

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук,  
управління та адміністрування  
Кафедра публічного управління  
та менеджменту  
природоохоронної діяльності

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: Удосконалення організаційної структури управління  
підприємства

Виконав студент групи У-18  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Гусейнзаде Джавідан Аліага оглу

Керівник асистент  
Венгер Олена Сергіївна

Консультант д-р екон. наук, проф.  
Павленко Олена Пантеліївна

Рецензент канд. фіз.-мат. наук, доц.  
Серга Інга Миколаївна

Одеса 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук, управління та адміністрування  
Кафедра Публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент»  
(шифр і назва)  
Освітня програма Менеджмент  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри Павленко О.П.  
“02” березня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

студенту Гусейнзаде Джавідану Аліага оглу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення організаційної структури управління підприємства

керівник роботи Венгер Олена Сергіївна, асистент  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “20” грудня 2021 року №266-С

2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються питання щодо організаційної структури управління підприємством, статистичні та нормативно-правові матеріали, фінансова звітність підприємства «СЖС УКРАЇНА»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.Теоретичні та методичні засади формування організаційної структури управління підприємством

2.Характеристика діяльності та аналіз організаційної структури управління ПП «СЖС УКРАЇНА»

3.Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Лінійна структура управління. 2. Функціональна структура управління. 3.

Лінійно-функціональна структура управління. 4. Штабна структура управління.

5. Матрична структура управління, орієнтована на продукт. 6. Матрична

структура управління проектами. 7. Основні типи ситуацій залежно від факторів

довкілля. 8. Вплив деяких компонентів технології на проектування організації. 9.

Вплив типу спільної діяльності на побудову різних типів організаційної структури. 10. Групування функцій в залежності від організаційної культури. 11. Порівняльна характеристика потужностей морських портів України. 12. Динаміка обсягів переробки вантажів морськими портами України за 2012-2019 рр.. 13. Приріст обсягів переробки вантажів морськими портами України у 2019 році в порівнянні із 2012 роком. 14. Динаміка обсягів перевалки вантажів у найбільших (на 2019 рік) портах Азово-Чорноморського басейну у 2012-2019 рр. 15. Перевалки вантажів найбільшими морськими портами Азово-Чорноморського басейну у 2019 році. 16. Динаміка та структура перевалки вантажів у морських портах України за 2012-2019 рр. 17. Структура перевалки вантажів морськими портами України за 2019 рік. 18. Результати діяльності ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса) на півдні України за 2019-2020 рр. 19. Динаміка темпів зростання доходів, витрат і прибутку ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса) на півдні України за 2019-2020 рр. 20. Динаміка змін за видами витрат ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса) філії у м. Новоукраїнськ за 2019-2020 роки. 21. Організаційна структура відділу мінеральних вантажів південної філії ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса). 22. Структура витрат на персонал. 23. Функціональні обов'язки координатора. 24. Змінена Організаційна структура в філії ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса). 25. Витрати на утримання нових штатних одиниць. 26. Структура витрат на персонал після реалізації пропозиції. 27. Розрахунок передбачуваної суми доходів з допомогою збільшення числа контрактів.

#### Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2	Павленко О.П., зав. кафедри	10.05.2022	18.05.2022

7. Дата видачі завдання 2 березня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	02.03-07.03.22	<b>73</b>	<b>добре</b>
2.	Робота над розділом 1 «Теоретичні та методичні засади формування організаційної структури управління підприємством»	08.03-20.03.22	<b>76</b>	<b>добре</b>
3.	Робота над розділом 2 «Характеристика діяльності та аналіз організаційної структури управління ІІІ «СЖС УКРАЇНА»»	09.05-20.05.22	<b>74</b>	<b>добре</b>
4.	Рубіжна атестація	17.05-19.05.22	<b>74</b>	<b>добре</b>
5.	Робота над розділом 3 «Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури»	21.05-03.06.22	<b>75</b>	<b>добре</b>
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.22	<b>76</b>	<b>добре</b>
7.	Здача роботи на кафедру (п.4.1)	07.06.22		
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		<b>75</b>	<b>добре</b>

