



ЗАХІДНОДОНБАСЬКИЙ ІНСТИТУТ
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Кафедра економіки та менеджменту
Спеціальність менеджмент

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни Основи підприємницької діяльності
тема Управління розвитком приватної комерційної фірми “Флора”

Студентки Ліствягової Л.О.

прізвище, ім'я, по батькові

Групи ІН35-9-23-Б1М(4.0д)

Перевірів Волокитіна Л.О., к.ек.н.

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

**Нормоконтроль_Пестова О.А.,
доцент кафедри**

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Павлоград
2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ	
1.1. Встановлення конкретних напрямків діяльності та бажаних результатів організації	5
1.2. Дослідження зовнішнього середовища	100
1.3. Оцінка внутрішніх переваг та недоліків	16
1.4. Стратегічні можливості	
Error! Bookmark not defined.0	
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРИВАТНОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ “ФЛОРА”	
2.1. Права, обов’язки і відповідальність структурних підрозділів	22
2.2. Фактори, специфічні для фірми, які впливають на її роботу	35
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

Економічна будова будь-якої держави може базуватися на двох організаційних засадах: на суб'єктивній волі керуючого органу або на об'єктивних економічних законах. В першому випадку мова йде про планово-директивну економіку, яка базується на розподілі ресурсів та одержаних за їх допомогою доходів. В другому випадку мається на увазі ринкова економіка.

Ринкова економіка - це економіка, яка базується на відносинах, що виникають при купівлі-продажу товару на ринку, де стикається попит як представник споживання і пропозиція як представник виробництва. Таким чином, в основі ринкових відносин лежать відносини між суб'єктами ринкової економіки. Тобто, відносини між покупцями та продавцями по задоволенню їхніх інтересів. Продавець намагається продати свою пропозицію, свій товар. Покупець намагається реалізувати свій попит, купити потрібну йому продукцію.

За умов ринкової економіки підприємствам і організаціям необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати ці організаційні структури до цих змін. Тому дана тема детально розроблена в спеціальній літературі, де викладено загальну характеристику організаційних структур, їх види, значна увага приділена нових форм адаптивних структур, питанню вибору і вдосконаленню організаційних структур управління.

В умовах ринкової економіки дуже важливо знати економічну сутність та зміст її категорій, особливо таких, як продукція (роботи, послуги), товар, ринок, попит, пропозиція.

В основі функціонування ринкової економіки лежать слідуючи принципи: рівність виробників і споживачів перед зовнішніми факторами; рівновага цін на основі балансу попиту та пропозиції; використання

юридичних законів для економічного регулювання; економічне регулювання самостійних дій суб'єктів ринкових відносин; наявність конкуренції як умова економічного прогресу та економічного регулювання.

Тому, для успішної діяльності фірми в умовах ринкових відносин, постає питання у якісному та ефективному плануванні діяльності. Фірма розробляє стратегію своєї поведінки на ринку, вивчає конкурентів, виявляє свій потенціал, визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегічне планування - це одна з функцій управління, що подає собою процес вибору цілей організації та шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для усіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації та контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів.

Динамічний процес стратегічного планування є тим дахом, під яким укриваються всі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому та окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети напрямки корпоративного підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації. Проектуючи усе вище написане на реалії обстановки в нашій країні, можна відзначити, що стратегічне планування стає все більш актуальним для українських підприємств, що вступають в жорстку конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями.

Отже, стратегічне планування стає одним із найважливіших концепцій управління організаціями. Воно використовується для підвищення ефективності існуючої в фірмах управлінської системи, дозволяє складати реальні плани виробництва й реалізації, швидше реагувати на зміни, які стаються на ринках, й головне, створює істотні переваги в конкурентній боротьбі.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Встановлення конкретних напрямків діяльності та бажаних результатів організації

Стратегічне планування – це загальний процес визначення цілей та способів їх реалізації. Воно включає в себе аналіз ринку, конкуренції, наявних ресурсів та ресурсів, необхідних організації для збільшення її присутності на ринку, а також рівня технологічного розвитку. Стратегічний план повинен передбачати, як будуть отримані ресурси та як вони будуть використані, зокрема, використання новітніх технологій для досягнення максимальної ефективності. Розробка нових послуг та впровадження інноваційних технологій потребують довгострокового планування і не можуть бути залишені на волю випадку.

Стратегічне планування в приватній комерційній фірмі "Флора" має на меті:

1. Формування організаційної структури для стратегічного розвитку, яка забезпечить акумулювання нових ідей та перспектив.
2. Ідентифікація ключових внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування компанії.
3. Розробка механізму оцінки переваг та недоліків організації.
4. Визначення головного напрямку розвитку, який слугуватиме орієнтиром для перевірки та вибору оптимальних стратегій.
5. Підвищення рівня аналітичного мислення персоналу.
6. Аналіз актуальних тенденцій, важливих для майбутньої діяльності компанії.
7. Створення довгострокових планів для реалізації стратегічних цілей.

У цій компанії процес розробки стратегічних планів включає наступні етапи:

- визначення місії та завдань організації;

- дослідження зовнішніх факторів з метою виявлення можливостей і загроз для діяльності компанії;
- оцінка внутрішніх переваг і недоліків;
- розгляд варіантів та обрання стратегічного напрямку;
- впровадження стратегії в дію;
- оцінювання ефективності стратегії.

На рис. 1.1 представлено організацію стратегічного планування в приватній бізнес-компанії "Флора".



Рис. 1.1. Систематичний підхід до визначення та досягнення довгострокових цілей організації

Деякі компанії можуть досягати певних результатів, не приділяючи значної уваги офіційному плануванню. Однак, наявність стратегічного плану не гарантує процвітання. Попри це, чітке планування може створити ряд важливих і часто дуже корисних умов для організації. Сьогоднішні швидкі зміни та зростання обсягу інформації роблять стратегічне планування єдиним способом завчасно передбачити потенційні виклики та перспективи. Воно дає можливість керівництву розробити довгострокову стратегію. Крім того, стратегічне планування слугує основою для прийняття обґрунтованих

рішень. Розуміння цілей організації допомагає визначити найбільш ефективні способи їх досягнення.

Ретельне планування допомагає зменшити ймовірність помилок у процесі прийняття рішень. Завдяки обдуманим і добре організованим планам, керівництво може зменшити ризик ухвалення невірної рішення, яке могло б бути викликане неточною або неповною інформацією про потенціал компанії чи про умови зовнішнього середовища. Планування, оскільки воно визначає чіткі цілі, сприяє об'єднанню зусиль в організації для досягнення спільної мети. У сучасній промисловості стратегічне планування все частіше стає звичайною практикою, а не рідкістю.

Для створення ефективного плану будь-якій організації чи компанії необхідно спочатку визначити свої стратегічні напрямки та конкретні завдання. Визначення цих напрямків залежить від багатьох аспектів, включаючи її структуру, способи роботи, а також природу відносин як всередині, так і зовні. Стратегічний напрямок є основою для критеріїв, за допомогою яких здійснюється прийняття рішень та оцінюється прогрес у їх виконанні. Стратегічний напрямок може слугувати потужним стимулом для співробітників, оскільки успішне його досягнення може передбачати певне фінансове заохочення.

Організація спільних масштабних завдань об'єднує зацікавлених людей, що позитивно впливає на створення здорової атмосфери в колективі. Спільна мета визначає положення організації та задає орієнтири і погодження для розробки більш чітких завдань і планів на різних рівнях управління.

Загальні організаційні цілі формуються на основі завдань організацій-членів та цінностей, які підтримує керівництво. До цих цілей висуваються специфічні вимоги.

