

**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:

Аналіз організаційної структури ТОВ «Авангард»

Виконав студент групи У- 18
спеціальності 073 «Менеджмент»
Аллахвердієв Канан Халіг огли

Керівник канд.екон.наук, доц.
Козловцева Валентина Анатоліївна

Рецензент канд. юрид. наук, доц.
Швидченко Ірина Георгіївна

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
Напрямок 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

студенту Аллахвердієву Канану Халігу огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи : Аналіз організаційної структури ТОВ «Авангард» керівник роботи Козловцева Валентина Анатоліївна,
к.е.н., доц. КПУ та МПД

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “20” грудня 2021 року №266-С

2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали наукових та періодичних видань, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів мережі Інтернет, практичний досвід вітчизняного бізнесу з питань розробки та реалізації аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища виробництва.

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

1. Теоретичні засади стратегії розвитку для об'єкту дослідження з урахуванням особливостей аналізу і проектування організаційної структури підприємства
2. Класифікація факторів середовища, представлені теоретичні аспекти та принципи аналізу особливостей аналізу і проектування організаційної структури підприємства

3. Проведено аналіз організаційної структури підприємства, аналіз дозволив узагальнити чинники впливу і позначити основні напрямки розробки стратегії для даного підприємства.

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

1. Стратегічний аналіз компанії, показники основних чинників впливу середовища, сформування стратегії компанії, факторів впливу.

2Сильні / слабкі сторони і можливості / загрози підприємства, а й також оцінка конкурентоспроможності самої компанії, її товарів / робіт /. 3.Аналіз внутрішнього середовища компанії, досліджування матеріально-технічними, оборотними і трудовими ресурсами.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 2 | | | |

7. Дата видачі завдання 2 березня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи | Термін виконання етапів роботи | Оцінка виконання етапу | |
|-------|---|--------------------------------|------------------------|-----------------------|
| | | | у % | за 4-х бальною шкалою |
| 1. | Робота з літературними джерелами | 02.03-07.03.22 | <u>75</u> | <u>добре</u> |
| 2. | Робота на розділом 1 «Теоретичні основи вивчення організаційної структури підприємства» | 08.03-20.03.22 | <u>77</u> | <u>добре</u> |
| 3. | Робота над розділом 2 «Аналіз організаційної структури ТОВ «Авангард» | 09.05-20.05.22 | <u>76</u> | <u>добре</u> |
| 4. | Рубіжна атестація | 17.05-19.05.22 | <u>74</u> | <u>добре</u> |
| 5. | Робота над розділом 3 «Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Авангард»» | 21.05-03.06.22 | <u>75</u> | <u>добре</u> |
| 6. | Оформлення роботи | 04.06-06.06.22 | <u>76</u> | <u>добре</u> |
| 7. | Здача роботи на кафедрі | 07.06.22 | | |
| 8. | Перевірка на плагіат | | | |
| | Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам) | | <u>76</u> | <u>добре</u> |

Студент _____ Аллахвердієв К.Х.огли
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Козловцева В.А..
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|-------------------------------------|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.1 Поняття, сутність та значення організаційної структури підприємства | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2 Типи організаційних структур, їх переваги та недоліки | Error! Bookmark not defined. |
| 1.3 Проблеми організаційних структур та шляхи їх вирішення | Error! Bookmark not defined. |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АВАНГАРД» | Error! Bookmark not defined. |
| 2.1 Коротка характеристика підприємства | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2 Аналіз відповідності організаційної структури підприємства цілям і задачам його діяльності | Error! Bookmark not defined. |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АВАНГАРД»..... | Error! Bookmark not defined. |
| 3.1 Недоліки справжньою організаційної структури | Error! Bookmark not defined. |
| 3.2 Проект вдосконалення організаційної структури в світлі стратегії розвитку підприємства..... | Error! Bookmark not defined. |
| ВИСНОВОК | 9 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ..... | 14 |

ВСТУП

Перехід на ринкову модель господарювання виявив невідповідність технологічного, виробничого, організаційного потенціалу підприємств і попиту основних груп покупців на ринку. Це, в свою чергу, послужило підставою здійснення на підприємствах процесу реструктуризації, і в рамках його – зміна організаційної структури підприємств. Вітчизняні підприємства поки не стали ефективними суб'єктами ринкової економіки, тому створення результативного господарського механізму їх адаптації до умов ринку є нагальною проблемою.

