринкових трендів та внутрішніх показників для своєчасного коригування стратегії та організаційної структури;

- інновації: заохочення інновацій на всіх рівнях організації для постійного вдосконалення продуктів та послуг.

3. Управління людськими ресурсами [21]:

3.1 Мотивація і навчання персоналу:

- програми навчання: постійне навчання та розвиток працівників для підвищення їх кваліфікації та залучення до процесу вдосконалення бізнесу.

- системи мотивації: впровадження систем матеріального та нематеріального заохочення для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

3.2 Лідерство і корпоративна культура:

- розвиток лідерства: формування сильного лідерського потенціалу всередині компанії для підтримки змін та розвитку;

- корпоративна культура: створення сприятливої корпоративної культури, що підтримує інновації, колаборацію та орієнтованість на результат.

4. Стратегічне планування [24]:

4.1 Визначення стратегічних напрямків:

- стратегічне бачення: чітке визначення місії, бачення та стратегічних цілей організації;
- аналіз SWOT: проведення аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для розробки ефективної стратегії розвитку.

4.2 Балансування короткострокових і довгострокових цілей:

- планування: розробка детальних планів дій з врахуванням як короткострокових, так і довгострокових цілей;
- моніторинг виконання: регулярний моніторинг досягнення стратегічних цілей та коригування планів в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

5. Забезпечення конкурентоспроможності [25, 26].

5.1 Диференціація:

- унікальні пропозиції: розробка унікальних торгових пропозицій, що відрізняють компанію від конкурентів;
- інноваційні продукти: інвестиції в розробку нових продуктів та послуг для задоволення змінних потреб клієнтів.

5.2 Орієнтація на клієнта:

- зворотній зв'язок: постійний збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів для покращення продуктів та послуг;
- персоналізація: надання персоналізованих послуг для підвищення лояльності клієнтів.

Удосконалення організаційної структури є невід'ємною частиною стратегії розвитку бізнесу. Це включає оптимізацію процесів, підвищення гнучкості та адаптивності, ефективне управління людськими ресурсами, стратегічне планування та забезпечення конкурентоспроможності. Впровадження цих змін дозволить організації не тільки ефективно функціонувати, але й активно розвиватися, адаптуючись до динамічних умов ринку.

РОЗДІЛ 2 АНІЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ФОП Лавріненко Т.І.

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП Лавріненко Т.І.

Організаційно-економічна характеристика підприємства є комплексним описом його структури, діяльності та економічних показників. Вона дозволяє оцінити поточний стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого розвитку [27].

1. Загальна інформація про підприємство:

- назва підприємства: назва юридичної особи, під якою воно зареєстроване;
- форма власності: державне, приватне, комунальне, кооперативне тощо;
- рік заснування: дата створення підприємства;
- галузь діяльності: основні напрямки діяльності підприємства (виробництво, торгівля, послуги тощо).

2. Організаційна структура:

- тип структури: лінійна, функціональна, матриця, дивізійна або інша;
- підрозділи та відділи: перелік основних підрозділів та відділів, їх функції;
- керівництво: інформація про керівний склад підприємства, зокрема генерального директора, топ-менеджмент.

3. Основні економічні показники [28]:

- доходи: загальний обсяг доходів підприємства за певний період (місяць, квартал, рік);
- витрати: загальний обсяг витрат за той самий період;
- прибуток: чистий прибуток після вирахування всіх витрат і податків;
- рентабельність: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) тощо;
- активи та пасиви: загальна вартість активів (майно, обладнання, запаси) та пасивів (зобов'язання, кредити).

4. Виробничі ресурси:

- матеріально-технічна база: опис виробничих потужностей, наявність основних фондів, стан обладнання;

- трудові ресурси: чисельність працівників, їх кваліфікація, рівень заробітної плати, система мотивації;

- сировина та матеріали: основні постачальники, якість сировини, умови постачання.

5. Аналіз ринку та конкурентного середовища [29]:

- сегментація ринку: опис основних сегментів ринку, на яких працює підприємство;

- конкуренти: основні конкуренти, їх сильні та слабкі сторони;

- споживачі: основні категорії споживачів, їх потреби та очікування;

- цінова політика: стратегії ціноутворення, порівняння з конкурентами.

6. Фінансовий аналіз:

- ліквідність: коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності;

- фінансова стабільність: коефіцієнт автономії, співвідношення власного та позичкового капіталу;

- оборотність: коефіцієнти оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

7. Інноваційна діяльність:

- науково-дослідні роботи: наявність власних розробок, співпраця з науковими установами;

- інновації: впроваджені інновації у виробництві, нові продукти або послуги;

- інвестиції: обсяги інвестицій в інноваційні проекти, джерела фінансування.

8. Екологічна та соціальна відповідальність:

- екологічні стандарти: відповідність екологічним нормам, заходи з охорони довкілля;

- соціальна відповідальність: соціальні програми для працівників, благодійні проекти, взаємодія з громадськістю.

9. Стратегічний аналіз:

- місія та бачення: чітке формулювання місії та бачення підприємства;

- стратегічні цілі: основні стратегічні цілі на коротко- та довгостроковий період;

- SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливим інструментом для аналізу його поточного стану та визначення напрямків подальшого розвитку [30-33]. Вона включає в себе як організаційні, так і економічні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє отримати комплексну картину його функціонування та ефективності.

Наступним етапом проаналізуємо організаційну структуру ФОП Лавріненко Т.І.(рисунок 2.1.).

Організаційна форма структури ФОП Лавріненко Т.І. - лінійно - функціональна. Тобто для такої структури властивим є наступні принципи: системність, комплексність, економічність й ініціативи.

Найбільшими перевагами структури є:

- простота форми;
- оперативність під час передачі інформації;
- орієнтованість на розширене делегування повноважень в процесі прийняття рішень;
- зрозумілі та прозорі відносини між підрозділами.

Але можна виділити в основні недоліки:

- дублювання завдань;
- наявність комунікативного перевантаження.