Цілі повинні бути чіткими та визначеними, щоб полегшити прийняття обґрунтованих рішень і відстеження прогресу. Якщо цілі надмірно амбітні та виходять за межі можливостей організації, це може призвести до застою або навіть до негативних наслідків для діяльності організації.

У процесі розробки стратегічного плану керівництво має брати до уваги широкий спектр взаємопов'язаних цілей, які об'єктивно присутні в різних структурних одиницях організації. Цілі, що охоплюють всі рівні організаційної ієрархії та розраховані на весь період реалізації стратегії, повинні формувати узгоджену систему.

Організація, за своєю суттю, є об'єднанням людей, яких поєднують спільні, чітко сформульовані завдання. Її можна розглядати як інструмент для досягнення бажаного, що дає можливість учасникам працювати разом для реалізації того, що не під силу кожному окремо. Головна, чітко визначена причина існування організації, її основне призначення, називається місією. Задля реалізації місії розробляються конкретні цілі. Важливість чіткої місії, офіційно зафіксованої та зрозумілої для всіх працівників, важко переоцінити. Цілі, що випливають з місії, слугують орієнтиром для подальшого прийняття управлінських рішень. Якщо керівництво не усвідомлює ключову мету організації, вони не матимуть чіткої основи для вибору оптимальних варіантів дій. Місія конкретизує позицію компанії та задає напрямок для формування цілей і стратегій на різних рівнях управління. Формулювання місії повинно визначати:

а) задачі фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і технологій. Іншими словами, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;

б) сукупність факторів поза межами організації, що зумовлюють її операційні принципи;

в) культура організації - це сукупність спільних цінностей, переконань і практик, які визначають, як працюють співробітники та як організація взаємодіє із зовнішнім світом [20].

Сформулюємо призначення приватної компанії "Флора", а саме: обґрунтуємо причини її заснування, визначимо її роль у регіоні та опишемо корпоративну культуру підприємства.

Підприємство "Флора" було засновано 12 серпня 1994 року.

Організація веде господарську діяльність на основі економічної самостійності та самоокупності, має власний баланс, поточний та валютний рахунки, але є приватним підприємством. У своїй роботі керується чинним законодавством України, рішеннями Верховної Ради України, указами Кабінету Міністрів України, нормативними актами, а також статутом підприємства, наказами, розпорядженнями та іншими внутрішніми документами, що відповідають чинним нормам.

Місія компанії "Флора" полягає у виконанні різноманітних завдань, а саме: ведення торгово-посередницької діяльності на основі договорів, виконання ремонтних робіт у житлових та офісних приміщеннях, надання посередницьких послуг, здійснення автосервісу, впровадження сучасних технологій, нової техніки та кращих практик у виробництво, організація складського господарства, проведення контролю та документальних ревізій, а також реалізація інших видів діяльності, дозволених законодавством, за умови отримання необхідних ліцензій.

Задача – це те, що необхідно зробити. Щоб задача була виконана, важливо точно визначити обсяг ресурсів, потрібних для досягнення результату, якого прагне досягти організація, реалізуючи свої цілі у встановлений термін [6].

На відміну від цілей приватних компаній, наприклад, таких як "Флора" з її прагненням до лідерства на ринку у найближчому майбутньому, задачі потребують більш чіткого визначення. Їх формують таким чином, щоб забезпечити просту розбивку на підгрупи, які потім можуть бути розподілені між різними відділами, інтегровані в окремі проєкти та програми.

1. Щоб зрозуміти, які завдання справді стоять перед організацією, потрібно ретельно дослідити та проаналізувати наступні аспекти:
2. Глибоко вивчити ринок, зокрема галузі, в яких організація працює або планує працювати.
3. Аналізувати діяльність суперників і прогнозувати їхні наміри.
4. Ефективно розподіляти ресурси в ті напрямки, які допоможуть

досягти цілей організації.

5. Бути в курсі останніх інновацій [2].

1.2. Дослідження зовнішнього середовища

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення різноманітних зовнішніх факторів, а саме ключових чинників, трендів, зацікавлених сторін, та їхнього впливу на діяльність організацій. Це є базою для аналізу зовнішніх умов, які впливають на організацію. Розглянемо докладніше фактори зовнішнього середовища (рис. 1.2). До ключових чинників належать:

1. Політичні фактори;
2. Соціальні фактори;
3. Технологічні фактори

Економічні фактори включають у себе ситуацію на ринку та її особливості, загальний стан економіки країни, потенційні можливості ринку, ризики, пов'язані з конкуренцією, стійкість національної валюти (інфляційні процеси), обсяг інвестицій у персонал та організацію.

До політичних факторів належать: стабільність ринку, позиція уряду щодо організації, його ставлення до економічних та соціальних питань, імовірні зміни в законодавстві, а також маркетингова і податкова політика.

Соціальні фактори включають: кадрові потреби та очікування, рівень кваліфікації персоналу, взаємини між співробітниками, психологічну атмосферу в колективі, ставлення працівників до трудової діяльності, зміни в сприйнятті керівництва, вплив профспілок, а також купівельну спроможність.

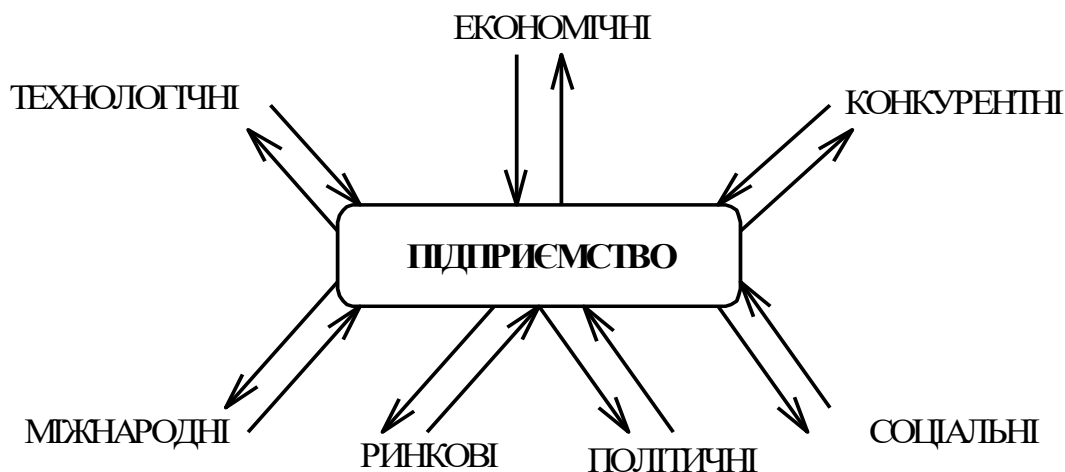


Рис. 1.2. Вплив довкілля

До технологічних факторів належать профіль організації, її потенціал, і характеризуються прагненням до впровадження прогресивних змін та інновацій.

Організація діє у певному середовищі, яке може впливати на її діяльність, але не перебуває під її контролем. Ця відсутність контролю є ключовою, оскільки змушує організації адаптуватися до зовнішніх обставин, змінюючи власні внутрішні процеси. До таких обставин належать: клієнти, постачальники, конкуренти, державні та юридичні установи, а також державні та громадські інституції.

Оцінка зовнішнього середовища проводиться за наступними категоріями:

1. Споживачі;
2. Конкуруючі організації;
3. Постачальники;
4. Громада.

Клієнти є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Якщо рівень обслуговування не відповідає очікуванням споживачів, це може призвести до негативних наслідків [2]. Важливо проводити ретельне дослідження клієнтської бази, аналізуючи їхні особливості та потреби. Для визначення

цих потреб необхідно відповісти на ряд запитань.