Недосконалість сформованих за роки реформ ринкових механізмів, відсутність державної інноваційної політики та ефективної системи управління вітчизняними підприємствами позбавляють російську економіку перспектив стабільного економічного зростання. Назріла необхідність в розробці стрункої концепції організації управління як самостійної галузі наукового знання, її предмета і закономірностей, методологічної основи, принципів і практичного втілення. Технічне переозброєння і реконструкція виробництва, підвищення інноваційного потенціалу при відсутності стабільних джерел фінансування можуть бути реалізовані тільки при забезпеченні ефективного управління підприємством, що передбачає:

- розробку стратегії організації як заздалегідь спланованою її реакції на зміни зовнішнього середовища;
- формування організаційної структури управління, що забезпечує реалізацію обраної стратегії;
- розробку системи показників, що дозволяє координувати і контролювати процес реалізації цілей і завдань виробничої організації відповідно до наявних в її розпорядженні ресурсами;
- аналіз причин відхилень фактичних значень підконтрольних показників від запланованих;

– прийняття управлінських рішень по ліквідації відхилень.

Аналіз причин неузгодженості в системі показників може викликати зміни стратегії підприємства, що потребують привести оргструктуру і оргмеханізм у відповідність з цілями управління, тобто упорядкування системи (її реорганізації). Несвоєчасність або затримка організаційних перебудов в управлінні підприємством знижує ефективність їх функціонування і стає причиною важких економічних наслідків. У зв'язку з їх малою капіталоемністю і потенційну здатність швидко приносити віддачу організаційні перебудови в перехідний період набувають особливого значення і актуальність.

Концепція довгострокового комплексного розвитку повинна передбачати і розвиток системи управління як направляється процесу її вдосконалення, тобто приведення організаційної структури та організаційного механізму у відповідність з цілями управління. Спрямованість цього процесу забезпечується розробкою та поетапної реалізації довгострокової системної концепції організаційної перебудови. Оскільки концепція розвитку реалізується в системі цілей підприємства, приведення оргструктури і оргмеханізму у відповідність з цілями управління, тобто впорядкування системи, має носити не спонтанний, а постійний дієвий характер. Вироблена концепція розвитку підприємства через систему цілей дозволяє не тільки управляти організаційним розвитком, а й передбачити напрямок розвитку його організаційної структури управління.

Розробка стратегічно ефективної організаційної структури управління є основною умовою реалізації обраної стратегії адаптації підприємства до зовнішніх умов функціонування. У реальній практиці організаційного проектування оцінка ефективності необхідна як для діючої організаційної структури, так і для порівняння різних варіантів її вдосконалення. Цим обумовлена актуальність обраної теми дипломного проекту, яка звучить як: «Аналіз організаційної структури ТОВ «Авангард».

Проте проблема оцінки ефективності організаційної структури управління поки не отримала достатнього висвітлення в науковій літературі. Залишаються відкритими і питання формування стратегічно ефективної структури управління з урахуванням ймовірного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. У цьому полягає проблематика справжнього дипломного проекту.

Мета даного дипломного проекту – виклад теоретичних основ і практичних аспектів вдосконалення організаційних структур управління підприємством в ринковій економіці.

Основними завданнями є:

- виклад теоретичних основ вивчення організаційної структури підприємства;
- проведення аналізу організаційної структури підприємства;
- розробка проектних заходів щодо вдосконалення організаційної структури в світлі стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом досліджень виступає діюче підприємство ТОВ «Авангард».

