

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-консультаційний центр
заочної освіти
Кафедра публічного управління та
менеджменту природоохоронної
діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Аналіз організаційної структури підприємства»

Виконав студент групи У- 51
спеціальності 073 «Менеджмент»
Карімов Камран Елман

Керівник канд.екон.наук, ст.викладач
Козловцева Валентина Анатоліївна

Рецензент канд. юрид. наук, доцент
Швидченко Ірина Георгіївна

Одеса 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-консультаційний центр заочної освіти
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.

“ 19 ” квітня 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Карімову Камрану Елман

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Аналіз організаційної структури підприємства»
Керівник роботи: Козловцева Валентина Анатоліївна, к.е.н., ст.викл. КМПД
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від “ ” квітня 2021 року № -С
2. Строк подання студентом роботи: червня 2021 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:
 - 1) Дослідити розробку системи показників, що дозволяє координувати і контролювати процес реалізації цілей і завдань виробничої організації відповідно до наявних в її розпорядженні ресурсами;
 - 2) Проаналізувати причини відхилень фактичних значень підконтрольних показників від запланованих;
 - 3) Розробити стратегії організації як заздалегідь спланованою її реакції на зміни зовнішнього середовища;
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 1. Стратегічний аналіз компанії, показники основних чинників впливу у середовища, сформування стратегії компанії, факторів впливу.
 2. Розробка проектних заходів щодо вдосконалення організаційної структури в світлі стратегії розвитку підприємства.
 3. Виклад теоретичних основ і практичних аспектів вдосконалення організаційних структур управління підприємством в ринковій економіці.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 квітня 2021 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	19.04-24.04.21	76	добре
2.	Робота на розділом 1 «Теоретичні основи вивчення організаційної структури підприємства»	25.04-07.05.21	74	добре
3.	Робота над розділом 2 «Аналіз організаційної структури ТОВ «Страйк»»	08.05-19.05.21	75	добре
4.	Рубіжна атестація	11.05-15.05.21	76	добре
5.	Робота над розділом 3 «Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Страйк»»	20.05-03.06.21	74	добре
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.21	75	добре
7.	Здача роботи на кафедру (п.4.1)	07.06.21		
8.	Перевірка на плагіат			
	<u>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</u>		75	добре

Студент _____ Карімов К.Е.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Козловцева В.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
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.
2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СТРАЙК».....	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.
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СТРАЙК»	Error! Bookmark not defined.
3.1 Недоліки справжньої організаційної структури	Error! Bookmark not defined.
3.2 Проект вдосконалення організаційної структури в світлі стратегії розвитку підприємства.....	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВОК	9
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Error! Bookmark not defined.

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 капітал ємністю 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 «Страйк».

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 «Страйк».

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 функціональної 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 «Страйк» відповідно до сучасних вимог і особливостями в даній області дослідження.

Третя глава дипломного проекту містить пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Страйк». 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, взаємо розташування 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 «Страйк». Це динамічно розвивається комерційна організація, що здійснює свою діяльність на ринку поліграфічних та рекламних послуг. Обсяги діяльності підприємства протягом 1999-2019. 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 «Страйк» 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 «Страйк» 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 «Страйк» 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 «Страйк» відсутня. Визначено тільки головна мета підприємства як системи. У зв'язку з цим робота структурних підрозділів організації недостатньо ефективно скоординована.

Існуюча організаційна структура ТОВ «Страйк» 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 «Страйк» 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 «Страйк» відсутня департамент стратегії, результатом роботи якого була б корпоративна стратегія компанії, що забезпечує довгострокову ефективність підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Страйк» 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 «Страйк» 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 «Страйк»:

- 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 «Страйк», що підтверджують результати опитування керівників в даній компанії.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В.А. Менеджмент. СПб, 2002. 463с.
2. Строцюк 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., Перезова 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_menedgment/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/](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.