Опишіть коло споживачів організації: це окремі особи чи компанії? Як споживачі оцінюють якість послуг, що надаються організацією? Яке значення має персоналізований підхід до кожного споживача? Чи існують можливості для покращення рівня обслуговування споживачів в організації? Які поточні потреби споживачів організація не здатна задовольнити? Які потреби споживачів організація зможе задовольнити в перспективі?

Діяльність конкурентів часто піддається аналізу. Кожній організації важливо володіти інформацією про своїх суперників, зокрема:

1. Хто є основними суперниками організації на ринку?
2. Які фактори дозволяють конкурентам зберігати лояльність своїх споживачів?
3. Які стратегії розвитку планують реалізувати конкуренти?
4. Які компанії-суперники мають значний вплив на діяльність організації?
5. Яким чином організація може розробити стратегію залучення нових клієнтів?
6. Хто є непрямыми та потенційними конкурентами для організації?

Постачальники відіграють важливу роль у процесі задоволення потреб клієнтів. Інформація про постачальників та їхні пропозиції є критично важливою для організації [2]. Організація повинна володіти знаннями про постачальників.

Оцініть поточну надійність співпраці з постачальниками. З'ясуйте, чи існують ризики виникнення перебоїв у постачанні, пов'язані зі змінами у власності, трудовими конфліктами, нестачею сировини або кадровими проблемами у постачальників. Проаналізуйте, наскільки критична взаємодія з організацією для постачальників, та як якість постачання впливає на результати діяльності організації.

Життєздатність та доцільність існування будь-якої організації прямо залежить від її здатності знаходити клієнтів для результатів своєї роботи та

задовольняти їхні потреби. Саме споживачі, визначаючи, які товари чи послуги їм потрібні і за якою вартістю, суттєво впливають на всі аспекти діяльності організації. Отже, потреба у задоволенні клієнтських запитів зумовлює взаємодію організації з постачальниками сировини та робочої сили. Споживачі мають значний вплив на структуру організації. Компанія повинна визначити та вирішити, як, коли та де надавати послуги.

Окрім того, адміністрація будь-якої компанії усвідомлює, що недостатнє задоволення запитів клієнтів у порівнянні з конкурентами призведе до нетривалого існування організації на ринку. Нерідко саме суперники, а не споживачі, диктують перелік послуг та їх вартість. Варто пам'ятати, що покупці – не єдиний об'єкт боротьби між організаціями. Конкуренція точиться також за персонал, сировину, інвестиції та можливість застосування новітніх технологій. Відповідь на конкуренцію впливає на внутрішні аспекти, такі як робочі умови, заробітна плата та взаємодія між управлінцями та працівниками.

На діяльність приватної комерційної фірми “Флора” чинять вплив чинники зовнішнього середовища. Дослідження зовнішніх умов, в яких функціонує організація, дає можливість оцінити міру впливу зовнішніх факторів на її роботу.

Вплив зовнішніх факторів на підприємство є непостійним. Деякі компанії функціонують у відносно стабільних обставинах, де зовнішнє середовище зазнає незначних змін: відсутні нові конкуренти, технологічні прориви, а також обмежений вплив з боку державних та громадських інституцій.

Однак, абсолютно ідеальні обставини трапляються досить рідко. Найчастіше компанії працюють в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке потребує швидкої реакції та оперативного реагування. Для успішного функціонування в таких умовах, фірми змушені зосереджуватися на вдосконаленні власних внутрішніх структур, здатних до адаптації.

Сучасний західний бізнес демонструє, що активне застосування

інформаційних технологій є ключовим елементом гнучких організаційних структур. Автоматизація управління сприяє посиленню взаємодії між керівниками та відділами, надаючи їм безпосередній доступ до потрібних даних. Менеджери оперативно комунікують між собою за допомогою персональних комп'ютерів для розв'язання конкретних задач. Комп'ютерні технології та збір інформації також допомагають вищому керівництву краще розуміти ситуацію на нижніх рівнях, а також оперативно реагувати та коригувати дії за потреби.

Будь-який керівник, незалежно від масштабу та географічного розташування організації, повинен брати до уваги вплив зовнішніх факторів. Організація, будучи відкритою системою, залежить від зовнішнього світу в плані надходження ресурсів, енергії, персоналу, клієнтів і конкуренції. Оскільки від керівника залежить успіх організації, важливо вміти ідентифікувати ключові фактори зовнішнього оточення, що здатні вплинути на її діяльність. Відповідно, організації змушені адаптуватися до змін у середовищі для забезпечення власного виживання та підтримки ефективності. На діяльність організації постійно впливають зовнішні фактори, як безпосередньо, так і опосередковано. До факторів прямого впливу, наприклад, можна віднести постачальників, ринок праці, законодавство та державне регулювання, споживачів і конкурентів. До факторів непрямого впливу належать економічна ситуація, науково-технічний прогрес і політичні зміни.

Фірма "Флора" стикається з залежністю від різних постачальників, що впливає на її діяльність. Зокрема, отримання енергії, води та опалення від державного монополіста за високими цінами збільшує витрати на утримання та зменшує прибуток. Для розвитку та успіху компанії необхідні також джерела фінансування. В Україні є кілька потенційних інвесторів, таких як банки, акціонери та інвестиційні фірми. Найбільш прийнятним варіантом для "Флори" є банківські кредити, які використовуються для розширення комерційної діяльності. Щодо людських ресурсів, то для ефективної роботи

та досягнення поставлених цілей будь-якій організації потрібні працівники з необхідними навичками та кваліфікацією. Без людей, здатних ефективно використовувати ресурси, матеріали та обладнання, все інше втрачає сенс. Навіть розвиток певних галузей зараз гальмується через нестачу кваліфікованих кадрів. Тому однією з головних задач будь-якої сучасної організації є залучення та підтримка талановитих і компетентних фахівців.

Варто також звернути увагу на роль законодавства та процесів державного регулювання. Взаємодія між споживачами та постачальниками будь-якого ресурсу або товару піддається впливу значної кількості юридичних обмежень. Кожна установа має конкретний юридичний статус, що визначає її діяльність та податкові зобов'язання.

Організація, будучи юридичною особою, у своїй роботі керується чинним законодавством України, включаючи закони, постанови Верховної Ради, укази Кабінету Міністрів, а також нормативні акти міністерств та інших органів влади. Крім того, компанія зобов'язана виконувати вимоги державних регуляторів, які контролюють дотримання законодавства у відповідних сферах і встановлюють власні обов'язкові правила. Фінансово-господарська діяльність організації підлягає періодичному контролю з боку державних органів, зокрема, контрольно-ревізійного управління (КРУ). На місцевому рівні проводиться комплексна перевірка фінансово-господарської діяльності згідно з затвердженим планом, але не частіше одного разу на рік.

Обговорімо чинники середовища непрямого впливу. Це середовище є більш комплексним і складним для розуміння, ніж середовище прямого впливу. Управлінський персонал повинен ухвалювати рішення, базуючись на прогнозах щодо стану та впливу цього середовища, використовуючи обмежену інформацію для оцінки потенційних наслідків для організації.

Організації можуть опинитися в не вигідному становищі на ринку через зміни в технологічному середовищі. Технологічні вдосконалення впливають на продуктивність. При дослідженні технологічного зовнішнього середовища слід враховувати використання обчислювальної техніки при розробці та

наданні товарів та послуг. Проте, не всі компанії однаковою мірою залежать від швидкого науково-технічного розвитку. Дана фірма, діяльність якої пов'язана з впровадженням новітніх технологій і передового досвіду у складні роботи та розрахунки з постачальниками, безпосередньо залежить від таких змін. Багато технологій базуються на комп'ютерному забезпеченні, що дозволяє відстежувати місцезнаходження кожного товару. Такі системи автоматизують процеси, заощаджують складські площі, пришвидшують операції та покращують контроль за запасами. Однак, через високу вартість, фірма обмежується впровадженням програмних пакетів для бухгалтерського обліку.

