

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

„ ____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

зі спеціальності 073 "Менеджмент"

на тему:

**«Удосконалення організаційної структури
підприємства»**

Виконавець:

студентка IV курсу ФЕУП

Салімова С.Ч. _____

Науковий керівник:

к.е.н., старший викладач

Кузнецов. А.М.

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. РОЗІДЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність організаційної структури управління та її види.....	5
1.2. Принципи та методи формування організаційної структури управління підприємством	16
1.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством.....	122
2.РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «GRAND EMPIRE BUILDING» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ...	27
2.1. Характеристика господарської діяльності компанії.....	27
2.2. Аналіз організаційної структури ТОВ «Grand Empire Building»	36
2.3. Напрями вдосконалення організаційної структури управління компанією	46
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції все більшого значення набуває забезпечення ефективного управління організацією, ґрунтованого на поточному й стратегічному плануванні, відповідній організаційній структурі, розвинутій системі мотивування, а також необхідному рівні контролю.

Нестійке, турбулентне середовище функціонування українських підприємств, кризові макро- та мікроекономічні явища спонукають менеджерів до пошуку нових резервів росту і оптимізації управлінської діяльності, зокрема, до удосконалення організаційної структури управління (ОСУ).

Для виявлення напрямів, за якими слід удосконалювати організаційну структуру управління і систему менеджменту на підприємстві, в першу чергу, необхідно оцінити стан діючої ОСУ. У зв'язку з цим, особливої актуальності набувають питання діагностики ефективності та якості організаційної структури управління підприємством.

Питанням діагностики та удосконалення організаційної структури управління присвячені наукові роботи таких дослідників, як Р. Вільгуцька, Н. Георгіаді, В. Глущевський, О. Гусева, Є. Журавель, І. Копитова, С. Кулакова, Д. Левчинський, С. Петренко, М. Пріступа, І. Продіус, І. Прудникова, В. Смородін, І. Черниш, В. Чичотка, О. Шевченко, О. Школьна, В. Шорохов.

Попри це, на сьогоднішній день багато діючих організаційних структур управління підприємствами мають нераціональну будову, роздутий штат працівників, порушення зворотних зв'язків від підлеглих до керівників, характеризуються дублюванням функцій структурних підрозділів і окремих посадових осіб. Це обумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних та методологічних аспектів формування організаційної структури управління організацією і обґрунтування на цій основі заходів із вдосконалення організаційної структури управління конкретного вітчизняного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування організаційної структури управління в ТОВ «Grand Empire Building».

Предмет дослідження – теоретичні та науково-практичні засади діагностики та удосконалення організаційної структури управління підприємством.

Поставлена мета обумовлює необхідність вирішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати сутність організаційної структури управління та дослідити її види;
- виявити принципи та методи формування організаційної структури управління підприємством;
- охарактеризувати існуючі методологічні підходи здійснення оцінки ефективності організаційної структури управління організацією;
- здійснити оцінку господарської діяльності ТОВ «Grand Empire Building»;
- провести аналіз організаційної структури управління ТОВ «Grand Empire Building»;
- окреслити основні заходи із вдосконалення організаційної структури управління підприємством.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи застосовано такі методи наукового дослідження: узагальнення, систематизації, наукового абстрагування, порівняльний аналіз, індексний метод, метод експертних оцінок, графічний метод.

Інформаційним забезпеченням дослідження є праці науковців, що стосуються діагностики та формування організаційних структур управління, підручники та навчальні посібники з дисциплін «Економіка підприємства», «Менеджмент», показники фінансової звітності ТОВ «Grand Empire Building».

ВИСНОВКИ

За результатами узагальнення теоретичних основ та практичних аспектів формування організаційної структури управління організацією можна зробити наступні висновки.

1. Організаційна структура управління (ОСУ) – це система підрозділів та рівнів управління підприємства, яка забезпечує взаємодію між ними з метою досягнення цілей та завдань. Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови організаційних структур управління організаціями, зокрема основними типами структурної побудови управління організаціями є: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та лінійно-штабна, секційна (дивізіональна), регіональна, матрична (проект-менеджмент).

