

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «Проектування та розподіл повноважень менеджерів у
сучасній організації»
(на прикладі ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ»)**

*Допущено до захисту
« ___ » _____ року*

Студента групи М 02-18
факультету туризму, бізнесу і
психології
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Тарасова Микити Олексійовича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Брайловська О.О.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Зміст

Вступ.....	3
Розподіл повноважень в сучасній організації	4
1.1. Сутність поняття проектування: функції та її види.....	4
1.2 Розподіл повноважень	12
Дослідження розподілу повноважень менеджерів на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСІНЛ».....	27
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСІНЛ».....	27
2.2 Дослідження основних економічних показників організації	32
Виділимо чотири ключові групи аналізу фінансово-економічної.....	32
2.4 Аналіз розподілу повноважень менеджерів ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСІНЛ».....	36
Напрямки вдосконалення розподілу повноважень менеджерів на ТОВ "АХЕД ІНТЕРНЕСІНЛ"	39
3.1 Шляхи вдосконалення розподілу повноважень менеджерів на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСІНЛ».....	39
Висновок	43
Резюме	44
Список використаної літератури	44

Вступ

У сучасній організації проєктування та розподіл повноважень менеджерів має велике значення для злагодженого функціонування підприємства. Від цих процесів залежить розвиток та успішність діяльності будь-якої організації.

Завдяки ним можливо раціонально організувати роботу менеджерів

Метою дипломної роботи є висвітлення теоретичних основ проєктування та розподілу повноважень на підприємстві, оцінка розподілу повноважень на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ» та розробка шляхів щодо його покращення.

Досягнення мети здійснювалось наступним чином:

- Розкрити сутність поняття «проєктування» та «розподіл повноважень»;
- Визначити види проєктування та розподілу повноважень на підприємстві;
- Проаналізувати та оцінити методи розподілу повноважень на досліджуваному підприємстві;
- Виявити слабкі та сильні сторони процесу розподілу повноважень та запропонувати шляхи вдосконалення цього процесу.

Об'єктом дослідження виступає процес розподілу повноважень на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ».

Предметом дослідження дипломної роботи є теоретичні та практичні засади проєктування та розподілу повноважень на сучасному підприємстві.

Під час виконання дипломної роботи використовувалися такі інструменти дослідження: спостереження, узагальнення та аналіз.

Розділ 2

Розподіл повноважень в сучасній організації

1.1. Сутність поняття проектування: функції та її види

Радикальні зміни у сфері функціонування організаційних систем сприяли суттєвому зростанню організаційного фактора, визначивши особливу важливість проектування як методу формальної організації цілісних систем. У зв'язку з цим зазначимо, що Згодна з сучасних форм цілісних утворень у різних сферах суспільного життя людства економіці, політиці, освіті, культурі, науці, військовій справі та інших - не зможе досягти свого кінцевого втілення без організаційного проектування Іншими словами, будь-які організаційні нововведення структурного та процесуального характеру є, перш за все, продуктами проектування.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між її членами з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється у статичному вигляді як структура організації та динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають зміст проектування організації. Проте різні позиції не лише не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер цього виду діяльності.

Поняття "проектування" значно змістовніше, ніж близькі до нього за значенням поняття "конструювання" та "планування".

Проектування (з латинського – «кинутий уперед») – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного чи можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання, воно полягає в описі не тільки технічних

аспектів майбутнього об'єкта, його складу та властивостей, а й економічних, соціальних, організаційних аспектів систем, що моделюються.

Проектування організації – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація та культура) та її стратегією, що призводить до успіху. Організаційне проектування це процес, який має дискретний характер та безліч альтернативних напрямків розвитку.

А. Виханський, А. Наумов зазначають, що організаційне проектування має враховувати як зміна внутрішніх чинників, але й стан та розвитку зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер і модифікується відповідно до зміни ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найефективнішого поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають цей процес носять ситуативний характер.

Б. Мільнер дає таке визначення: " Організаційне проектування як функція організації полягає у розробці таких організаційних елементів і відносин у створюваній (модельованій) системі, при реалізації яких організаційне ціле, що виникло, характеризувалося б високою надійністю, стійкістю та економічністю".

Цілі проектування організації:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення існуючої організаційної системи;
- радикальне перетворення існуючої організаційної системи.

У процесі проектування потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їхнє просторове розміщення, регламентувати

функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків та відносин.