Предмет вивчення – організаційна структура підприємства.

Організаційна структура покликана реалізовувати цілі, що визначають призначення і функціонування об'єкта управління. Традиційні ієрархічні структури, засновані на функціональній спеціалізації і централізованих повноважень із властивою їм функціональною бюрократією, в яких працівник очікує рішення зверху, не здатні реагувати на зміну зовнішніх умов і адаптуватися до мінливої ситуації. Функціональні перегородки, орієнтація на конкретне завдання, фрагментація процесу, багатоступінчасті управлінські ієрархії, надмірна регламентація і контроль, а також повільна реакція на події – все це може підірвати здатність успішно конкурувати в швидко мінливих господарських умовах. Тому настільки необхідно, щоб структурні елементи оперативно перетворювалися під мінливі цілі.

Поліпшення організаційних форм нерідко сприяє виробленню нових більш досконалих стратегічних рішень. Якщо структура передбачає здійснення стратегії, то стратегія також не може бути успішною без відповідної структури. У цьому полягає гіпотеза даної роботи.

Методологію досліджень в дипломному проекті складають системний аналіз (для розробки проектних заходів щодо вдосконалення організаційної структури підприємства), метод розчленування (для вивчення роботи окремих структурних підрозділів підприємства), аналіз (для діагностики фінансового стану підприємства).

Дипломний проект складається з трьох розділів. У першому розділі на основі положень теорії організації досліджується сутність проблеми, розкривається її зміст. На основі теоретичних положень і узагальнень існуючих точок зору розкривається поняття, сутність і значення організаційної структури підприємства, розглядаються типи організаційних структур, їх переваги та недоліки, проблеми та шляхи їх вирішення.

У другому розділі виконується кваліфікований аналіз організаційної структури та оцінка стану підприємства ТОВ «Авангард» відповідно до сучасних вимог і особливостями в даній області дослідження.

Третя глава дипломного проекту містить пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Авангард». Кожна пропозиція включає опис сутності та змісту заходу, обґрунтування доцільності здійснення пропозиції або заходи, деталізовані розрахунки по запропонованим заходам, розрахунок економічного ефекту і оцінку економічної ефективності пропонованих заходів.

ВИСНОВОК

У дипломному проекті викладено теоретичні засади та практичні аспекти вдосконалення організаційних структур управління підприємством в ринковій економіці, проведено аналіз організаційної структури управління підприємством, а також розроблений проект заходів щодо вдосконалення організаційної структури в світлі стратегії розвитку підприємства.

Організаційна структура управління підприємством являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаєморозташування і ступінь стійкості відносин яких забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток її як єдиного цілого.

До властивостей організаційної структури, що визначає її типологію, відносять: ступінь централізації – децентралізації механізму управління, ступінь складності оргструктури, ступінь формалізації механізму управління. Ступінь вираженості цих властивостей в їх поєднанні визначає ступінь адаптивності конкретної структури до зовнішніх умов функціонування підприємства, що дозволяє, з відомою мірою умовності, віднести її до механічного або органічного типу структури управління.

Аналіз організаційної структури управління, розробка заходів щодо її вдосконалення проведені на прикладі діючого підприємства ТОВ «Авангард». Це динамічно розвивається комерційна організація, що здійснює свою діяльність на ринку поліграфічних та рекламних послуг. Обсяги діяльності підприємства протягом 1999-2017. безперервно збільшуються. Проте в даній організації спостерігається зростання собівартості виробництва і рівня витрат обігу, а також зниження рентабельності від основного виду діяльності. Аналіз показників платоспроможності організації показав, що вона може розрахуватися зі своїми кредиторами, тобто платоспроможна. Однак її платоспроможність за останні два роки знизилася. Підприємство

автономно в фінансовому відношенні, хоча на кінець розглянутого періоду збільшилася його заборгованість перед кредиторами. У зв'язку з цим знизилася маневреність підприємства, його фінансова незалежність.