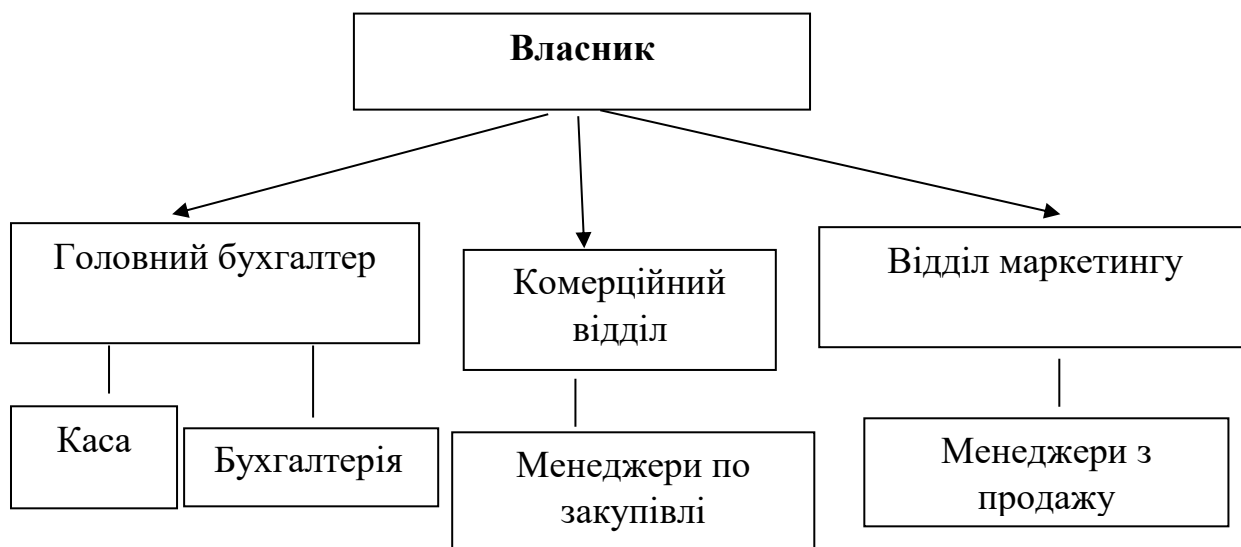


Рисунок 2.1 Організаційна структура ФОП Лавріненко Т.І.

Окрім того, для ефективного управління підприємством чи організацією важливим є не проста визначення чисельності (або її динаміки) різних категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними (рис.2.2).



Рисунок 2.2 - Категорії персоналу на ФОП Лавріненко Т.І.

Загальне керівництво ФОП Лавріненко Т.І. власниця підприємства, вона також керує планово-економічною роботою, займається підбором кадрів й організує навчання і т.д. Їй підпорядковуються і інші підрозділи, що займаються питаннями праці й заробітної плати і т.д.

Поділ праці ґрунтується на розподілі обов'язків між працівниками фірми, що відповідає їх кваліфікації. Саме раціональне використання кадрового потенціалу позитивно позначається на рівні обслуговування покупців.

Однією з важливих умов поділу праці є кооперація, тобто сполучення працівниками ФОП професій, спеціальностей та функцій [34]. Що дозволяє найбільш повно та рівномірно завантажити функціоналом персонал підприємства протягом робочого дня та прискорити процес обслуговування як клієнтів так і постачальників. Результатом кооперації є підвищення професійного рівня працівників - вони здобувають нові навички та знання.

2.2 Аналіз структури управління організації.

Аналіз структури управління організації є ключовим процесом, який дозволяє оцінити ефективність організаційної структури, виявити її сильні та слабкі сторони, а також знайти можливості для вдосконалення управлінських процесів. Цей аналіз включає в себе вивчення різних аспектів організаційної структури, таких як її тип, ієрархія, розподіл функцій та повноважень, а також взаємодія між різними підрозділами та рівнями управління [35].

Основні елементи аналізу структури управління:

1. Типи організаційних структур:

- лінійна структура: проста ієрархічна структура, де кожен підрозділ підпорядковується одному керівнику;
- функціональна структура: підрозділи формуються за функціональними напрямками (маркетинг, фінанси, виробництво тощо), кожен з яких підпорядковується відповідному функціональному керівнику;
- матрична структура: комбінована структура, що поєднує функціональні та проектні підходи, де працівники можуть мати двох керівників (функціонального та проектного);
- дивізійна структура: структура, що розподіляє підрозділи за продуктовим, географічним або ринковим принципом, де кожен підрозділ функціонує як окрема одиниця.

2. Ієрархія та розподіл повноважень:

- рівні управління: аналіз кількості рівнів управління, що впливають на швидкість прийняття рішень та ефективність комунікацій;
- розподіл повноважень: оцінка того, як повноваження розподілені між різними рівнями управління та підрозділами, а також визначення ступеня централізації або децентралізації.

3. Функціональний розподіл [38]:

- відповідальність та завдання: аналіз чіткості визначення обов'язків та завдань для кожного підрозділу та працівника;
- координація та взаємодія: оцінка механізмів координації та взаємодії між підрозділами, що забезпечують ефективну роботу організації в цілому.

4. Комунікаційні потоки:

- вертикальні комунікації: аналіз ефективності вертикальних комунікацій (між різними рівнями управління);
- горизонтальні комунікації: оцінка ефективності горизонтальних комунікацій (між різними підрозділами).

5. Мотивація та розвиток персоналу:

- система мотивації: оцінка дієвості системи мотивації працівників на різних рівнях управління;
- навчання та розвиток: аналіз програм навчання та розвитку персоналу, їх відповідність потребам організації.

Основні етапи аналізу структури управління [39]:

1. Збір даних:

- збір організаційних документів (положення про підрозділи, посадові інструкції);
- проведення інтерв'ю та опитувань серед працівників різних рівнів управління.

2. Аналіз поточної структури:

- визначення типу організаційної структури та її особливостей;
- оцінка ефективності розподілу повноважень та відповідальності;

- аналіз комунікаційних потоків та механізмів координації.

3. Виявлення проблем та можливостей для вдосконалення:

- визначення слабких місць у поточній структурі;
- виявлення можливостей для оптимізації процесів та підвищення

ефективності управління.

4. Розробка рекомендацій:

- розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури;

- пропозиції щодо впровадження нових методів управління, змін у системі мотивації та розвитку персоналу.

5. Впровадження змін та моніторинг:

- впровадження запропонованих змін у організаційну структуру;
- моніторинг ефективності впроваджених змін та їх впливу на діяльність організації.