Керівництво також має аналізувати, як макроекономічні зміни вплинуть на організаційну структуру та її функціонування. Економічна ситуація визначає ціну ресурсів, необхідних для діяльності, та купівельну спроможність клієнтів щодо певних товарів і послуг. В умовах економічного регресу в Україні спостерігається зменшення купівельної спроможності населення.

1.3. Оцінка внутрішніх переваг та недоліків

У рамках розробки стратегічного плану здійснюється аналіз внутрішніх переваг і недоліків.

Керівництво компанії має оцінити внутрішні ресурси та можливості, щоб зрозуміти, чи здатна вона використати зовнішні шанси. Також важливо виявити недоліки, які можуть погіршити вплив зовнішніх проблем. Цей аналіз, що називається управлінською діагностикою, є систематичною оцінкою ключових сфер діяльності компанії з метою визначення її сильних і слабких сторін у стратегічному плані. Діагностика охоплює такі сфери, як маркетинг, облік, виробництво, управління персоналом та корпоративна культура. При оцінці маркетингової функції необхідно проаналізувати: конкурентоспроможність і цільову частку ринку; різноманітність і якість

продукції, що потребують постійного контролю; демографічні показники ринку та зміни в споживчих потребах; дослідження ринку та розробку нових продуктів/послуг; якість обслуговування клієнтів до та після продажу; ефективність продажів, реклами та просування (зокрема, наявність активної та компетентної команди продажів); креативність рекламних кампаній; прибутковість.

Аналіз фінансового стану допомагає компанії виявити можливі внутрішні проблеми в порівнянні з конкурентами. Для забезпечення стабільної діяльності компанії важливий постійний аналіз управління виробництвом. Під час оцінки переваг і недоліків управління виробництвом потрібно розглянути наступні питання:

1. Чи може компанія пропонувати товари чи послуги за нижчою вартістю, ніж її конкуренти? Якщо ні, то які причини цього?
2. Які можливості компанія має щодо отримання нових матеріалів? Зі скількома постачальниками вона співпрацює?
3. Який стан обладнання в компанії?
4. Чи враховує система закупівель необхідність зменшення обсягу запасів і термінів виконання замовлень? Чи існують належні способи контролю за вхідними матеріалами та готовою продукцією?
5. Чи залежить обсяг продажів компанії від сезонних змін попиту? Якщо так, то які заходи можна вжити для покращення ситуації?
6. Чи здатна компанія задовольняти потреби ринку, які не можуть задовольнити її конкуренти?
7. Чи має компанія дієві та результативні системи контролю якості? Наскільки якісно організований та розроблений процес виробництва?

Організація має наступні недоліки:

1. Складна структура управління, що призводить до неефективності та затримки у прийнятті рішень.
2. Недостатня мотивація працівників через відсутність відчутних матеріальних стимулів.

3. Негнучкість організаційної структури, яка не адаптується до сучасних умов та змін.

4. Втрачені можливості через зволікання.

5. Залежність від державної підтримки.

- Організація має наступні недоліки:
 - 1. Складна структура управління, що призводить до неефективності та затримки у прийнятті рішень.
 - 2. Недостатня мотивація працівників через відсутність відчутних матеріальних стимулів.
 - 3. Негнучкість організаційної структури, яка не адаптується до сучасних умов та змін.
 - 4. Втрачені можливості через зволікання.
 - 5. Залежність від державної підтримки.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити можливості та загрози, що існують на ринку [2]. Проте, їх можна оцінити лише у контексті переваг і недоліків організації. Завдання оцінювання сильних та слабких сторін приватної комерційної фірми "Флора" полягає в тому, щоб утвердитися на ринку та мінімізувати вплив слабких місць.

Ось більш стандартний варіант перефразованих причин для проведення аналізу сильних і слабких сторін:

1. Визначення оптимальних шляхів для досягнення поставлених цілей.
2. Забезпечення обґрунтованості рішень на основі фактичних даних, а не на суб'єктивних міркуваннях.
3. Усвідомлення недостатності колишніх досягнень як гарантії майбутнього прогресу.
4. Розуміння мотивів та обґрунтувань для здійснених дій, а не лише констатація самих фактів.

При оцінці внутрішніх сильних та слабких сторін приватної комерційної фірми "Флора" аналізуються такі внутрішні аспекти:

1. Поточна ситуація на ринку та якість клієнтського сервісу.
2. Наявні фінансові кошти.
3. Ефективність виробничих процесів та продуктивність.
4. Використовувані технології.
5. Якість управління та кадровий потенціал.
6. Структура організації.
7. Наявність та використання інформації.
8. Система підтримки клієнтів.

Необхідно проаналізувати поточну ситуацію на ринку та оцінити якість надання послуг, щоб визначити, які продукти та послуги відповідають існуючим потребам, та виділити ключові напрямки для подальшої роботи. Важливо класифікувати продукти та послуги за такими критеріями:

1. Ті, що створюють перспективні умови для розвитку організації та залучення інвестицій.
2. Ті, що демонструють високу якість, але мають обмежений потенціал для подальшого росту.
3. Ті, що показують низькі темпи росту або навіть спад у стагнующому ринку, вимагають значних витрат і не приносять достатнього прибутку.

Організація - аналізує, чи сприяє організаційна структура виконанню завдань, чи, навпаки, ускладнює його.

Інформація - визначає, чи потрібна організації необхідна інформація, в який час та де, оцінює негативний вплив неякісної або несвоєчасної інформації на продуктивність.

Система підтримки - розглядає, скільки часу займає підтримка, її вартість та можливості для оптимізації.

Більшість проблем в організації часто пов'язані з управлінням персоналом. Важливо звернути увагу на: характеристики працівників, професійний рівень і навчання керівників, систему заохочень, планування зміни керівництва, навчання і розвиток персоналу, відтік ключових спеціалістів та причини цього, а також якість продукції. Репутація компанії

формується її працівниками, клієнтами та громадською думкою. Корпоративна культура та імідж залежать від репутації організації. Привізівши у відповідність внутрішні сильні та слабкі сторони з зовнішніми ризиками та перспективами, керівництво може обирати ефективні стратегічні рішення.

1.4. Стратегічні можливості

Проаналізувавши зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні переваги та недоліки, можна виявити певні "розриви" між бажаними цілями організації та її поточними можливостями. Ці розриви називають плановими "вікнами" [2]. Наприклад, компанія може виявити, що її поточний перелік послуг не відповідає потенційному росту ринку. На основі цього аналізу слід розробити альтернативні стратегії, які визначають найкращі способи вирішення конкретних проблем. Існує декілька підходів до заповнення цих планових "вікон", серед яких:

1. Внутрішня реструктуризація з метою більш ефективного розподілу ресурсів.
2. Злиття або поглинання інших компаній для розширення ринку або усунення конкуренції.
3. Активний розвиток на ринку з високим потенціалом, незважаючи на невизначеність щодо обсягів ринку або собівартості товарів і послуг.

Проаналізувавши зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні переваги та недоліки, можна виявити певні "розриви" між бажаними цілями організації та її поточними можливостями. Ці розриви називають плановими "вікнами" [2]. Наприклад, компанія може виявити, що її поточний перелік послуг не відповідає потенційному росту ринку. На основі цього аналізу слід розробити альтернативні стратегії, які визначають найкращі способи вирішення конкретних проблем. Існує декілька підходів до заповнення цих планових "вікон", серед яких:

1. Внутрішня реструктуризація з метою більш ефективного розподілу ресурсів.

2. Злиття або поглинання інших компаній для розширення ринку або усунення конкуренції.