Студент \_\_\_\_\_ Гусейнзаде Д. А. оглу  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Венгер О.С.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	8
1.1. Поняття та типи організаційних структур.....	8
1.2. Методи формування організаційних структур управління .....	14
1.3. Вибір оптимальної організаційної структури .....	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІП «СЖС УКРАЇНА» .....	23
2.1. Загальна характеристика «СЖС УКРАЇНА» .....	23
2.2. Аналіз результатів діяльності ІП «СЖС УКРАЇНА» .....	25
2.3. Аналіз реалізації принципів сталого розвитку ІП «СЖС УКРАЇНА» ..	25
2.4. Аналіз організаційної структури та обґрунтування необхідності організаційних змін .....	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	52
3.1. Заходи щодо оптимізації с організаційної структури ІП «СЖС УКРАЇНА» .....	52
3.2. Соціальні аспекти та кадрова політика на підприємстві .....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	72

## ВСТУП

В даний час компанії, пристосовуючись до мінливих умов навколишнього середовища і швидкого темпу розвитку технологій, розуміють неминучість будь-яких організаційних змін. Крім того, прискорення самих змін, які відбуваються у суспільстві і зумовлені ускладненням довкілля, самі собою вимагають частих організаційних змін.

Організаційні структури управління дуже різноманітні і визначаються низкою об'єктивних чинників та умов. Насамперед це масштаби виробничої діяльності організації (середня, невелика, велика); виробничий профіль фірми (спеціалізація чи широкий асортимент виробів різних продуктів виробництва); характер монополістичного об'єднання (групи, фінансові групи).

Немає ідеальних організаційних структур. Кожна з них має свої переваги та недоліки. І будь-яка структура може виявити свої плюси у конкретній обстановці на конкретному етапі розвитку. Важливе завдання менеджерів — знайти адекватну модель і побудувати організаційну структуру, яка максимально відповідатиме цілям та завданням організації.

Актуальність теми полягає у тому, що підвищення ефективності роботи підприємства значною мірою визначається організованістю системи управління, що залежить від чіткої структури підприємства міста і діяльності всіх її елементів у бік обраної мети, і навіть своєчасністю адаптації організаційної структури до зміни умов.

Об'єктом дослідження є ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса).

Предмет дослідження: організаційна структура управління підприємством.

Ціль дослідження: на основі аналізу та обґрунтування необхідності організаційних змін внести пропозиції щодо оптимізації організаційної структури.

Для досягнення мети у роботі поставлені такі завдання:

- вивчити теоретичні та методичні засади формування організаційної

структури управління підприємством;

- дати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз існуючої організаційної структури підприємства;
- внести пропозиції щодо оптимізації організаційної структури.

Структура та зміст дипломної роботи відповідають поставленим меті та завданням.

У першому розділі розглянуто теоретичні та методичні засади формування організаційної структури управління підприємством: поняття та типи організаційних структур; методи формування організаційних структур управління; вибір оптимальної організаційної структури.

У другому розділі дано характеристику діяльності та аналіз організаційної структури управління ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса) .

У третьому розділі на основі проведеного дослідження та висновків внесено пропозиції щодо оптимізації організаційної структури.

Методичним забезпеченням під час написання кваліфікаційної роботи послужили навчальна література українських авторів: А.П. Балашова, В.А. Барінова, П.А. Міхненка, Б.З. Мільнера, А.Г. Поршнева та інших, з досліджуваної проблеми.

Інформаційним забезпеченням послужили бухгалтерська звітність ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса), локальні нормативно-правові акти підприємства, матеріали періодичного друку, зокрема електронних журналів, розміщених у мережі Internet, офіційний сайт досліджуваного об'єкта, і навіть офіційні сайти конкурентів, інформація з яких дозволила досліджувати конкурентне середовище.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Компанія SGS – світовий лідер у сфері інспекційних послуг, експертизи, випробувань та сертифікації. Філією компанії в Україні є ПП «СЖС УКРАЇНА», яка має 19 відділень по всій країні, у тому числі в містах Київ, Одеса, Львів тощо.

Усі послуги компанії можна розділити на чотири категорії:

1. Інспекційні послуги;
2. Випробування;
3. Сертифікація;
4. Експертиза.

Обсяг послуг за 2019-2020 рр. значно зріс. У 2020 році темпи зростання доходів помітно збільшилися, а темпи зростання витрат знизилися в порівнянні з попередніми роками. Це говорить, по-перше, про збільшення обсягу робіт, по-друге - про оптимізацію витрат. Найбільш помітна за досліджуваний період позитивна динаміка – це темпи зростання прибутку. Якщо у 2019 році порівняно з 2018 роком темпи зростання цього показника були 158 %, то у 2020 р. порівняно з попереднім роком — 231%. Гарними темпами зростає надання послуг за тривалими контрактами.