Аналіз структури управління організації є важливим інструментом для підвищення ефективності її функціонування. Він дозволяє виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення, а також розробити та впровадити заходи для оптимізації організаційної структури, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Формування напрямків удосконалення структури управління організацією.

Удосконалення структури управління організацією є необхідним для підвищення її ефективності, гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Цей процес передбачає аналіз поточної структури, виявлення проблем та розробку відповідних заходів для їх вирішення.

Виділяються наступні напрямки удосконалення структури управління [37].

1. Оптимізація ієрархічних рівнів:

- скорочення зайвих рівнів управління: це дозволяє зменшити бюрократію, прискорити процес прийняття рішень та покращити комунікацію;
- розподіл відповідальності: перегляд та уточнення відповідальності на кожному рівні управління для уникнення дублювання функцій.

2. Підвищення гнучкості організаційної структури:

- впровадження матричної структури: це сприяє кращій координації між функціональними та проектними підрозділами, підвищуючи гнучкість та адаптивність;
- перехід до гібридних структур: поєднання елементів різних типів структур (лінійної, функціональної, матричної) для задоволення специфічних потреб організації.

3. Покращення комунікаційних потоків:

- забезпечення прозорості комунікацій: впровадження сучасних інформаційних систем для ефективного обміну інформацією між підрозділами та рівнями управління;
- зміцнення горизонтальних комунікацій: сприяння взаємодії між різними підрозділами для покращення координації та співпраці.

4. Вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу:

- створення системи стимулів: розробка та впровадження програм матеріального та нематеріального заохочення, спрямованих на підвищення продуктивності та мотивації працівників;

- інвестування в навчання та розвиток: регулярне проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для персоналу всіх рівнів.

5. Реорганізація підрозділів:

- аналіз функціональних напрямків: оцінка діяльності кожного підрозділу, визначення його ефективності та необхідності;

- створення нових підрозділів: відкриття нових відділів або робочих груп для вирішення специфічних завдань або реалізації нових проектів.

6. Підвищення стратегічного планування:

- інтеграція стратегічного планування в управлінський процес: формування довгострокових цілей та стратегій розвитку організації, які враховують зовнішні та внутрішні фактори;

- регулярний моніторинг та коригування стратегій: постійний аналіз досягнутих результатів та адаптація стратегічних планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

7. Впровадження інноваційних технологій:

- автоматизація бізнес-процесів: використання сучасних інформаційних систем для автоматизації рутинних задач та підвищення ефективності управління;

- впровадження нових управлінських технологій: використання методів та інструментів, таких як agile, lean management, для підвищення гнучкості та ефективності управління.

Таблиця 3.1 - SWOT- аналізі ФОП Лавріненко Т.І.

Внутрішні переваги:	Внутрішні недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги, - лідер на ринку (використовується агресивна ініціатива), <ul style="list-style-type: none"> - формується та моніториться система захисту від конкурентів, - концентрується на швидкозростаючих сегментах ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентна позиція погіршується, - брак фінансових ресурсів, - зменшення прибутковості, - недоліки в стратегічній діяльності, - недостатня увага новому у дослідженнях.
Зовнішні можливості:	Зовнішні загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток економіки країни, - соціально-політична стабільність, - нові ринки (чи окремі сегменти), - вертикальна інтеграція, - швидке зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція, - нові конкуренти, - уповільнений темп зростання ринку, - збільшення тиску конкурентів, - технологічні прориви інших, - зміни в потребах споживачів, - соціально-політична нестабільність.

Процес формування напрямків удосконалення структури управління складається з наступних складових.

1. Аналіз поточної структури:

- оцінка ефективності існуючої організаційної структури;
- визначення проблемних зон та потенційних можливостей для

вдосконалення.

2. Визначення цілей та завдань:

- формулювання основних цілей удосконалення структури управління;

- визначення конкретних завдань, які необхідно вирішити для досягнення поставлених цілей.

3. Розробка плану дій:

- визначення конкретних заходів та ініціатив для вдосконалення організаційної структури;

- розробка детального плану впровадження змін, включаючи етапи, строки та відповідальних осіб.

4. Впровадження змін:

- реалізація заходів та ініціатив згідно з розробленим планом;

- залучення працівників на всіх рівнях до процесу змін, забезпечення їх підтримки та розуміння необхідності змін.

5. Моніторинг та оцінка результатів:

- регулярний моніторинг процесу впровадження змін;

- оцінка досягнутих результатів та внесення коректив у разі необхідності.

Формування напрямків удосконалення структури управління організацією є важливим етапом для забезпечення її стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження змін в організаційну структуру повинно бути систематичним, плановим та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 3.2 - Етапи SWOT-аналізу [39]

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх (ВФ) та зовнішніх факторів (ЗФ)	
2. Оцінка ЗФ	5. Прогноз тенденцій розвитку за кожним (обраним) ЗФ
3. Оцінка ВФ	6. Розробка стратегії, що посилює переваги та усуває недоліки кожного з ВФ
4. Конкурентні переваги (недоліки)?	7. Якими ми хочемо та можемо бути?
	8. Розробка стратегії для кожного напрямку діяльності ФОП

Таблиця 3.3 - Оцінка організаційної структури ФОП Лавріненко [36]

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	значення / рейтинг	
1	Ділові якості менеджерів, балів	0,2	10	7	0,14
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	0,1	10	8	0,08
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	0,05	50	80	0,08
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	0,05	90	90	0,05
5	Продуктивність праці, грн.	0,2	87,6	111,47	0,25
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	0,2	958,0	1200,0	0,25
7	Виробіток, грн.	0,05	0,1	0,1	0,05
8	Рівень делегованості повноважень, %	0,05	50,0	30,0	0,03
9	Єдність напрямків інтересів, % до кількості осіб зі спільними інтересами	0,05	80,0	70,0	0,04
10	Рівень захворюваності, % до кількості працівників	0,05	30,0	12,0	0,02
Сума місць		1	x	x	1,03

3.2. Оцінка результатів вдосконалення системи управління ФОП Лавріненко Т.І.

Ефективне вдосконалення системи управління вимагає не тільки впровадження змін, але й їх подальшого моніторингу та оцінки. Це дозволяє виявити, наскільки впроваджені заходи сприяють досягненню поставлених цілей та завдань, а також визначити необхідність подальших коректив.