3. Активний розвиток на ринку з високим потенціалом, незважаючи на невизначеність щодо обсягів ринку або собівартості товарів і послуг.

Необхідно оцінити, наскільки результативно працює організація, яка надає послуги, з точки зору:

1. Дотримання термінів: Наскільки точно виконуються обіцяні часові рамки.

2. Ціни: Наскільки конкурентоспроможна вартість послуг.

3. Витрат на персонал: Які обсяги праці необхідні для надання послуг.

4. Технології.

Потрібно визначити теперішню продуктивність та можливості для подальшого зниження витрат шляхом впровадження нових технологій.

Організаційна структура та персонал. Необхідно проаналізувати:

1. Як розподіляються ресурси для досягнення стратегічних цілей.

2. Оцінити наявність компетентних керівників, здатних ефективно управляти бюджетом для забезпечення виробництва або надання послуг.

3. Розгляд ліцензування для виходу на ринки з високим рівнем складності.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРИВАТНОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ "ФЛОРА"

2.1. Права, обов'язки та відповідальність структурних підрозділів

У західній теорії управління, що базується на принципах організаційної поведінки, структура компанії вважається ключовим чинником, який впливає на діяльність як всього колективу, так і кожного працівника. У контексті організаційної структури розглядаються такі управлінські аспекти, як взаємозв'язок відповідальності та прав, передача повноважень, концентрація та розподіл управління, підзвітність і нагляд, діапазон контролю, стратегія компанії, методи прийняття рішень, розробка загальних та індивідуальних цілей, а також інші елементи. Фактично, йдеться про суть структури управління: її призначення та управлінські процеси, які вона підтримує.

Підсумовуючи огляд організаційної структури, варто зазначити ключові аспекти, які підкреслюють її важливість:

1. Організаційна структура компанії забезпечує узгодженість усіх управлінських функцій.
2. Структура організації встановлює права та обов'язки (компетенції та відповідальність) на різних рівнях управління.
3. Ефективність діяльності компанії, її стійкість та розвиток залежать від організаційної структури.
4. Обрана в конкретній компанії структура впливає на організаційну поведінку її працівників, зокрема на стиль управління та продуктивність колективу.

Відповідно до традиційного організаційного підходу, структура підприємства формується за ієрархічним принципом, тобто згори донизу [14]. Процес створення організаційної структури віддзеркалює етапи планування.

Організація поділяється на функціональні підрозділи, що відповідають ключовим стратегічним напрямкам діяльності. Встановлюється ієрархія та

розподіл відповідальності між різними посадами, що фіксується у посадових інструкціях. Керівництво визначає цілі для команд або регламентує роботу кожного відділу через відповідні положення. Відбувається подальша декомпозиція на менші підрозділи для підвищення ефективності спеціалізації та зменшення навантаження на керівництво. Конкретні завдання та обов'язки для кожної посади визначаються та документуються в індивідуальних посадових інструкціях.

Однією з помітних особливостей цієї фірми є відносно складна ієрархічна структура управління, особливо враховуючи її невеликий розмір. Ця ієрархічність обумовлена принципами побудови організації, що передбачають чіткий розподіл ліній підпорядкування. Аналіз показав, що в організації існує три рівні управління. Ефективність і стабільність організаційної структури зростають, коли в організації налагоджена чітка ієрархія, де вказівки керівництва послідовно передаються по вертикалі.

Організаційні структури розробляються на основі стратегічних планів, тому значні зміни в цих планах неминуче призводять до корегування організаційної структури. В існуючих компаніях зміна організаційної структури має розглядатися як постійний процес удосконалення, подібно до інших функцій управління. Успішні організації регулярно аналізують відповідність своєї структури поточним потребам і адаптують її до змін зовнішнього середовища. Вплив зовнішніх факторів на структуру компанії буде розглянуто далі. Ці фактори визначаються в процесі планування та контролю. Важливо розуміти, що кожна організаційна структура є оптимальною лише для конкретних умов і досягнення певних цілей. Наприклад, організаційна структура приватної компанії "Квіт" відображена на рис. 2.1. Проте, не існує організацій, які б чітко відповідали одному конкретному типу. Найчастіше організаційна структура поєднує в собі елементи різних типів, що підтверджується прикладом розглянутої фірми.

Функціональна організаційна структура, яку часто називають

традиційною або класичною, є однією з найдавніших і найбільш вивчених організаційних моделей. Цей тип організаційної структури широко використовується в компаніях середнього розміру, зокрема і в прикладі, що розглядається. Ключовим елементом є департаментизація – процес розподілу організації на окремі підрозділи, кожен з яких відповідає за виконання конкретних, чітко визначених завдань. Основою функціональної структури є об'єднання співробітників за видами діяльності, які вони здійснюють. Отже, надзвичайно важливо правильно визначити кожну функцію, її взаємозв'язки з іншими функціями, з якими вона може бути об'єднана або від яких її необхідно відокремити. На заключному етапі всі окремі елементи інтегруються та передаються під керівництво єдиного підрозділу.



Рис. 1.1 Організаційна структура фірми "Флора"

У формуванні управлінської системи значну роль відіграє не лише інтеграція функцій, а й делегування компетенцій, тобто прав щодо ухвалення управлінських рішень. При визначенні компетенцій часто необхідно змінювати первинні варіанти інтеграції функцій. У цьому контексті можуть виникнути питання ієрархічності управлінської системи, децентралізації, адаптивності тощо.

Функціональна структура організації характеризується як позитивними, так і негативними аспектами.

До її переваг можна віднести:

- високий рівень кваліфікації працівників;
- зрозумілі можливості професійного росту;
- здатність працівників ефективно працювати над комплексними спеціалізованими завданнями;
- широкий погляд на питання, пов'язані з конкретною сферою діяльності;
- відносна легкість у налагодженні взаємодії між працівниками;
- можливість успішно вирішувати проблеми, що виникають у рамках спеціалізації.

Недоліками цієї організаційної структури є:

- Ускладнення професійного розвитку співробітників;
- Труднощі з адаптацією до нових завдань;
- Обмежене бачення загальної картини через вузьку спеціалізацію;
- Складнощі в об'єктивній оцінці роботи працівників;
- Недостатня підготовка кадрів для управлінських посад;
- Пріоритетність цілей окремих підрозділів над загальними цілями компанії, що може призводити до конфліктів між ними;
- Збільшення ієрархічних рівнів у великих організаціях, що продовжує шлях прийняття рішень.

З досвіду відомо, що функціональна структура найбільш ефективна для організацій з невеликим асортиментом продукції або обмеженим спектром

послуг, які працюють в умовах стабільного зовнішнього середовища та потребують вирішення типових управлінських завдань [20].

Підприємство має ознаки функціональної організаційної структури. Зокрема, функціональний аспект тут акцентується на питаннях ефективного управління постачанням товарів і контролю запасів [17].

Формальні організації мають ієрархічну структуру з декількома рівнями управління та різними відділами, які часто називають функціональними областями. Ці функціональні області відповідають за виконання конкретних завдань, необхідних для досягнення загальних цілей організації. Організаційна структура відображає логічні зв'язки між цими рівнями управління та функціональними областями, організованими таким чином, щоб оптимізувати ефективність роботи організації. Важливим аспектом організаційної структури є спеціалізація праці, яка передбачає призначення конкретних завдань працівникам, які мають відповідні навички та знання для їх виконання. У більшості організацій, за винятком найменших, спостерігається горизонтальний розподіл праці за спеціалізованими напрямками. У великих організаціях фахівці зазвичай об'єднуються у функціональні відділи. Приватна комерційна фірма "Флора" не є винятком з цього правила.