2. Багатогранність змісту структур управління передбачає множинність принципів їхнього формування, серед яких основними є наступні: єдності мети; первинності функцій і вторинності структури; функціональної замкнутості підрозділів апарату управління; простоти організаційної структури; єдності розпорядництва; оптимальної норми керованості; оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління; зворотного зв'язку. Перелічені принципи побудови організаційних структур управління підприємством взаємозв'язані та взаємозумовлені.

3. Ефективність організаційної структури управління – це відносна характеристика результативності її діяльності, що виражається в здатності досягати цілі при мінімальних витратах або максимізації результатів при витратах, які знижуються. Для оцінки ефективності ОСУ використовують такі показники: середня автономність одного структурного підрозділу; коефіцієнт контролю; показник кваліфікації управлінця; гнучкість організаційної структури; рівень фондоозброєності управлінського персоналу; коефіцієнт децентралізації структури; коефіцієнти еластичності та раціональності структури.

4. Дипломна робота виконана на матеріалах ТОВ «Grand Empire Building»

- сучасного заводу з виробництва залізобетонних виробів, який функціонує в м. Одеса з лютого 2018 року. Підприємство виробляє широкий асортимент продукції із залізобетону: пустотні панелі перекриття, будівельний бетон, цементні розчини, бетонну бруківку. Найбільшу частку в структурі виробництва продукції займають пустотні панелі перекриття (83,5%). Друге місце за часткою (8,8%) належить будівельному бетону. Частка цементних розчинів у загальному обсязі виробництва складає 4,6%, а бетонної бруківки – 3,1%.

5. Аналіз структури і динаміки майна підприємства показав, що при його створенні вартість майна заводу становила 345261 тис. грн., а на кінець 2018 р. вона збільшилась на 90,6% за рахунок збільшення як необоротних, так і оборотних активів. Вартість необоротних активів збільшилась за рік на 39,0%, а оборотних активів – у 4,7 рази. У загальній вартості майна, яке перебувало у розпорядженні підприємства на початок лютого 2018 р. (при створенні), 84,3% становили необоротні активи, частка оборотних активів дорівнювала 15,7%.

6. За результатами аналізу основних економічних показників діяльності підприємства з'ясовано, що в перший рік його функціонування було отримано чистого доходу від реалізації продукції на суму 221430 тис. грн. Сума чистого прибутку склала 31284 тис. грн. Показник рентабельності продажів дорівнює 14,1%, що є прийнятною величиною для першого року функціонування. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника склала у 2018 р. 8500 грн., показник продуктивності праці дорівнював 1703 тис. грн.

7. ТОВ «Grand Empire Building» функціонує на ринку з високим рівнем конкуренції. В Одесі та Одеській області налічується шість заводів з виробництва залізобетонних виробів різної потужності. Основним конкурентом ТОВ «Grand Empire Building» є ТОВ «Куліндорівський Індустріальний Концерн» - одне з найбільших підприємств України з виробництва залізобетонних виробів.

8. Чисельність персоналу ТОВ «Grand Empire Building» складає 130 осіб. В колективі підприємства переважають працівники, які мають достатній

практичний досвід роботи, частка чоловіків в статевій структурі персоналу дорівнює 80,8%. Середній вік працівника підприємства складає 34 роки. В середньому одним працівником за рік створюється чистого доходу на суму 1703 тис. грн. при середньорічній сумі нарахованої заробітної плати 102 тис. грн. Таке співвідношення продуктивності праці та заробітної плати обумовлене інноваційно-технологічним характером роботи на підприємстві.

9. Організаційна структура заводу сполучає в собі елементи функціональної та лінійної форми структури організації. В процесі дослідження організаційної структури управління підприємства визнано її недостатню ефективність та виявлено наступні недоліки:

- невідповідність ОСУ стратегії розвитку підприємства; відсутність відділу маркетингу;
- низький рівень регламентації праці, зокрема відсутність системи документообігу підприємства;
- відсутність посад менеджера з директ-маркетингу, фахівця з корпоративної соціальної відповідальності та юриста

10. Для оцінки якості організаційної структури управління застосовано метод експертних оцінок. В якості експертів виступили 4 менеджери підприємства, які оцінювали три показники якості ОСУ – відповідність ОСУ стратегії розвитку підприємства; оперативність; регламентацію праці. За результатами експертних оцінок середнє значення інтегрального показника якості ОСУ складає 3,33 бали. Найнижче значення отримав показник «Відповідність ОСУ стратегії розвитку підприємства» - 3,0 при максимальному значенні 5,0. Низьке значення має показник «Регламентація праці», що вимагає впровадження системи документообігу на підприємстві.