Визначимо основні етапи оцінки результатів вдосконалення системи управління.

1. Визначення критеріїв оцінки [40]:

-ефективність - зміна продуктивності та ефективності роботи підрозділів та окремих працівників,

- якість - покращення якості продуктів чи послуг, що надаються організацією,

- фінансові показники - зростання доходів, зниження витрат, підвищення рентабельності,

- задоволеність персоналу - підвищення рівня задоволеності та мотивації працівників,

- задоволеність клієнтів - позитивні зміни у відгуках клієнтів та рівні їх лояльності.

2. Збір даних:

- кількісні методи: використання фінансових показників, аналітичних звітів, КРІ (ключові показники ефективності),

- якісні методи - проведення опитувань серед працівників, клієнтів, фокус-груп, інтерв'ю з керівниками.

3. Аналіз даних:

- порівняння з початковими показниками: аналіз змін у ключових показниках до та після впровадження змін,

- визначення тенденцій: виявлення позитивних та негативних тенденцій у функціонуванні організації,

- ідентифікація проблем: визначення областей, де впроваджені зміни не дали очікуваних результатів або призвели до негативних наслідків.

4. Оцінка досягнення поставлених цілей:

- порівняння з поставленими цілями: оцінка, наскільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям вдосконалення системи управління,
- визначення успішності впровадження змін: аналіз ступеня досягнення запланованих результатів та їх впливу на загальну ефективність організації.

5. Формулювання висновків та рекомендацій:

- виявлення успішних заходів: визначення заходів, які дали позитивний ефект та можуть бути використані в подальшій діяльності,
- розробка коректив: розробка додаткових заходів або коректив для тих напрямків, де впроваджені зміни не дали очікуваного результату.

В науковій літературі автори виділяють наступні інструменти для оцінки результатів [41]:

1. Balanced Scorecard (Збалансована система показників) - оцінка результатів за чотирма основними напрямками: фінансові показники, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, клієнти.

2. SWOT-аналіз - оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей та загроз.

3. Benchmarking (Бенчмаркінг) - порівняння результатів організації з найкращими практиками в галузі або з результатами конкурентів.

4. Ключові показники ефективності (КПІ) - вимірювання ефективності за допомогою заздалегідь визначених ключових показників, таких як прибутковість, продуктивність, рівень задоволеності клієнтів тощо.

Таблиця 3.4 - Оцінка ефективності ОС ФОП [36]

№ з/п	Показник	Позитивна якість (1)	Негативна якість (0)
1	2	3	4
1	Цілеспрямованість ФОП:		
1.1	існування цілей	1	
1.2	реалізація цілей	1	
1.3	контроль за досягненням	1	
2.	Гнучкість ОС:		
2.1	швидкість реагування	1	
2.2	швидкість прийняття рішення	1	
3	Чи добре функціонує ОС		
3.1	для співробітників	1	
3.2	для споживачів		0
3.3	наявність схеми ОС, опису функцій і процедур	1	
4	Делегованість повноважень:		
4.1	достатність свободи на різних рівнях управління		0
5	Опора:		
5.1	залежність ФОП від декількох клієнтів	1	
5.2	залежність ФОП від досягнень у технології		0
5.3	наявність незамінних співробітників	1	
6	ФОП з економічної точки зору:		
6.1	наявність достатньої інформації про фінансовий стан	1	
6.2	наявність коштів на утримання менеджменту	1	
6.3	економія витрат	1	
6.4	залежність заробітної плати від результатів роботи	1	
7	Наявність часу для вирішення стратегічних завдань:		
7.1	ефективний розподіл функцій менеджерів	1	
7.2	винесення стратегічних завдань на обговорення		0
8	Співробітництво:		
8.1	«моя хата з краю»	1	
8.2	виникнення розбіжностей по внутрішнім питанням	1	
8.3	«менеджмент проектом»		0
9	Достатність інформації у керівників:		
9.1	швидкість інформування	1	
9.2	завантаженість керівників	1	
9.3	можливість прийняття відповідальних рішень	1	

Як ми бачимо з наведених таблиць - розглянуту організаційну структуру управління ФОП можна вважати досить позитивною, але все ж таки вона має

деякі недоліків, що негативно впливають саме на стратегічне управління організацією:

1. Виникає гальмування реакції системи управління щодо змін у зовнішньому середовищі. Спостерігається втрата гнучкості в взаємовідносинах між керівництвом через використання формальних правил та процедур. Що призводить в результаті до ускладнень в процесі передачі інформації, що відбивається на швидкості та вчасності прийняття управлінських рішень.

2. Необхідність погодження щодо дій різних функціональних служб значно збільшує обсяги роботи власника організації та керівників.

Далі наведемо оцінку основних показників діяльності [35] ФОП (табл.3.5.).

Таблиця 3.5- Основні показники діяльності ФОП за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна, за три роки, %
1. Обсяг наданих послуг, тис. грн.	30205	29515	35195	16,519
2. Чисельність працівників, осіб	48	48	49	2,08
3. Продуктивність праці, тис. грн.	62,28	61,23	71,68	15,095
4. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	24014,50	24172,9	25171	4,816
5. Витрати на 1 грн. наданих послуг, коп.	79,50	81,90	71,52	-10,044
6. Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	6190,6	5341,9	10023,7	61,918
7. Рентабельність основної діяльності, %	20,50	18,10	28,48	38,963

Оцінка результатів вдосконалення системи управління є критично важливим етапом для забезпечення успішного функціонування організації. Вона дозволяє не тільки виміряти досягнення поставлених цілей, але й визначити подальші кроки для безперервного вдосконалення управлінських процесів.

Використання сучасних методів та інструментів оцінки допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективними в динамічному ринковому середовищі.

Організаційні зміни в приватному бізнесі є важливою частиною адаптації до нових ринкових умов, технологічних інновацій та змін у споживчій поведінці. Вони можуть включати зміни у структурі, процесах, культурі та технологіях підприємства. Основна мета цих змін - підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу [36].