Отже, давайте розглянемо, яким чином організаційна структура визначає рівні відповідальності, обсяг передачі повноважень, права та зобов'язання працівників, а також впливає на оперативність ухвалення рішень.

Організація передбачає формування структури підприємства, яка сприяє злагодженій праці співробітників для досягнення поставлених цілей. Цей процес має два ключові елементи. Перший – розподіл організації на складові частини з урахуванням її цілей і стратегій. Другий, більш важливий аспект, – це ієрархія повноважень, яка об'єднує керівництво та підлеглих, забезпечуючи розподіл завдань і координацію зусиль.

Формування структури системи управління вимагає дотримання певних засад, оскільки структура є фундаментальною основою для управління. Вона

визначає необхідні взаємозв'язки між елементами, без яких ефективне управління неможливе. Однією з таких засад є чітке встановлення ієрархії та підпорядкованості [21].

Концепція влади передбачає здатність однієї сторони вимагати виконання дій від іншої. Наприклад, у приватній компанії "Флора" директор наймає виконавчого директора на підставі контракту. Таким чином, влада виходить від директора і реалізується через надані повноваження. Виконавчий директор підпорядковується директору, який є первинним джерелом влади в організації. Директор, у свою чергу, має наступні права:

1. Діяти без додаткових вказівок з питань, що входять до компетенції компанії, спираючись на чинні нормативні акти.
2. Організовувати роботу компанії, поєднуючи колегіальний підхід з принципом єдиноначальності при обговоренні та вирішенні управлінських питань, встановлюючи при цьому чітку відповідальність посадових осіб за конкретні сфери діяльності.
3. Вносити пропозиції щодо організаційної структури компанії, підбору та розстановки керівників підрозділів та фахівців.
4. Здійснювати підбір та розстановку працівників компанії.
5. Заохочувати співробітників компанії та застосовувати до них дисциплінарні стягнення відповідно до законодавства.
6. Проводити перевірки в межах своїх повноважень.
7. Укладати угоди з постачальниками та здійснювати розрахунки з ними.
8. Затверджувати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи компанії.
9. Проводити збори трудового колективу з питань, що стосуються діяльності компанії.
10. Вирішувати питання забезпечення компанії матеріалами, обладнанням та іншими ресурсами, необхідними для нормального виробничого процесу.

11. Планувати діяльність та визначати стратегію і основні напрямки розвитку компанії, враховуючи ринкову кон'юнктуру, економічну ситуацію та стратегічні цілі.

Таким чином, стає зрозумілим, що керівник має право приймати на роботу співробітників і на свій розсуд надавати їм певні повноваження. Однак, ці повноваження мають інший характер. Ці співробітники підзвітні керівнику та здійснюють свої функції в межах його компетенції.

Отже, стає очевидним, що керівник уповноважений наймати персонал і на власний розсуд визначати обсяг їхніх обов'язків. Проте, надані повноваження мають похідний характер. Ці працівники підпорядковуються керівнику і виконують свої завдання відповідно до його сфери відповідальності.

Виконавчому директору напряду звітують: головний бухгалтер, економіст, керівник комерційного відділу, інженер з охорони праці, спеціаліст з кадрів, керівник відділу послуг. Крім того, йому підпорядковуються керівники всіх організаційних підрозділів у межах повноважень, визначених його посадовою інструкцією. За узгодженням з виконавчим директором він може запитувати у підрозділів поточну та зведену інформацію з питань, зазначених у його посадовій інструкції. Керівнику комерційного відділу підпорядковуються агенти з продажу нерухомості, агенти з продажу автотранспорту та агенти з продажу.

Інженер з охорони праці та техніки безпеки, у межах визначених посадовою інструкцією повноважень, координує діяльність усіх структурних підрозділів організації. У разі виявлення порушень, що створюють небезпеку для життя або здоров'я працівників, він уповноважений призупиняти роботу окремих об'єктів, обладнання та механізмів.

Начальнику відділу виробничо-технічного забезпечення підпорядковані електромеханік, слюсар, прибиральники та охоронці.

Усі працівники зобов'язані виконувати доручені їм завдання та регулярно інформувати про результати своєї роботи. Кожна посада в

організаційній структурі має чітко визначені права та обов'язки. Дублювання повноважень і сфер відповідальності неприпустиме. У випадку, коли співробітник не знає, хто є його безпосереднім керівником, це може призвести до дезорієнтації, зниження продуктивності та плутанини у виконанні завдань. Це також може зменшити рівень відповідальності, оскільки з'являється можливість пояснити невиконання роботи суперечливими вказівками або розбіжностями в термінах. В організації чітко визначені три рівні підпорядкування: виконавчий директор звітує перед директором, керівники структурних підрозділів звітують перед виконавчим директором, а працівники відділів звітують перед керівниками структурних підрозділів.

Отже, генеральний директор несе особисту відповідальність за:

1. Виконання покладених на підприємство задач та реалізацію його функцій.
2. Загальний стан і результати діяльності підприємства.
3. Розробку і реалізацію фінансових планів.
4. Оптимальний розподіл персоналу.
5. Забезпечення збереження, обліку та ефективного використання матеріальних цінностей.
6. Збереження та облік товарів.
7. Дотримання чинних нормативних актів та розпоряджень.
8. Забезпечення належного ведення та достовірності бухгалтерського обліку і статистичної звітності, а також правильне застосування законодавства в господарській діяльності.
9. Дотримання трудової та виконавської дисципліни, а також трудового законодавства.
10. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання вимог Закону України "Про охорону праці", правил пожежної безпеки та санітарних норм на виробництві.
11. Відповідність рівня відповідальності інших працівників

затвердженим посадовим інструкціям.

Хоча посадові інструкції можуть не повністю охоплювати обов'язки виконавчого директора, їх, безумовно, визначає трудовий договір.

Для належного управління, слід розглянути права, обов'язки та міру відповідальності кожної посадової особи. Такий розподіл обов'язків передбачає чітке окреслення повноважень і сфери відповідальності для кожної посади.

Обов'язки та відповідальність головного бухгалтера та економіста мають багато спільного, але їхні посадові інструкції різняться в частині конкретних функцій та прав, якими наділені ці посадові особи.

Обов'язки:

1. Мати знання щодо нормативних документів з питань господарського розрахунку, включаючи правила, положення, накази, інструкції та інші керівні матеріали, а також розуміти основи організації праці та економіки.

2. Знати законодавчі та нормативні акти, методичні вказівки та інструкції, що регулюють ведення бухгалтерського обліку, облік грошових коштів, матеріальних цінностей та іншого майна.

3. Дотримуватися вимог інструкцій з техніки безпеки та охорони праці при виконанні своїх обов'язків. Знати свої права та обов'язки у сфері охорони праці згідно з чинним законодавством.

4. Виконувати правила та норми з охорони праці, встановлені правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства.

5. Негайно інформувати керівництво або відповідальних осіб про будь-які виявлені небезпеки або загрози.

Відповідальність:

- Відповідає за належну якість і своєчасне виконання обов'язків, визначених посадовою інструкцією.

- Несе особисту відповідальність за недотримання вимог з охорони праці та техніки безпеки.

Права бухгалтера:

1. Повідомляти старшому бухгалтеру про виявлені помилки та недоліки у сфері своєї відповідальності.

2. Пропонувати покращення робочих процесів, що стосуються посадових обов'язків.

Права економіста:

1. За згодою керівника вимагати від підрозділів необхідну інформацію та звіти для виконання завдань, визначених посадовою інструкцією.

2. Надавати рекомендації щодо оптимізації діяльності, пов'язаної з посадовими обов'язками.

З посадових інструкцій випливає, що обов'язки та відповідальність зазначених працівників взаємопов'язані. Відповідальність поширюється на якісне та своєчасне виконання посадових обов'язків, а також на дотримання правил безпеки, що є стандартною вимогою для кожної посади.