Аналіз відповідності організаційної структури підприємства цілям і задачам його діяльності дав наступні результати.

З основних структуроутворюючих документів, які є основою для постановки регулярного менеджменту на підприємстві є: штатний розклад, посадові інструкції і положення про підрозділи. Положення про організаційну структуру в ТОВ «Авангард» відсутня. Це не дозволяє побудувати ефективну систему контролю за діяльністю апарату управління на підприємстві і створює великі труднощі при виявленні дефектів організаційної структури управління. Також в положеннях про підрозділи в ТОВ «Авангард» не визначені цілі діяльності для кожного підрозділу, його внесок в загальний результат діяльності компанії, показники ефективності діяльності, характерні саме для даного підрозділу, а також порядок взаємодії з іншими підрозділами компанії.

ТОВ «Авангард» є цілісним об'єктом управління. Напрямки діяльності даного підприємства не тільки не є взаємовиключними, а є відповідними і навіть нерозривними один з одним. Кожен напрямок реалізує не одне, а кілька лінійних підрозділів організації, тому зв'язок між ними взаємообумовлених. Вони також взаємопов'язані з функціональними підрозділами організації.

Практика побудови дерева цілей з адекватною системою показників у ТОВ «Авангард» відсутня. Визначено тільки головна мета підприємства як системи. У зв'язку з цим робота структурних підрозділів організації недостатньо ефективно скоординована.

Існуюча організаційна структура ТОВ «Авангард» включає найбільш актуальні напрями основної діяльності, проте слабо відповідає тенденціям розвитку рекламного бізнесу через недостатню її гнучкості. У зв'язку зі

слабкістю горизонтальних зв'язків дана структура не може оперативно реагувати на структурні зміни попиту, сприяти розробці нових видів продукції або послуг, відкриття нових сегментів ринку, впровадження новітніх технологій рекламної діяльності. Її механізм управління недостатньо ефективно регламентує взаємодію структурних підрозділів підприємства і їх цілеспрямований розвиток, не забезпечує реалізацію деяких цільових установок, а також має необґрунтовано високі витрати на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз ступеня раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між структурними підрозділами ТОВ «Авангард» виявив невідповідність функцій управління, обумовлених цілями підприємства і фактично виконуваних функцій; наявність нереалізованих функцій; дублювання функцій двома або трьома службами; прийняття рішень на необґрунтовано високому рівні, що знижує їх оперативність і відволікає керівництво від стратегічних завдань.

У ТОВ «Авангард» відсутня департамент стратегії, результатом роботи якого була б корпоративна стратегія компанії, що забезпечує довгострокову ефективність підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Авангард» є високо централізованою, що має слабкі горизонтальні зв'язки. Працездатність організаційної структури управління є явно недостатньою в сучасних умовах, що характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища і зміною смаків, вимог і переваг споживачів.

Ефективність управління в ТОВ «Авангард» знизилася. Про це свідчить зниження прибутковості персоналу управлінської діяльності, збільшення витрат на утримання одного працівника апарату управління, а також збільшення собівартості і комерційних витрат в діяльності підприємства.

На основі результатів аналізу виділені основні недоліки організаційної структури управління ТОВ «Авангард»:

- відсутність департаменту стратегії, що займається стратегічним плануванням розвитку підприємства;
- слабкість горизонтальних зв'язків, обумовлена існуючим механізмом управління, який недостатньо ефективно регламентує взаємодію структурних підрозділів підприємства і їх цілеспрямований розвиток, не забезпечує реалізацію деяких цільових установок і, як наслідок, слабка пристосовуваність організації до постійно змінюваних умов;
- нерівномірний розподіл навантаження по управлінню організацією на керівників різних рівнів;
- невідповідність функцій управління, обумовлених цілями підприємства і фактично виконуваних функцій, дублювання функцій, наявність нереалізованих функцій.