Організаційні системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, повинен включати не тільки опис організації на початковому моменті її життєдіяльності, а й прогноз подальшого розвитку. Особливе місце у цьому процесі відводиться формуванню структури управління.

Процес проектування організації має базуватися на наступних принципах: коректне формулювання цілей та під-цілей організації проектного з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації; обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати; обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності за вертикаллю управління; виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

При проектуванні організації іноді виникає потреба у коригуванні вже існуючих структур організації. У більшості випадків рішення про коригування структури організації приймається найвищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не слід починати доти, доки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, навантаження керівної ланки, зміна технологій управління, необхідність перерозподілу прав та функцій, відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив до структури організації має супроводжуватися систематичним аналізом функціонування організації та вивченням оточення, що його оточує, з метою виявлення проблемних зон.

Формування структури управління організації - процес структурного впорядкування та функціонування організації, який відбувається залежно від цілей та завдань, їй притаманні. Таким чином, організація (підприємство, установа) стає системно організованою, їй притаманні: цілі та загальні функції; єдність принципів освіти та побудови; структурна єдність; підпорядкованість та інші ієрархічні зв'язки та відносин; чіткі процедури ухвалення управлінських рішень.

Створення структури організації забезпечує можливість людям ефективно працювати разом задля досягнення організаційних цілей, здійснення систематичної координації завдань, налагодження формальних взаємовідносин.

Основними вимогами до структури управління, з:

- адаптивність (здатність пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, поява інновацій тощо.);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керівної ланки)
- оптимальність (налаштування раціональних зв'язків між рівнями та ланками)
- оперативність (недопущення незворотних змін у керованій системі при прийнятті рішень);
- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- пропорційність (відповідність чисельності працівників управління виконуваним функціям, обсягам інформації, опрацьовується, діапазонам контролю, співвідношенню прав та відповідальності);
- простота (легкість розуміння та пристосування до цієї організаційної форми управління та участі персоналу у реалізації цілей організації).

Із зазначеного випливає, що вирішуючи те чи інше питання, що стосується процесів управління, неможливо не враховувати вимоги раціональної структури управління.

При побудові структури управління організацією необхідно враховувати такі аспекти:

- структура управління має перш за все відображати цілі та завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам.
- слід передбачати оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи та нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації.
- формування структури управління слід пов'язувати з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника та органу управління, із встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними.
- між функціями та обов'язками, з одного боку, та повноваженнями та відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління.
- структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення про централізацію та децентралізацію, розподіл повноважень та відповідальності, ступінь самостійності та масштабів контролю керівників та менеджерів.

Загалом у науковій літературі виділяють єдині принципи формування структури управління. Вони знайшли свій відбиток у засадах побудови структури управління. А саме:

- 1) структура управління повинна перш за все відображати цілі та завдання організації;
- 2) спеціалізація органів системи управління, оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творчий характер праці та нормальне навантаження;
- 3) функціональної інтеграції у підрозділах апарату управління (згідно з яким кожен підрозділ повністю відповідає за виконання закріпленої за ним функції);

- 4) цикл роботи кожного функціонального підрозділу завершується конкретним матеріальним результатом, тобто. досягненням мети цієї функції (наприклад, планового відділу - доведенням планових завдань та показників окремих структурних підрозділів);
- 5) первинності функцій та вторинності органів управління;
- 6) функціональної замкнутості підрозділів апарату управління (коло завдань для кожного структурного підрозділу має бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління відповідною функцією);
- 7) однокерованості (кожен працівник управління повинен мати лише одного керівника, якому він підпорядкований адміністративно)
- 8) делегування повноважень (за якими формування ієрархічних ланцюжків та розробка положень про підрозділи та посадові інструкції здійснюються урахуванням розподілу повноважень між керівниками виконавцями)
- 9) нормування структури управління необхідно пов'язувати з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника та органу управління, із встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними;
- 10) між функціями та обов'язками, з одного боку, та повноваженнями та відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структур та управління в цілому.
- 11) структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо рівня централізації та деталізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності та масштабів контролю керівників.

На нашу думку, ці принципи взаємопов'язані та взаємообумовлені. І хоча кожен з них має самостійне значення, тільки їх спільне застосування забезпечує комплексний науковий характер проектування структури управління.