Інспектор з кадрів має володіти знаннями чинного законодавства щодо прийняття, переведення та звільнення працівників, правил ведення та зберігання трудових книжок, нормативних актів, порядку та термінів складання звітності, а також основ трудового права.

Несе відповідальність за належне і своєчасне виконання своїх посадових обов'язків. Має право інформувати комерційного директора про виявлені недоліки в межах своєї компетенції та пропонувати шляхи поліпшення роботи.

Обов'язки фахівця з охорони праці та безпеки включають: надання персоналу інструкцій, правил, норм, стандартів та інших регуляторних документів з охорони праці; проведення оцінки відповідності цехів, відділів, робочих місць вимогам безпеки праці; реєстрація, аналіз травматизму, професійних захворювань та аварій, а також збитків, спричинених цими випадками; формування статистичної звітності підприємства з питань охорони праці; організація навчання та атестації керівників з питань безпеки праці.

Несе повну відповідальність за: порушення чинного законодавства з

охорони праці у своїх рішеннях; неналежне виконання посадових обов'язків, визначених інструкцією; подання неправдивої або несвоєчасної статистичної звітності з питань охорони праці; недостатньо якісне проведення розслідувань виробничих травм.

До обов'язків керівника відділу послуг належить: регулярний контроль за дотриманням трудової дисципліни; забезпечення належного стану службових та виробничих площ; своєчасне інформування працівників про накази, розпорядження та вказівки директора; інформування керівництва підприємства та фахівця з охорони праці про кожний інцидент; забезпечення робочих місць наочною агітацією, застереженнями та знаками безпеки.

Несе відповідальність за дотримання основних правил техніки безпеки та охорони праці, якості та оперативності виконання робіт.

Вона має повноваження:

1. Подавати пропозиції з питань, які входять до сфери діяльності відділу.
2. Проводити відбір та розподіл персоналу, пропонувати заохочення працівників та застосовувати до них дисциплінарні заходи згідно з чинним законодавством.
3. Організовувати діяльність відділу для виконання поставлених завдань та забезпечення високого рівня якості роботи.
4. Забезпечувати належні умови для ефективної роботи.
5. Надавати працівникам необхідні інструменти та спецодяг.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що в управлінській практиці цієї організації обов'язки узгоджуються з відповідальністю, а повноваження – з функціями та обов'язками.

Ще одним важливим принципом формування організаційної структури є відповідність повноважень та відповідальності. Ці поняття тісно пов'язані та повинні бути збалансованими. Збалансованість проявляється у відповідності масштабів повноважень і міри відповідальності, а також сфер їх застосування. Дотримання цього принципу має запобігати зловживанню повноваженнями та спонукати керівника більш відповідально ставитися до

вирішення питань і управління підлеглими. Недопустимо використовувати повноваження без відповідальності або ухилятися від неї, так само як і неможливо відповідати за те, що не входить у сферу ваших повноважень. Повноваження – це обмежене право на використання ресурсів організації та управління діяльністю співробітників для досягнення конкретних цілей. Тому повноваження кожної посадової особи чітко визначені.

Проведений аналіз розподілу повноважень у компанії, виходячи з прав, обов'язків та відповідальності співробітників, показує, що директор делегує повноваження генеральному директору. Це проявляється в наданні генеральному директору права діяти від імені директора, згідно з чинним "Положенням", без необхідності окремого доручення, з питань, що входять до компетенції компанії. Повноваження передаються генеральному директору разом з відповідальністю за виконання покладених на нього завдань. Генеральний директор, в свою чергу, делегує повноваження головному бухгалтеру, економісту, керівнику комерційного відділу, інженеру з охорони праці, інспектору з кадрів та керівнику відділу в межах їхніх функцій, обов'язків і відповідальності, а ті, у свою чергу, передають їх своїм підлеглим. Таким чином, генеральний директор розподіляє між працівниками значну кількість завдань, необхідних для досягнення цілей організації, визначених чинним "Положенням". Такий вид передачі повноважень називається лінійними повноваженнями [20]. Керівник, який має лінійні повноваження, також має право приймати певні рішення та діяти у визначених питаннях без узгодження з іншими керівниками в межах, встановлених організацією та передбачених посадовими інструкціями і положеннями про відділ.

В організації діють певні правила та норми поведінки співробітників, хоча їх небагато і вони переважно неформальні. Професійні відносини регулюються цими правилами та офіційними інструкціями. Положення кожного працівника чітко визначене посадовими інструкціями, які описують його функції, права, обов'язки, відповідальність і порядок підпорядкування.

Кожен працівник ухвалює рішення у рамках своєї компетенції та посадових обов'язків, але може проявляти ініціативу, напрямок якої також визначений інструкцією.

Організація націлена на стабільність, але визнає необхідність змін в умовах сучасного ринку. Методи роботи та правила є відносно сталими, але їхня зміна можлива, оскільки організація адаптується до зовнішніх і внутрішніх факторів, що постійно впливають на її діяльність. При підборі адміністративного персоналу основна увага приділяється професійним навичкам і досвіду, набутим у процесі роботи.

Організація має плоску структуру, яка вигідна у ситуаціях, де ієрархічна структура неефективна, але при цьому їй не властива висока демократичність. Керівництво в основному покладається на усталені правила та інструкції. Завдання співробітників різних підрозділів часто повторюються, а нові задачі з'являються рідко. Це вказує на широкий діапазон контролю в організації.

2.2. Фактори, специфічні для фірми, які впливають на її роботу

Кожна компанія функціонує в певному зовнішньому та внутрішньому середовищі, яке включає в себе значний спектр різноманітних чинників, що прямо чи опосередковано впливають на її поточну та майбутню діяльність.

Керівництво компанії, як правило, намагається мінімізувати вплив зовнішнього середовища, зосереджуючись на ключових факторах, що визначають ефективність діяльності на даному етапі.

Процес прийняття управлінських рішень потребує всебічної інформації про стан зовнішнього середовища та вплив його різноманітних чинників. Загальноприйнята класифікація в менеджменті поділяє фактори на прямої та непрямий дії. На основі цього, можна виділити п'ять основних категорій факторів:

1. Специфіка та поточний стан ринкових відносин;

2. Ділові зв'язки компанії;
3. Державне регулювання підприємницької діяльності;
4. Макроекономічні показники;
5. Загальнополітична ситуація.

Діяльність компанії залежить, зокрема, від основних складових ринкового механізму: попиту, пропозиції та ціни. Попит відображає обсяг і структуру потреб суспільства, обмежених фінансовими можливостями споживачів. Пропозиція – це загальний обсяг товарів, доступних на ринку для продажу. Взаємозв'язок між попитом і пропозицією визначає ціни, а також змінюється залежно від коливань ринкових цін. Потреби в товарах на ринку проявляються у формі попиту, обсяг якого головним чином залежить від вартості товарів і купівельної спроможності населення. Товарно-грошові відносини передбачають задоволення лише тих потреб, які підкріплені відповідними грошовими коштами.

Аналіз ринку завершується прогнозуванням майбутнього розвитку ринку певного продукту або відповідного сектора економіки. Це передбачає оцінку перспектив попиту на основі глибокого вивчення попиту, пропозиції та потреб споживачів, включаючи можливе зростання або зниження потреби, етапи життєвого циклу продукту, зміни у вимогах до якості та споживчих властивостей, а також виявлення нових можливостей застосування продукту. Також проводиться кількісна оцінка майбутньої динаміки та структури попиту, а також перспектив науково-технічного прогресу в галузі.