Основні види організаційних змін:

1. Структурні зміни:

- реорганізація: перегляд та зміна організаційної структури для підвищення ефективності та гнучкості;
- децентралізація: передача більшої автономії підрозділам або регіональним офісам для покращення адаптивності до локальних умов,
- формування нових підрозділів: створення нових відділів або команд для реалізації нових проектів або напрямків діяльності.

2. Процесні зміни:

- оптимізація бізнес-процесів: аналіз та вдосконалення існуючих процесів для зниження витрат та підвищення продуктивності;
- автоматизація: впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації рутинних задач;
- впровадження нових методологій: використання методів Lean, Six Sigma, Agile для покращення управління проектами та процесами.

3. Культурні зміни:

- зміна корпоративної культури: формування нових цінностей та норм поведінки для підвищення залученості та мотивації працівників;
- підвищення відкритості та прозорості: забезпечення кращої комунікації та взаємодії між керівництвом та працівниками;
- підтримка інновацій: створення середовища, яке сприяє генерації та впровадженню нових ідей.

4. Технологічні зміни:

- Впровадження нових технологій: Використання сучасних інформаційних систем, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління для покращення ефективності бізнесу.

- Цифрова трансформація: Перехід до цифрових платформ та онлайн-каналів для взаємодії з клієнтами та партнерами.

Етапи впровадження організаційних змін [40].

1. Аналіз поточного стану:

- оцінка поточної організаційної структури, процесів, культури та технологій;

- визначення ключових проблем та можливостей для вдосконалення.

2. Формування стратегії змін:

- визначення цілей та завдань змін;
- розробка детального плану дій, включаючи строки, ресурси та відповідальних осіб.

3. Комунікація та залучення персоналу:

- інформування працівників про заплановані зміни, їх причини та очікувані результати;

- залучення працівників до процесу змін для забезпечення їх підтримки та активної участі.

4. Впровадження змін:

- реалізація заходів та ініціатив згідно з розробленим планом;
- моніторинг процесу впровадження та вирішення виникаючих проблем.

5. Оцінка результатів та коригування:

- аналіз досягнутих результатів та їх відповідність поставленим цілям;
- внесення необхідних коректив та адаптація плану змін за результатами оцінки.

Задачі що виникають під час функціонування ФОП та ступінь їх пріоритетності аналізуються в порівнянні з основними конкурентами, їх можна

встановити за допомогою побудови профілю конкурентних переваг ФОП Лавріненко відносно двох найбільших конкурентів: Конкурент 1 та Конкурент 2.

Таблиця 3.6 - Конкурентний профіль [35] ФОП відносно Конкурента 1

Характеристики	гірше					0	краще					Рейтинг проблем
	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1		+	+	+	+	+	
							1	2	3	4	5	
1. Ціна послуги												III
2. Якість товару												V
3. Маркетинг												I
4. Менеджмент												II
5. Якість сервісу												IV

Таблиця 3.7 - Конкурентний профіль [35] ФОП відносно Конкурента 2

Характеристики	гірше					0	краще								Рейтинг проблем
	-5	- 4	- 3	- 2	- 1		1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Ціна послуги															V
2. Якість товару															IV
3. Маркетинг															I
4. Менеджмент															II
5. Якість сервісу															III

Для поліпшення своєї конкурентної позиції відносно Конкурента 1 Конкурента 2 ФОП в першу чергу необхідно звернути увагу на проблеми маркетингу; потім необхідним є поліпшення менеджменту (за рахунок організації системи підвищення кваліфікації персоналу (у тому числі удосконалювання професійних якостей вищого керівництва) і формування корпоративної культури, що створить сприятливе середовище для прояву ініціативності співробітниками, розкриття їхній творчого потенціалу в інтересах

досягнення цілей організації). Наступними по важливості щодо Конкурента №1, відповідно до профілю конкурентоздатності підприємства, є проблеми подальшого зниження вартості товарів для споживачів, удосконалювання якості післяпродажного обслуговування. Навпроти, як уже відзначалося перед Конкурентом №2 підприємство має значні конкурентні переваги в області цінової політики.

Таблиця 3.8- Дані для побудови графіку конкурентних можливостей [36]
ФОП

Показник	Довжини векторів		
	ФОП	Конкурент 1	Конкурент 2
Розподіл та збут товару	103	118	85
Організаційна структура та менеджмент	100	100	100
Маркетинг	70	74	56
Фінанси	277	149	92

Для кожної організації знаходимо суму місць (P_j), що отримуються в процесі ранжування за формулою (3.1):

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} . \quad (3.1)$$

Наступним кроком є трансформація отриманої в ході ранжування суми місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно відділам (k), які

застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (В), що створюють його.

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (В_k, де k = 1,2,3,4), знаходимо за допомогою формули (3.2) [34]:

$$B_k = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)}. \quad (3.2)$$

Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства.

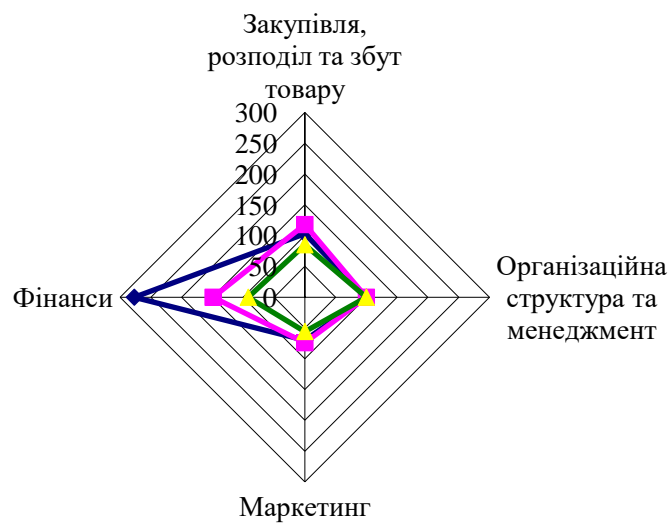


Рисунок 3.1 - Квадрат конкурентних можливостей ФОП

Конкурентний профіль організації є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність організації на ринку та визначити її сильні та слабкі сторони порівняно з основними конкурентами. Це

допомагає розробити ефективні стратегії для покращення ринкових позицій та підвищення загальної конкурентоспроможності [39].

Основні компоненти конкурентного профілю організації.