Здійснення проектування організації виявляється у формуванні організаційних проектів, повністю охоплюють управлінську діяльність та передбачають:

- 1) формування системи цілей, загальних для організації загалом та кожного її окремого підрозділу;
- 2) визначення взаємозв'язків та підпорядкованості структурних підрозділів, їх ресурсного забезпечення (включаючи чисельність та склад персоналу апарату управління у підрозділах)
- 3) формулювання цілей та завдань, визначення складу та місця підрозділів;
- 4) розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами;
- 5) встановлення порядку прийняття рішень у розрізі завдань, що виконуються;
- 6) визначення порядку та послідовності збору, зберігання, обробки, накопичення та видачі інформаційних даних;
- 7) регламентацію управлінської діяльності (розробка регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють та регулюють форми, методи, процеси, що здійснюються в організаційній системі управління).

При створенні структур управління організації потрібно:

- передбачити кількість рівнів у структурі управління;
- розробити піраміду підпорядкованості по всій ієрархії управління проектованої структури управління;
- розробити схему інформаційних потоків із метою забезпечення інформацією кожного робочого місця;
- створити групу та спеціальні підрозділи з розробки функціональних обов'язків;
- визначити форми контролю у проектованій структурі управління;
- розробити мотиваційну модель зацікавленості працівників у результатах індивідуальної та колективної роботи.

Побудова структури організації виходить з такого чиннику як поділ праці. Його похідні;

- **спеціалізований поділ праці** – це закріплення відповідних функцій, спеціалізація завдань, обов'язків, повноважень та навичок працівників;
- **горизонтальний поділ праці** – це поділ праці залежно від спеціалізації;

- **вертикальний поділ праці** – це поділ праці, що формує певну ієрархію в управлінні.

Організацію діяльності здійснюють керівники всіх рангів, але рішення щодо вибору управлінської структури для реалізації функцій та розвитку технічних завдань та засобів є прерогативою керівництва вищої ланки.

Основні етапи процесу розробки структури управління організації показано на рис. 1