Така динаміка є сприятливою для розвитку бізнесу. Укладання тривалих контрактів після наданих послуг та перехід клієнтів із відносин разових послуг у відносини тривалого співробітництва може говорити про довіру, надійність виконавця.

Аналіз існуючої організаційної структури показав, що кількість управлінських рівнів не відповідає масштабам діяльності та збільшеному обсягу робіт. При аналізі структури витрат на персонал виявлено, що найбільшу частку витрат на персонал становить погодинна оплата фрілансерам. У 2019 році частка витрат на оплату праці фрілансерам займала понад 50%, у 2020 році намітилася тенденція до зниження цього показника з одночасним невеликим зростанням частки базової заробітної плати штатних



працівників. У 2020 році збільшилася частка оплати за понаднормові роботи. Це пов'язано з тим, що збільшення навантаження на керівників середньої та нижньої ланки спричинило за собою необхідність займати додатковий час для підготовки звітності відповідно до вимог стандартів, щоб не допускати ситуацій, що призводять до претензії з боку клієнтів. 2019 року фінансові претензії помітно зросли. Незважаючи на невеликі суми, цей факт завдає відчутних збитків компанії. Йдеться про ділову репутацію та надійність. Незважаючи на вжиті заходи щодо дотримання всіх вимог стандартів щодо виконання робіт, у 2020 році також не вдалося уникнути претензій.

Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Ринок сюрвейерських послуг у портах Чорноморського басейну представлений безліччю спеціалізованих та суміжних за спеціалізацією фірм;
2. Обсяг сюрвейерських послуг за 2019-2020 роки значно зріс унаслідок збільшення обсягів перевалки вантажів через порти Чорноморського басейну;
3. ІП «СЖС УКРАЇНА» (м. Одеса) є однією з найбільш конкурентоспроможних та ефективних сервісних організацій, політику якої можна сформулювати слоганом «надійність, якість, своєчасність». Проте за досліджуваний період було отримано фінансові претензії;
4. В умовах збільшених обсягів перевалки вантажів через південні порти України компанія змушена була в екстреному порядку вирішувати питання кадрового забезпечення робіт. У терміновому порядку було розширено штат інспекторів, і з окремими спеціалістами у складі керівників нижнього рівня було укладено договори про відплатне надання послуг;
5. Технічні помилки, що призводять до фінансових претензій, виникають унаслідок перевантаженості функціональними обов'язками менеджерів нижнього рівня (координаторів);
6. У структурі витрат на персонал найбільшу частку (45%) становить погодинна оплата фрілансерам. Незважаючи на деякі вигоди, у разі коли йдеться про репутацію компанії, це не сприяє бездоганному виконанню

зобов'язань за договором;

7. У 2020 році збільшилася частка оплати за понаднормові роботи (7 %), порівняно з 2019 роком (5 %), що пов'язано, перш за все, з необхідністю займати додатковий час для підготовки звітності відповідно до вимог стандартів, щоб не допускати ситуацій, що наводять до претензії із боку клієнтів.

Пропонуємо:

– з метою зменшення понаднормових робіт та підвищення якості послуг переглянути посадові обов'язки менеджерів середнього та нижнього рівня;

– у зв'язку зі значно збільшеними обсягами робіт у портах Чорноморськ, Південний, Ізмаїл, Рені ввести до штату посади координаторів у цих локаціях;

– з метою оптимізації функціонального навантаження координаторів, якісного проведення маркетингових досліджень, пропонуємо перекласти функціональні обов'язки не властиві посади оперативного керівника на новостворені штатні одиниці оперативного та оперативно-технічного менеджера, а з питань підтримки та розвитку комерційних взаємин з існуючими та потенційними клієнтами компанії на новостворені посади спеціалістів з роботи з клієнтами;