1. Аналіз конкурентів:
 - Ідентифікація основних конкурентів на ринку.
 - Аналіз їхніх стратегій, ринкових позицій, продуктів та послуг.
2. Визначення ключових факторів успіху:
 - Ідентифікація факторів, що впливають на успіх в галузі (наприклад, якість продукту, ціна, технології, обслуговування клієнтів).
3. Оцінка власних сильних та слабких сторін:
 - Визначення основних сильних сторін (наприклад, висока якість продукту, лояльність клієнтів, інноваційні технології).
 - Виявлення слабких сторін (наприклад, високі витрати, недостатня ефективність маркетингу, обмежений доступ до ресурсів).
4. SWOT-аналіз:
 - Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін (Strengths, Weaknesses).
 - Аналіз зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities, Threats).
5. Позиціонування на ринку:
 - Визначення ринкових ніш, де організація має конкурентні переваги.
 - Розробка стратегії позиціонування для підвищення конкурентоспроможності.
6. Конкурентні стратегії:
 - Визначення стратегій для зміцнення конкурентних позицій (наприклад, диференціація продукту, зниження витрат, фокусування на конкретних ринкових сегментах).

Підходи до створення конкурентного профілю [32]:

1. Профіль конкурентоспроможності (Competitive Profile Matrix, CPM)
 - Матриця, що включає ключові фактори успіху, вагові коефіцієнти для кожного фактора та оцінки для організації та її основних конкурентів.

- Допомагає візуально порівняти організацію з конкурентами за важливими критеріями.

2. Аналіз п'яти сил Портера:

- Оцінка п'яти основних сил, що впливають на конкуренцію в галузі: загроза нових конкурентів, загроза заміників, переговорна сила постачальників, переговорна сила покупців, внутрішня конкуренція.

3. Аналіз вартості та ефективності:

- Порівняння витрат і продуктивності організації та конкурентів.
- Визначення можливостей для зниження витрат та підвищення ефективності.

Конкурентний профіль організації є потужним інструментом для стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити ефективні стратегії для покращення ринкових позицій. Регулярний аналіз конкурентного профілю допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринкового середовища [27].

Квадрат конкурентних можливостей є аналітичним інструментом, який допомагає оцінити конкурентоспроможність організації шляхом порівняння її можливостей з можливостями основних конкурентів. Це дозволяє визначити, в яких областях організація має переваги і де потрібні поліпшення.

Компоненти квадрата конкурентних можливостей [40]:

1. Визначення ключових факторів конкурентоспроможності:

- Ідентифікація критичних факторів успіху в галузі, таких як якість продукції, ціна, інновації, обслуговування клієнтів, ефективність виробництва та маркетингова стратегія.

2. Оцінка можливостей організації та конкурентів:

- Визначення поточних можливостей організації та основних конкурентів за кожним критичним фактором.

3. Візуалізація оцінок у вигляді квадрата:

- Побудова квадрата, де по одній осі розташовані ключові фактори успіху, а по іншій - оцінки можливостей організації та конкурентів за цими факторами.

Побудова квадрата конкурентних можливостей [34]:

1. Ідентифікація ключових факторів успіху (КФУ):

- Визначення найбільш важливих факторів, що впливають на конкурентоспроможність у конкретній галузі.

2. Оцінка можливостей організації та конкурентів:

- Оцінювання можливостей за кожним КФУ за шкалою від 1 до 5 (де 1 - найнижчий рівень, 5 - найвищий).

3. Побудова квадрата:

- Візуалізація оцінок на графіку, де кожен КФУ відображається по вертикалі, а оцінки можливостей по горизонталі.

Аналіз квадрата конкурентних можливостей [37]:

1. Виявлення сильних сторін:

- Оцінки, де організація має вищий бал порівняно з конкурентами, вказують на її сильні сторони.

2. Виявлення слабких сторін:

- Оцінки, де конкуренти мають вищий бал, вказують на області, де організації потрібно покращення.

3. Розробка стратегії:

- Використання аналізу для розробки стратегій, спрямованих на зміцнення слабких сторін та використання сильних сторін для досягнення конкурентних переваг.

Квадрат конкурентних можливостей є корисним інструментом для візуалізації та аналізу конкурентних позицій організації щодо основних конкурентів. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, що дозволяє розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Регулярне використання цього інструменту

дозволяє організаціям залишатися гнучкими та адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Поліпшення системи менеджменту організації є ключовим аспектом для досягнення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ось декілька кроків, які можуть допомогти в цьому процесі [14, 23]:

1. Оцінка поточної системи менеджменту:

- Аналіз внутрішніх процесів: Вивчіть існуючі процеси, структури та практики управління для виявлення сильних та слабких сторін.
- Оцінка результативності: Використовуйте ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів роботи та визначення областей, що потребують покращення.

2. Визначення ключових напрямків удосконалення:

- Комунікація: Поліпшіть внутрішню та зовнішню комунікацію для забезпечення прозорості та ефективного обміну інформацією.
- Лідерство: Інвестуйте в розвиток лідерських навичок керівників для підвищення мотивації та продуктивності співробітників.
- Організаційна культура: Створіть культуру, яка підтримує інновації, співпрацю та відповідальність.

3. Розробка стратегічного плану:

- Визначення місії та бачення: Чітко сформулюйте місію та бачення організації, що слугуватимуть орієнтирами для всіх управлінських рішень.
- Стратегічні цілі: Встановіть конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі для кожного підрозділу.

4. Впровадження сучасних управлінських підходів:

- Аджайл і Лін підходи: Використовуйте гнучкі методології управління проектами та процесами для підвищення ефективності та швидкості реакції на зміни.
- Бенчмаркінг: Порівнюйте свої процеси та результати з найкращими практиками в галузі для виявлення можливостей для вдосконалення.

5. Технологічні інновації:

- Автоматизація: Впроваджуйте сучасні технології для автоматизації рутинних процесів, що дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність.

- Інформаційні системи управління: Використовуйте ERP, CRM та інші системи для оптимізації управлінських процесів та покращення доступу до даних.

6. Розвиток персоналу:

- Навчання та розвиток: Забезпечте постійне навчання співробітників для підвищення їхніх професійних навичок та компетенцій.

- Мотивація та винагороди: Впроваджуйте ефективні системи мотивації та винагород для залучення та утримання талановитих працівників.