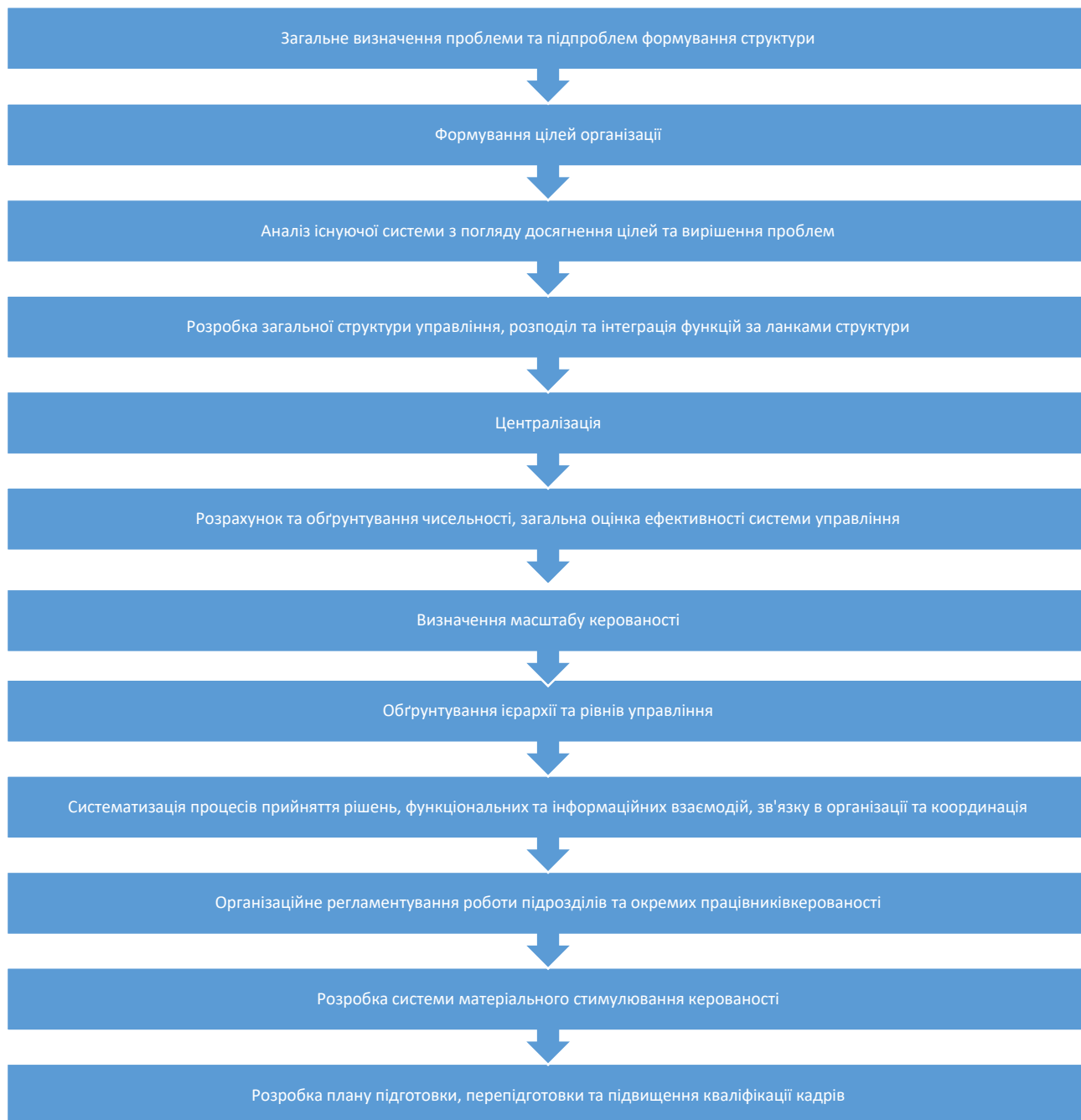


Рис.1 Основні етапи процесу розробки структури управління організації

На всіх етапах дослідження можуть виникати зворотні зв'язки між наступними та попередніми етапами роботи, що відображається у необхідності коригування рішень, прийнятих на попередніх етапах, виходячи з результатів наступних.

- 1) Загальне визначення проблеми та підпроблем формування структури передбачає чітке формулювання початкових вимог керівництва до зміни структури управління організацією, забезпечує основу для подальшого детального проектування системи управління. На етапі загального визначення проблеми формується завдання на проектування системи управління, перелік найважливіших загальних та приватних організаційних проблем.
- 2) Формування цілей організації є початком саме процесу проектування структури управління. Дерево цілей організації є першим із узагальнюючих документів, що розробляються в процесі проектування системи та використовуються в управлінні організацією. Формулювання цілей грає головну роль розробки структури організації, дозволяє проаналізувати існуючу і побудувати нову структуру управління, з нових цілей, що стоять перед організацією.
- 3) Аналіз існуючої системи з погляду досягнення цілей та вирішення проблем. Змістом є зіставлення системи чи структури управління, що розробляється із системою цілей. На цьому етапі вирішальне значення має дослідження стану системи управління, включаючи такі характеристики як склад організацій, чисельність персоналу, розподіл функцій тощо. Важливе значення набуває виявлення проблем та вузьких місць у роботі окремих підрозділів та структурі управління в цілому, які можуть бути вирішені за рахунок кращої організації управління.
- 4) Розробка загальної структури управління, розподіл та інтеграція функцій за ланками структури передбачає попередній аналіз структури управління на етапі 3. Виходячи із сформульованих цілей організації та проблем, виявлених на практиці, можна перейти до розробки структури управління організацією. Розробка загальної структури управління супроводжується функціональним розподілом діяльності за ланками структури. Такий розподіл передбачає визначення функцій управління (або їх частин), які виконують різні структурні підрозділи, як вони підкоряються один одному тощо. На цьому етапі встановлюється

співвідношення лінійно-функціональних та програмно-цільових органів у системі управління.

- 5) Централізація - це концентрація прав прийняття рішень, зосередження влади верхньому рівні керівництва організації. Централізація є реакцією організаційної системи на можливе спотворення інформації при передачі її через дедалі більшу кількість рівнів управління. Децентралізація - передача або делегування Відні дальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідних прав на нижчі рівні управління організацією.

- 6) Розрахунок та обґрунтування чисельності, загальна оцінка ефективності системи управління. Цей етап є комплекс робіт, пов'язаних з розрахунком та обґрунтуванням чисельності апарату управління. У цьому використовуються як існуючі системи нормативів, і експертні оцінки. Обґрунтуванням прийнятих рішень, можуть бути показники ефективності управління, що впливають з показників діяльності організації, співвіднесених до управлінських витрат.

- 7) Визначення масштабу керованості. При проектуванні організації відбувається групування покупців, безліч відповідних работ. На цьому етапі потрібно визначитися з тим, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднано під єдиним керівництвом (у тому числі з урахуванням науково обґрунтованих норм керованості).