11. З метою удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Grand Empire Building» в дипломній роботі **запропоновано:**

- створення окремого відділу маркетингу та включення до його штату посади менеджера з директ-маркетингу; створення нового структурного підрозділу з виробництва бетонної бруківки. Ці заходи дозволять забезпечити

відповідність організаційної структури управління конкурентній стратегії ТОВ «Grand Empire Building»;

- включення до штату підприємства посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності, що дозволить ТОВ «Grand Empire Building» в майбутньому приєднатись до Мережі Глобального договору та впровадити на підприємстві систему корпоративної соціальної відповідальності;

- включення до штату підприємства посади юриста з метою удосконалення управління дебіторською заборгованістю.

12. Оцінка ефективності реформування організаційної структури управління засвідчила, що в результаті запропонованих заходів у ТОВ «Grand Empire Building» розшириться середній діапазон управління із 9 до 9,7 осіб, підвищиться рівень фондоозброєності управлінського персоналу із 3899 тис. грн. до 3903 тис. грн.; валовий прибуток підприємства збільшиться на 9,5% у порівнянні із 2018 роком. Це свідчить про ефективність запропонованих змін в організаційній структурі управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Grand Empire: одесский опыт оптимальной модернизации // Будівельний журнал. – 2018. - № 5-6. – С. 39 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://issuu.com/theconstructionmagazine/docs/full_5-6_2018.
2. Бобровник В.М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами [Текст] / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №2. – С. 65-70.
3. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура як складова системи менеджменту підприємства / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. - № 748. – С. 33-40.
4. Гірняк О. М. Удосконалення організаційних структур управління та їх нормативної бази // Наукові записки / УАД. 2000. Вип. 4. С. 126 — 130.
5. Глущевський В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В. В. Глущевський, В. В. Смородін // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 4-1(04). – С. 70-76.
6. Гусева О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством / О. Ю. Гусева, І. М. Прудникова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. - № 3 (17). – С. 32–40.
7. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посібник / О. О. Гуторова. – Х. : Харк. нац. аграр. ун-т, 2017. – 267 с.
8. Копитова І. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І. Копитова // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
9. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз. Підручник / Г.О.Крамаренко,

О.Є.Чорна. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.

10. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура / І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149.

11. Кузнецова І.О. Організаційно-економічні передумови модернізації підприємств хлібопродуктів / І.О. Кузнецова // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2015. – №6 (226). – С.132-145

12.Кузнецова І.О., Кузнецов А.М. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу / Кузнецов А.М. // Науково-праткичний журнал Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління.– 2015 — 3(06). С. 94 -97

13.Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством / С. Ю. Кулакова, Є. І. Журавель // Ефективна економіка. – 2014. - № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.

14.Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством / Д. Л. Левчинський // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 14. – С. 107-110.

15. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства [Текст] / Н.Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46-49.

16.Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк .– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

17.Нестерова С.І. Модель комплексної діагностики організаційної структури управління підприємства / С.І. Нестерова // Економіка [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelkompleksnoy-diagnostikiorganizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiya>

18.Нормы управляемости: безболезненное сокращение штата // Директор

по персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.hr-director.ru>.

19.Охріменко О. О. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. – К. : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 180 с.

20.Петренко С. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – Т. 2. – С. 245–254.

21.Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. - № 3-4. – С. 17-22.

22.Прудникова І. М. Діагностика якості організаційних структур управління підприємствами: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / І. М. Прудникова. – К., 2017. – 338 с.

23.Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 394 с.

24.Сухотеріна М. І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / М.І. Сухотеріна. – Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2015. – 254 с.

25.Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.

26.Фуколова Ю. Директ-маркетинг подводит покупателя к товару / Ю. Фуколова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ippnou.ru.

27.Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища / І. В. Черниш, О. С. Школьна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5. – С. 121-124.

28. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства / В. В. Чичотка // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5-2(05). – С. 40-45.

29. Шевченко О. С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства / О. С. Шевченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua>.

30. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44. – С. 48-57.