7. Контроль і моніторинг:

- Система контролю якості: Встановіть механізми контролю якості продукції та послуг для забезпечення відповідності стандартам та вимогам клієнтів.

- Зворотний зв'язок: Регулярно збирайте та аналізуйте зворотний зв'язок від співробітників, клієнтів та партнерів для виявлення проблем та можливостей для покращення.

8. Управління змінами:

- Планування змін: Розробіть план впровадження змін з чіткими кроками, відповідальністю та термінами.

- Комунікація змін: Забезпечте прозору комунікацію змін з усіма зацікавленими сторонами для зниження опору та підвищення залученості.

Поліпшення системи менеджменту організації вимагає комплексного підходу, що включає оцінку поточного стану, визначення напрямків удосконалення, розробку та впровадження стратегічного плану, впровадження сучасних технологій, розвиток персоналу, контроль та моніторинг, а також ефективне управління змінами. Регулярний аналіз та адаптація управлінських практик дозволяють організації залишатися гнучкою та конкурентоспроможною в динамічному ринковому середовищі.

Поліпшення маркетингу організації є важливим завданням для досягнення бізнес-цілей, підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів. Ось кілька ключових кроків, які допоможуть поліпшити маркетингові стратегії та процеси в організації [41]:

1. Аналіз поточної маркетингової стратегії:

- SWOT-аналіз: Проведіть аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для визначення ключових напрямків поліпшення.
- Аналіз конкурентів: Оцініть стратегії конкурентів, щоб зрозуміти їхні переваги та визначити можливості для покращення власної стратегії.

2. Визначення цільової аудиторії:

- Сегментація ринку: Розділіть ринок на окремі сегменти на основі демографічних, географічних, поведінкових та психографічних характеристик.
- Персоналізація: Створіть детальні профілі клієнтів (buyer personas) для точнішого націлювання маркетингових зусиль.

3. Розробка маркетингової стратегії:

- Встановлення цілей: Визначте конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі для маркетингових кампаній.
- Стратегічне планування: Розробіть план дій, який включає ключові тактики, канали комунікації, бюджет та часові рамки.

4. Вдосконалення продукту та послуг:

- Зворотний зв'язок від клієнтів: Регулярно збирайте та аналізуйте відгуки клієнтів для виявлення можливостей покращення продукту чи послуги.
- Інновації: Інвестуйте в дослідження та розробки для створення нових або покращення існуючих продуктів.

5. Оптимізація цифрового маркетингу:

- Вебсайт та SEO: Оптимізуйте вебсайт для покращення користувацького досвіду та підвищення видимості у пошукових системах.
- Контент-маркетинг: Створюйте цінний та релевантний контент для залучення та утримання клієнтів.

- Соціальні мережі: Використовуйте соціальні мережі для побудови спільноти, взаємодії з клієнтами та просування бренду.

- Email-маркетинг: Розробіть ефективні email-кампанії для підтримки зв'язку з клієнтами та стимулювання повторних покупок.

6. Використання аналітики та даних:

- Маркетингова аналітика: Використовуйте інструменти аналітики для моніторингу ефективності маркетингових кампаній та прийняття обґрунтованих рішень.

- Big Data та AI: Інтегруйте великі дані та штучний інтелект для точнішого прогнозування поведінки клієнтів та персоналізації маркетингових повідомлень [34].

7. Підвищення лояльності клієнтів:

- Програми лояльності: Розробіть програми лояльності, що заохочують повторні покупки та підвищують залученість клієнтів.

- Персоналізоване обслуговування: Забезпечте персоналізований підхід до обслуговування клієнтів для підвищення їхньої задоволеності.

8. Інтеграція омніканального маркетингу:

- Координація каналів: Забезпечте узгоджену маркетингову комунікацію через всі канали, включаючи офлайн та онлайн середовища.

- Клієнтський досвід: Зосередьтеся на створенні безшовного клієнтського досвіду незалежно від обраного каналу.

9. Навчання та розвиток команди:

- Підвищення кваліфікації: Забезпечте постійне навчання маркетингової команди для ознайомлення з новітніми тенденціями та інструментами.

- Обмін знаннями: Створіть умови для обміну знаннями та найкращими практиками всередині команди.

10. Партнерства та колаборації [27]:

- Співпраця з іншими брендами: Розгляньте можливість партнерства з іншими компаніями для розширення аудиторії та підвищення цінності пропозиції.

- Інфлюенсер-маркетинг: Використовуйте інфлюенсерів для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Поліпшення маркетингової системи організації потребує комплексного підходу, що включає аналіз поточної стратегії, визначення цільової аудиторії, розробку та впровадження нових маркетингових стратегій, використання сучасних технологій та інструментів, а також постійний моніторинг і оптимізацію маркетингових зусиль. Ефективна реалізація цих кроків дозволить організації покращити свої ринкові позиції, залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих.

Результатом нашого дослідження є пропозиція об'єднання комерційного відділу та відділу маркетингу в один структурний підрозділ. Що надасть можливість значного зменшення дублювання виконуваних функцій та забезпечить конкурентні переваги.

Виклики та ризики організаційних змін [28]:

1. Спротив змінам:

- природний опір працівників до змін, пов'язаний з невизначеністю та страхом перед новим;
- створення програм підтримки та навчання для зниження рівня спротиву.

2. Недостатнє планування:

- відсутність чіткого плану та недостатнє врахування всіх аспектів змін може призвести до неефективного впровадження;
- ретельне планування та розробка детального плану дій є критично важливими.

3. Брак ресурсів:

- впровадження змін може вимагати значних фінансових, часових та людських ресурсів;

- забезпечення достатнього фінансування та підтримки з боку керівництва.

4. Комунікаційні проблеми:

- недостатнє інформування працівників про зміни та їх причини може призвести до нерозуміння та спротиву;

- відкриті та прозорі комунікації на всіх етапах процесу змін.

Організаційні зміни в приватному бізнесі є необхідними для підтримки конкурентоспроможності та ефективності в умовах постійних змін у ринковому середовищі. Успішне впровадження змін вимагає ретельного планування, активного залучення працівників, ефективної комунікації та постійного моніторингу результатів.