- 8) Обґрунтування ієрархії та рівнів управління. Ієрархія у вигляді означає розташування частин цілого порядку від вищого до нижчого рівня, а організацій - це структура влади. На практиці можливі будь-які інші варіанти: функціональні підрозділи можуть бути включені в число рівнів управління, якщо вони на практиці реалізують лінійні зв'язки. Кількість рівнів управління

визначає "поверховість" організації. Однак при великій кількості рівнів можлива загроза значного спотворення переданої в організації зверху донизу та у зворотному напрямку.

- 9) Систематизація процесів прийняття рішень, функціональних та інформаційних взаємодій, зв'язку в організації та координація. Систематизація процесів прийняття рішень, функціональних та інформаційних взаємодій – основний етап детального проектування організації. На цьому етапі описуються, аналізуються та систематизуються три аспекти загального процесу управління в організації: роботи та процедури управління, оброблювана при цьому інформація; рішення, що приймаються на основі цієї інформації. Процеси управління досліджуються та описуються з високим ступенем конкретності, що дозволяє будувати їх кількісні чи логічні моделі.

- 10) Організаційне регламентування роботи підрозділів та окремих працівників. Організаційне регламентування – це розподіл прав та обов'язків працівників організації. Організаційне регламентування діяльності здійснюється за допомогою відповідних документів підрозділів апарату управління - положень про відділи та посадові інструкції працівників, інструкцій з виконання окремих робіт з управління тощо. На цих етапах важливе значення має використання типових штатних розкладів та посадових окладів. Регламентація діяльності роботи підрозділів та окремих працівників повинна проводитись у суворій відповідності до трудового законодавства

- 11) Розробка системи матеріального стимулювання
Матеріальна зацікавленість - одне із найважливіших економічних методів управління. Принцип матеріальної зацікавленості відображається в організації заробітної плати, преміювання та порядку розподілу заохочувальних фондів.

- 12) Розробка плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Цей етап має завершуватиме роботу з формування структури управління. Така робота необхідна як у зв'язку з переміщенням працівників, виникненням нових підрозділів та посад, так і з необхідністю доведення до працівників організації нових форм, методів, процедур, закладених у рекомендовану структуру управління.

Таким чином, проектування організації (підприємства, установи) можна визначити як пошук раціонального поєднання внутрішніх організаційних складових, що дозволяє побудувати таку систему взаємовідносин між окремими рівнями та ланками організації, яка дозволить організації налагоджувати ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, ефективно та цілеспрямовано розподіляти та спрямовувати зусилля своїх працівників, задовольняючи в такий спосіб потреби населення, отже, досягати поставленої мети.

Незалежно від того, чи проектується нова чи реформується чинна організація, необхідно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління. Гарна організаційна структура як така не забезпечує високої ефективності, але погана організаційна структура викликає неможливість якісної праці, незалежно від цього, наскільки професійний кожен менеджер сам собою .

1.2 Розподіл повноважень

Організація (як функція управління) - це процес створення структури підприємства, що дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи (відповідно до цілей і стратегій);
2. Встановлення співвідношення **повноважень**, що зв'язує вище керівництво з більш низькими рівнями, керівництво встановлює співвідношення повноважень, за допомогою делегування.

Організація взаємодії - це процес створення структури управління підприємством, яка дає можливість персоналу об'єднати свої зусилля для досягнення певних цілей.

Організація як функція менеджменту передбачає розподіл завдань між керівництвом підприємства, окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними.

Організація забезпечує ефективну діяльність підприємства. Це передбачає формування системи управління та її органів - підрозділів апарату управління, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, раціональне співвідношення керуючої і керованої підсистем, взаємозв'язок між елементами цієї системи управління, об'єктами управління та іншими системами; ефективне використання управлінських процесів; розробку рішень та їх виконання; регламентацію управлінських робіт - процедур опрацювання інформації, застосування засобів оргтехніки.

Виділяють два основних елементи в організації управління. Перший - організація взаємодії та розподіл повноважень, другий - побудова організаційних структур управління підприємством. Ці елементи взаємопов'язані та взаємозумовлені. В їх основу покладено функції апарату управління підприємства.