Відповідно, керівника напряму розробки фірмового стилю і керівника напряму рекламних пропозицій: введення в штат організації посади директора відділу з управління персоналом та розробка Положення про організаційну структуру управління.

Реалізація даних заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Практичну значимість має розроблена в проекті адаптивна проектно-матрична організаційна структура та Положення про організаційну структуру управління підприємством.

В результаті реалізації заходів щодо вдосконалення оргструктури очікується зростання чистого прибутку підприємства, рентабельності від основної діяльності, продуктивності праці, що підтверджує значну економічну вигоду від проекту для підприємства.

Соціальна ефективність проекту обумовлена збільшенням числа зайнятих в організації, зростанням середньої заробітної плати, зростанням значущості кожного працівника, залучення його до процесу виявлення і

вирішення проблем організації, планування його професійного розвитку, навчання та підвищення його кваліфікації.

Високий рівень соціальної і економічної ефективності проекту вдосконалення організаційної структури управління, відповідність її стратегічним цілям компанії, обумовлює доцільність впровадження її в ТОВ «Авангард», що підтверджують результати опитування керівників в даній компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Абчук В.А. Менеджмент. СПб, 2002. 463с.
2. Строчук Ю.В. Сутність та значення позитивного іміджу для підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2010. № 684. 243-248 с.
3. Титов С.А. Стратегия формирования и методы оценки имиджа предпринимательской структуры: Дис. канд. экон. наук:08.00.05: Санкт-Петербург, 2004. 160 с.
4. Устенко А.О., Перезовова І.В., Малинка О.Я. Оцінка іміджу підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. №2(2). 2016. 34–40 с.
5. Оцінка іміджу підприємства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_2\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_2(2)_7) (дата звернення: 22.11.2019).
6. Український бізнес XXI століття; реалії, проблеми, перспективи. Щорічник досліджень Консорціуму із вдосконалення менеджмент-освіти в Україні. К.:СЕУМЕ, 2004. 270 с.
7. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Х.:Гуманитарный центр, 2005. 632 с.
8. Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология. Х.:Гума-нитарный центр, Т. 5. 2005. 321 с.
9. Лук'яненко І. Г., Краснікова Л. І. Економетрика. К.:Знання, КОО. 1998. 494 с.
10. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. К.:Ника-Центр, 1999. Т. 1. 36–39 с.
11. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. К. 2004. 24–25 с.
12. Поляка: Г.Б. Финансовый менеджмент. М.:Финансы, 1997. 14–20 с.

13. Самсонова Н.Ф., Финансовый менеджмент М.: Финансы. 1999. С. 13-16.
14. Поддєрьогіна А.М. Фінансовий менеджмент. К.: КНЕУ, 2005. 9–13 с.
15. Румянцева З.П., Менеджмент организации М.: Инфра-М, 2002. 430 с.
16. Кічук О. С. Організаційно-економічний механізм сприяння розвитку малого підприємництва: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Одеський державний економічний університет. 2009. 226 с.
17. Воробйова І.А. Операційний аналіз у фінансовому менеджменті малого бізнесу: особливості та застосування І.А. Воробйова. Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова. 2014. 1–21 с.
18. Лизньова А.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Т. 4. 2016. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgnt/tom4/28_Lyznova.Htm.
19. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент. М.: Высшая школа, 2013. 555 с.
20. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления. К.: КНЕУ., 2011. 400 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002. 702 с.
22. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. № 1(3). Т 2. 2015. 245–252 с.
23. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» (17 – 19 листопада 2016р.) URL: <http://intkonf.org/>

radochinska-av-udoskonalennyaorganizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-
umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/.

24. Скібцька Л.І. Менеджмент. Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
25. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.:Академвидав, 2010. 608 с.
26. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, № 25. 2015. 204-208 с.
27. Шегда А.В. Менеджмент:«Знання», КОО. 2009. 583 с.