Для оцінки майбутніх змін розміру ринку аналізуються загальні тенденції розвитку промисловості та виробництва конкретного товару в країні, наявність сировинної бази, введення в дію нових виробничих об'єктів, розвиток галузей-споживачів, поява нових товарів-аналогів, зміна структури зовнішнього попиту, тенденції розвитку імпорту та експорту даного товару.

Важливо враховувати і особливі потреби споживачів щодо асортименту та якості продукції.

У деяких випадках, специфічні вимоги визначаються природними

умовами, діючими технічними нормами, усталеними традиціями та вподобаннями покупців. Наприклад, для машин та електротехнічної продукції беруться до уваги кліматичні особливості держави-імпортера, що зумовлює необхідність використання спеціальних мастил та ізоляційних матеріалів, покриттів, розрахованих на певний температурний режим і рівень вологості. Для товарів масового попиту враховуються потреби ринку щодо зовнішнього вигляду, кольорової гами, моделей, розмірів та візерунків. Для устаткування, металопрокату та інших товарів беруться до уваги технічні норми, що діють у країні.

До особливих вимог також належать очікування покупців щодо стабільності та зручності продукту у використанні, відсутності недоліків і довговічності.

Аналізуючи споживчий попит, насамперед важливо зрозуміти, як виробник здійснює оцінювання та вибір продукції, враховуючи тип товару та його використання (для споживання чи виробництва). На ринку товарів широкого вжитку, де спостерігається тенденція до вирівнювання вимог до об'єктивних показників якості в межах певної цінової категорії, відмінності між товарами досягаються переважно через індивідуалізацію конкретної торгової марки. У цьому випадку, на рішення споживача найбільше впливають такі фактори, як імідж продукту, зовнішній вигляд, і звички до використання саме цієї марки.

Зазвичай, покупці обладнання надають перевагу спеціалізованим моделям, а не універсальним. Вони часто готові заплатити вищу ціну за обладнання, яке має нижчі експлуатаційні витрати. Також, перевага віддається відомим компаніям, які надійно виконують свої обіцянки, забезпечують безперебійну роботу, вчасне обслуговування та ремонт.

Отже, споживач завжди обирає продукт, який найкраще відповідає його потребам, та компанію, яка пропонує оптимальне співвідношення якості, корисних властивостей і ціни, з урахуванням специфіки його вимог.

Сприятливий підприємницький клімат зазвичай формується завдяки

таким ключовим факторам:

1. Політична та соціальна стабільність, а також державна підтримка підприємницької діяльності.
2. Оптимізоване податкове навантаження, що стимулює створення та розвиток підприємств.
3. Механізми залучення фінансування в бізнес-сектор.
4. Розвиток інноваційної інфраструктури за підтримки держави та приватного сектору.
5. Наявність широкої мережі спеціалізованих фінансових установ для підтримки бізнесу.
6. Функціонування консультаційних центрів з питань управління, маркетингу та реклами, а також освітніх програм для підприємців.
7. Дієва система захисту інтелектуальної власності, що охоплює винаходи, інноваційні ідеї, ноу-хау та методи ведення бізнесу.
8. Зменшення адміністративних бар'єрів та спрощення регулювання господарської діяльності з боку державних органів.
9. Підвищення кваліфікації та компетентності робочої сили.
10. Доступність сучасних інформаційних технологій та засобів комунікації.
11. Поширення цінностей, таких як прагнення до успіху та відповідальність.
12. Свобода для інновацій та творчості.

ВИСНОВКИ

В ході стратегічного планування та організаційної структури фірми “Флора” було розглянуто два основні питання:

1. стратегічне планування організації;
2. організаційна структура фірми.

Найбільш впливовими зовнішніми факторами для організації є конкуренти, постачальники, особливості економічних відносин, закони та провадження державного регулювання, економічна ситуація, яка склалася в Україні.

Керівнику будь-якої організації, незалежно від її розміру або ж місця на регіональному рівні, слід врахувати вплив зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, конкурентів. Оскільки від керівника залежить виживання організації, він повинен вміти виявити значущі фактори в оточенні, що вплинуть на його організацію. Тому організації вимушені прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність.

При розгляді організаційної структури відділів було виявлено, що дана організація складається з елементи функціональної форми структури організації. В організації існує три рівні відповідальності і лінійна передача повноважень, відповідальність і обов’язки працівників відповідають одне одному, і права співпадають з функціями і обов’язками.

Від ефективної діяльності торгового відділу залежить як швидко фірма реагує на зміни в оточуючому середовищі (так як фірма займається торгівельною діяльністю, то для неї це важливо).

В процесі створення стратегічного плану проводиться оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін.

Керівництво фірми повинно з’ясувати, чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористуватися зовнішніми можливостями, та і чи існують у неї

слабкі сторони, що можуть ускладнити проблеми, пов'язані з зовнішніми факторами.

Витоки більшості проблем у організації приховані у людських ресурсах. Тут необхідно враховувати: тип співробітників, компетентність та підготовку керівництва, систему винагород, спадкоємність керівних посад, підготовку та підвищення кваліфікації співробітників, втрата провідних фахівців та причини цього, якість виробів. Імідж корпорації створюється за допомогою співробітників, клієнтів та суспільної думки. Культура та імідж фірми закріплюються чи послабляються репутацією компанії. Призвівши внутрішні сильні і слабкі сторони у відповідність з зовнішніми загрозами та можливостями, керівництво готово до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

Так як одним з основних завдань фірми є здійснення комерційно-посередницької діяльності то діяльність організації безпосередньо пов'язана з одержанням прибутку і забезпеченням рентабельності. Вирішення проблем пов'язаних з цим завданням потребують персоналізації рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкових відносин. Харків. 2022. 428 с.
2. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків: ХНЕУ. 2025. 19 с.
3. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ. 2020. 279 с.
4. Карлофф Б. Ділова стратегія. Харків: Економіка, 2021. 239 с.
5. Ковтун, О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2020. 276 с.
6. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Вид-во Львівської КА. 2018. 424 с.
7. Компанець, К. А. Імплементация маркетинговой информационной системы в діяльність підприємств сфери послуг. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2023. Том 28. № 1. С. 231-235.
8. Компанець К.А. Організаційно-економічне обґрунтування принципів та методів управління підприємством (на прикладі туристичних організацій) - автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. URL: <http://diser.ntu.edu.ua/Kompanez.pdf> (дата звернення 28.11.2025).
9. Литвишко Л.О. Управління попитом на основі маркетингу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення 10.12.2025).

10. Мазур В.С. Механізм формування позитивного іміджу сучасної організації на засадах соціально-етичного маркетингу. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колект. монограф. (за заг. ред. Т.В. Гринько). Дніпро. 2020. С.70-82.
11. Мазур В.С. Розвиток підприємства – ефективний інструмент сучасного управління. Мультидисциплінарний науковий журнал «Архіваріус». грудень, 2024. С.88-98.
12. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник Київ: Каравела. 2022. 320 с.
13. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організації. URL: <https://www.econa.org.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
14. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2022. №2(42). с. 52-62.
15. Миколайчук І.П. Передумови формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі / Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. За заг. ред. С.А.Давимуки. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України», 2023. 432 с.
16. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2021. №2(42). с. 52-62.
17. Нортон Д., Каплан Р. Система збалансованих показників. Від стратегії до дії. Харків: Олімп-Бізнес, Бібліотека IBS. 2024. 320 с.
18. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ. 2023. 302 с.
19. Подлепіна П.О., Поп О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Туристичний бізнес: світові тенденції та

національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2022. С. 214-216.

20. Семенова А. Г., Єропутова О.О., Перекрест Т.В., Линенко А.В. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ. 2022. 188 с.

21. Сидоренко І.О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні. Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2012_1_51.pdf (дата звернення: 14.11.2025).