Управлінські функції реалізуються персоналом фірми, підприємства, організації, з числа якого створюються відділи, служби, бюро, цехи та формується структура апарату управління. Структура його - це склад і взаємозв'язок органів управління, що складають певну єдність ступенів і ланок управління. Вона відповідає тому реальному, розчленованому на частини єдиному процесу управління, який може удосконалюватися незалежно від того, раціональна чи не раціональна встановлена система управління організацією. Ступені апарату управління відбивають субординацію, послідовність підлеглості органів і персоналу управління. Організаційна побудова його є похідною і визначається виробничою структурою,

організаційною побудовою підприємства, чисельністю апарату управління, його функціями тощо.

Функції апарату управління - це особливий вид діяльності управлінських працівників, які забезпечують виконання поставлених перед колективом підприємства завдань.

Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань (рис. 1)



Рис 1. Види повноважень

Протягом багатьох років використання штабного апарату в організаціях було обмеженим. Але з розвитком технологій зовнішнє середовище бізнесу стало більш мінливим і складним, через це організації відчували потребу в більшій кількості кваліфікованих кадрів. Так, наприклад, фармацевтичній фірмі потрібна взаємодія хіміків, лікарів, програмістів, технологів, техніків з контролю якості, торговельних агентів, юристів тощо. У підсумку наразі існує багато типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень.

Виділяють три типи штабів: консультативний, обслуговуючий, особистий. Однак на практиці неможливо провести чітку межу між ними.

Наприклад, часто апарат виконує як обслуговуючу, так і консультативну функції. Так, відділ кадрів в організації може виступати в ролі як обслуговуючого апарата (веде особисті справи співробітників), так і в ролі консультативного (поставляє необхідні кадри).

Консультативний апарат. Може діяти в організації на постійній основі або тимчасово, коли запрошуються фахівці в якійсь галузі для консультації керівництва, менеджерів, лінійних керівників. Наприклад, такі консультації можуть бути в області права, нової технології, кваліфікації кадрів.

Обслуговуючий апарат, тобто організація, має апарат, що надає певні послуги. Вони можуть надаватися також і консультативним апаратом (змішування функцій). Обслуговуючий апарат може працювати, наприклад, в області маркетингу, матеріально-технічного оснащення, фінансів, технологічних операцій тощо.

Особистий апарат - це різновид обслуговуючого, коли керівник наймає секретаря або помічника. Обов'язки особистого апарата полягають у тому, щоб виконувати розпорядження керівника. Хоча він не має формальних повноважень, його члени можуть мати великі повноваження (влада). Наприклад, коштами "фільтрування" інформації члени цього апарата можуть контролювати доступ до керівника, хоча в організації вони не мають великих повноважень. Якщо вони здійснюють якісь дії, то це робиться за дорученням керівника.

Штабні повноваження можуть бути дуже обмежені (фактично чисто консультативними) або такими загальними, що майже зникає різниця між ними і лінійними обов'язками.

Рекомендаційні повноваження. Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, вважається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до консультативного апарата тільки тоді, коли будуть потрібні його знання. У цьому випадку консультативний апарат дає рекомендації і поради. Наприклад, на сучасних підприємствах існує відділ організаційних і психологічних досліджень, де фахівці-психологи здійснюють

рекомендаційні повноваження (у формі рекомендацій щодо пропозицій з поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, ергономічних умов праці тощо).

Обов'язкове узгодження. Оскільки штабний апарат може мати складнощі в спілкуванні з лінійним керівництвом (доводячи свою значимість), фірма іноді розширює повноваження штабного апарата до обов'язкових узгоджень з ним яких-небудь рішень. Тобто якщо узгодження обов'язкові (обумовлені статутом), лінійне керівництво зобов'язане обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як здійснити дії. При цьому воно може діяти на свій розсуд. Наприклад, у багатьох організаціях відділ маркетингу повинен обов'язково давати попередню оцінку реалізації нового продукту перед тим, як цей продукт буде впроваджуватися. Але лінійний апарат цю оцінку може прийняти або не прийняти, керуючись власним досвідом.

Рівнобіжні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень штабного апарата, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Тобто метою рівнобіжних повноважень є встановлення системи контролю для зрівноважування влади і запобігання грубим помилкам в управлінні. Найбільш широко рівнобіжні повноваження використовуються у вищих державних органах і виконавчих структурах. Наприклад, закони набувають офіційного статусу, якщо Верховна Рада і Президент України їх схвалюють. В організаціях рівнобіжні повноваження приймаються, наприклад, для контролю фінансових витрат; для цього необхідні два підписи - керівника організації і головного бухгалтера.