ВИСНОВКИ

Оцінка результатів вдосконалення системи управління є критично важливим етапом для забезпечення успішного функціонування організації. Вона дозволяє не тільки виміряти досягнення поставлених цілей, але й визначити подальші кроки для безперервного вдосконалення управлінських процесів. Використання сучасних методів та інструментів оцінки допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективними в динамічному ринковому середовищі.

Організаційні зміни в приватному бізнесі є важливою частиною адаптації до нових ринкових умов, технологічних інновацій та змін у споживчій поведінці. Вони можуть включати зміни у структурі, процесах, культурі та технологіях підприємства. Основна мета цих змін - підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Як ми бачимо з наведених таблиць - розглянуту організаційну структуру управління ФОП можна вважати досить позитивною, але все ж таки вона має деякі недоліки, що негативно впливають саме на стратегічне управління організацією:

1. Виникає гальмування реакції системи управління щодо змін у зовнішньому середовищі. Спостерігається втрата гнучкості в взаємовідносинах між керівництвом через використання формальних правил та процедур. Що призводить в результаті до ускладнень в процесі передачі інформації, що відбивається на швидкості та вчасності прийняття управлінських рішень.

2. Необхідність погодження щодо дій різних функціональних служб значно збільшує обсяги роботи власника організації та керівників.

Поліпшення системи менеджменту організації вимагає комплексного підходу, що включає оцінку поточного стану, визначення напрямків удосконалення, розробку та впровадження стратегічного плану, впровадження сучасних технологій, розвиток персоналу, контроль та моніторинг, а також ефективне управління змінами. Регулярний аналіз та адаптація управлінських

практик дозволяють організації залишатися гнучкою та конкурентоспроможною в динамічному ринковому середовищі.

Організаційні зміни в приватному бізнесі є необхідними для підтримки конкурентоспроможності та ефективності в умовах постійних змін у ринковому середовищі. Успішне впровадження змін вимагає ретельного планування, активного залучення працівників, ефективної комунікації та постійного моніторингу результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзюндзюк, В. Б. (2002). Особливості управління приватними і публічними організаціями. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*, (20), 183-188.
2. Шорохов, В. В. (2015). Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*, (44 (2)), 48-57.
3. Солоненко, Ю., & Куца, Я. (2021). Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*, (4 (44)), 136-145.
4. Продіус, І. П., & Пріступа, М. П. (2012). Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*, (3-4), 4-5.
5. Новаківський, І. І., & Петрович, Й. М. (2008). Логістичні засади перетворення організаційних структур управління.
6. Кармінська-Белоброва, М. В. (2012). Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*, (12), 192-195.
7. Крухмаль, О. В. (2003). Структура управління інноваційними процесами в комерційних банках.
8. Дорошенко, М. П., & Вороніна, В. Л. (2019). Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, (30 (69), № 5 (1)), 52-56.
9. Устенко, А. О. (2014). Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*, (10), 96-103.
10. Чикуркова, А. Д. (2010). Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*, (4), 150-157.
11. Глущевський, В. В., & Смородін, В. В. (2016). Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (4 (1)), 70-76.

12. Ходаківський, Є. І., & Ходаковський, Е. І. (2014). Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством.
13. Марценюк, Л. В. (2016). Визначення оптимальних організаційних структур управління туристичними перевезеннями. *Економіка та держава*, (1), 22-26.
14. Метеленко, Н. Г. (2009). Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (10), 46-49.
15. Гончарова, С. Ю., Гончаров, А. Б., & Аграмакова, Н. В. (2015). Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*, (1), 372-377.
16. Мацкевич, Н. М., Ковальчук, Н. М., & Овчаренко, Т. Г. (2009). Структура управління в галузі туризму. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*, (9), 92-94.
17. Шорохов, В. В. (2015). Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління. *Ефективність державного управління*, (43), 201-210.
18. Монастирський, Г. Л., & Постніков, В. С. (2013). Теорія організації.
19. Солоненко, Ю., & Куца, Я. (2021). Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*, (4 (44)), 136-145.
20. Павленко, І. М. (2003). Формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві.
21. Безгін, К. С., & Гришина, І. В. (2009). Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством.
22. Чепурна, В., & Долгальова, О. (2022). Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 78(5-6), 110-119.
23. Балановська, Т. І., & Степаненко, О. В. (2010). Формування дієвої структури управління маркетингом в сільськогосподарському

підприємстві. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, (4 (54)), 213-214.

24. Ралко, О. С. (2011). Залежність організаційної структури управління від стадії життєвого циклу організації.

25. Озарко, К. С. (2016). Напрямки удосконалення структури управління підприємства зв'язку. *Шляхи удосконалення інфокомунікацій*, 34.

26. Петренко, С. А. (2010). Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*, 2(1), 247.

27. Таран, О. М., Таран, Ю. С., & Філімонов, Ю. Л. (2019). Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією.

28. Продіус, І. П., & Пріступа, М. П. (2012). Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*, (3-4), 4-5.

29. Бабій, І. В. (2018). Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Scientific review*, 1(44), 6-21.

30. Кирпиченко, К. С. (2011). Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (36), 345-347.

31. Кармінська-Белоброва, М. В. (2012). Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*, (12), 192-195.

32. Шумейко, В. М. (2009). Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах.

33. Загороднюк, О. В. (2013). Механізм удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством. *Сучасні питання економіки і права*, (2), 10-15.

34. Сімаков, К. І. (2001). *Забезпечення ефективності організаційної структури управління промислового підприємства* (Doctoral dissertation, спец. 08.06. 01/КІ Сімаков).

35. Бобровник, В. М. (2009). Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту. Сер. Економічні науки*, (6), 173-178.
36. Величко, Я. І., & Гетьман, О. О. (2024). Оцінка організаційної структури управління підприємством.
37. Глущевський, В. В., & Смородін, В. В. (2016). Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (4 (1)), 70-76.
38. Побігун, С. (2015). Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*, (1), 101-108.
39. Калюжна, Н. Г. (2011). Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*, (2), 50-53.
40. Кастельс, М., Кеннеді, Е., Мінцберг, Р. Л. Г., Оучі, У., Петтігрю, Е., Рюттінгер, Р., ... & Уткін, Е. А. (2011). Аналіз організаційної структури управління суб'єктами підприємницької діяльності. *Економічний аналіз*, 138.
41. Фединець, Н. І. (2011). Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21(15), 292-298.