– в умовах зростання обсягу та високих темпах зростання укладання тривалих контрактів, виділити власну лабораторію, що обслуговує лише відділ мінеральних вантажів. Відповідно до даної пропозиції до штату додатково ввести посаду керівника лабораторії та ще п'ятьох хіміків, один з яких очолюватиме групу хіміків та замінюватиме керівника лабораторії на період його відсутності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. АМПУ: основні факти 2018. URL: [https://www.slideshare.net/The\\_USPA/2018-140873674](https://www.slideshare.net/The_USPA/2018-140873674) (дата звернення: 20.05.2022).
2. Базарова Т.Ю., Єршоміна Б.Л. Чинники проектування організацій. URL: <http://oplib.ru/random/view/649678> (дата звернення 18.03.2022)
3. Балашів О.П. Теорія організації та організаційну поведінку: навч. посібник. М.: Вузовський підручник: НДЦ ІНФРА-М, 2019. 304 с.
4. Барінов В. А. Організаційне проектування: навч. посіб. М.: НДЦ ІНФРА-М, 2012. 384 с.
5. Бунімович Н.Т., Жаркова Г.Г., Корнілова Т.М. та ін. Словник сучасних понять та термінів. 4-е вид., дороб. і доп.. Упоряд., заг. ред. В.А. Макаренка. М.: Республіка, 2002. 527 с.
6. Вороніна В.М., Федорищева О.В. Удосконалення управління промисловими підприємствами: організаційні аспекти формування служби, що протидіє кризам. Менеджмент України. 2020. № 4. С. 65-74
7. Державне підприємство «Адміністрація морських портів України». URL: <http://uspa.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2022).
8. Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. URL: <http://surl.li/cacsf> (дата звернення: 19.05.2022).
9. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін. Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2015. Вип. 1. С. 45—50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_1_9) (дата звернення: 18.03.2022).
10. Історія групи SGS. URL: <http://surl.li/cbnprv> (дата звернення 14.05.2022)
11. Книшова Є. Н. Менеджмент: навч. посібник. М: ІД ФОРУМ, НІЦ ІНФРА-М, 2020. 304 с.
12. Комаєва Л. Е., Дзагоева М. Р., Дзакоє З. Л. Адаптивні організаційні структури управління підприємствами у нестабільному середовищі

господарювання: монографія М.: НІЦ ІНФРА-М. 2020. 200 с.

13. Кузнєцов, Ю.В., Мелякова О.В. Теорія організації: навч. посіб. М.: Юрайт, 2018. 365 с.

14. Лапигін, Ю.М. Теорія організації та організаційну поведінку: навч. посібник. М.: ІНФРА-М, 2018. 329 с.

15. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.

16. Мільнер Б.З. Теорія організації: навч.-5-е вид., Перераб. та дод. М.: ІНФРА-М, 2009. 217 с.

17. Обсяги перевезення експортно-імпортних вантажів через припортові станції СКЖД зростатимуть. Регіональний спеціалізований журнал «Транспорт Півдня». URL: <http://transportyuga.ru/articles/476.html> (дата звернення 17.05.2022)

18. Олянич Д.В., Ібрагімова Н.В. та ін. Теорія організації: навч. URL:<http://management61.ru/index.php?do=static&page=21teororg> (дата звернення 18.03.2022).

19. Оптимізація організаційної структури компанії: переоцінка стратегії. URL: <http://www.cityscg.ru/research/39.html> (дата звернення 21.05.2022).

20. Оптимізація організаційної структури: основний ефект, причини та доцільність проведення: навч. з економіки. URL: <http://eclib.net/9/40.html> (дата звернення 10.05.2022).

21. Політика чесності у компанії SGS. URL:<http://www.sgs.ru> (дата звернення 15.05.2022)

22. Попова О.В. Реструктуризація відповідальності управлінського апарату організації для забезпечення адаптації операційної діяльності із змінами середовища. Менеджмент України. 2012. № 6. С. 97-103.

23. Портова інфраструктура в Чорноморському басейні України. Морські вісті України. 2018. № 12. URL:<http://www.morvesti.ru/analytics/detail.php?ID=23608> (дата звернення: 16.05.2022).

24. Райченко О.В. Загальний менеджмент: навч. М.: ІНФРА-М, 2012. 384

с.

25. Річний звіт порту Констанца за 2012-2019 рр.  
URL: [www.portofconstantza.com](http://www.portofconstantza.com) (дата звернення: 14.05.2022).

26. Сисоєнко І. А. Методи проектування організаційної структури підприємства. Таврійський науковий вісник. 2013. Вип. 85. С. 307—311.

27. Статут Акціонерного товариства «СЖС Схід Лімітед» (редакція №8)  
Затверджено рішенням №49 від 17 лютого 2020 р.

28. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В.  
Менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

29. Третьякова, Є.П. Теорія організації: навч. посібник. М: КноРус, 2012.  
224 с.

30. Тяпухін А.П. Еволюція та варіанти систем управління підприємствами. Менеджмент України. 2020. № 5. С. 3-9.

31. Чикін О. Морські ворота відкриті. Українська Бізнес-газета. №967  
(38). URL: <http://surl.li/cbnxa> (дата звернення: 21.05.2022).