Функціональні повноваження. Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї функціональної компетенції. Функціональні повноваження широко розповсюджені, тому що комплексні сучасні організації часто потребують у високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського

обліку, трудові відносини, контроль зайнятості. Отже, вони допомагають значно зменшити час на прийняття якісних рішень (оскільки кожна функціональна область має компетентний відділ маркетингу, який складається з начальника відділу, замісника, маркетолога по збуту, рекламі і операціях збуту, технічних виконавців.

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є **делегування**.

Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як повноваження і відповідальність.

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування повноважень полягає у передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для їх виконання, менеджер передає підлеглим.

Відповідальність - це зобов'язання виконати завдання і відповідати за його належне виконання.

Зобов'язання - очікуване від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає.

Відповідальність частіше за все не делегується. Її зберігає конкретний менеджер перед вищим керівництвом, незалежно від того, кому і які функції він делегував.

Отже, менеджер несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, яким були делеговані ці повноваження. У свою чергу, ці особи несуть відповідальність перед менеджером.

Очевидно, що одним з найважливіших завдань менеджера будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Свої обов'язки і права менеджер може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група (команда), керівник якої керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим, на період виконання керівник підприємства може надати йому певні повноваження, у тому числі й такі, що передбачають дії від його імені.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою менеджера (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів тощо). Чинними законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення контролю виконання та його централізацію. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав менеджер делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчасною має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Тому система контролю, зокрема, повинна передбачати постійне і оперативне інформування менеджера.

При делегуванні слід додержуватися відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих підлеглому працівникові прав. Якщо цей обсяг перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання. Якщо прав більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності, безконтрольності і зловживань.

Делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Кожний менеджер по-своєму оцінює можливості і прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає їм ті або інші повноваження. Делегування допомагає управляти великими колективами, сприяє формуванню кращої структури управління.

Існує певний порядок правильного використання делегування своїх повноважень. Він передбачає передачу частини повноважень для зімкнення включених у групу осіб і посилення загальної взаємної зацікавленості. Керівник не повинен намагатися передати своїм підлеглим ті повноваження, якими вони вже користуються завдяки своєму статусу. Вибирати своїх помічників він повинен з урахуванням думки групи. Не слід виражати певним підлеглим свого співчуття із приводу існування протиріч між їхніми індивідуальними інтересами й загальними результатами, яких Ви домагаєтеся отримати від групи в цілому.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

1. Зайнятість не дає менеджеру можливості самому розв'язати проблему;
2. Менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще за нього;
3. Менеджер намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
4. Менеджеру необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги:

- підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають працівники, які мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;
- у підлеглих розвивається ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;
- керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;
- розширюється обсяг функцій і завдань, які виконує організація.

Напрями практичної реалізації делегування повноважень:

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва організації (підприємства), тобто між менеджером та його заступниками. Основна мета - вивільнення менеджера від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники. Розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома всіх лінійних і функціональних менеджерів.
2. Передача вищим керівництвом частини своїх функцій і прав менеджерам лінійних і функціональних підрозділів середнього і оперативного щаблів управління. Для цього коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки і права їх менеджерів.
3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації організації, тобто лінійними і функціональними менеджерами; їх заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями - з іншого. Для цього уточнюються посадові інструкції працівників.
4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання тощо.
5. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за виконання раніше не передбачених робіт і операцій.
6. Введення порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа. У ряді випадків цій особі надається право оперативно розв'язувати всі питання, що перебувають у віданні організації (підрозділу).
7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їх компетенції, обмеженої посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати

документи, які виходять за межі організації (право менеджерів підрозділів у межах їх компетенції здійснювати листування від імені організації).

Відсутність широких повноважень апарату управління призводить до такої небажаної ситуації, коли всі рішення приймає тільки перший керівник.

Делегуючи свої повноваження, менеджер має право вимагати більшої самостійності від підлеглих, зокрема, самостійно аналізувати і оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; обирати шляхи і засоби для досягнення поставленої мети.

Підлегли мають бути впевнені у тому, що в будь-який момент їм надана допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому порозумінню менеджерів і підлеглих, посилить довіру до менеджера, а також дасть йому можливість здійснити контроль, одержати інформацію про дії підлеглих.

Слід об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки, особливо на початкових етапах самостійної роботи, і сприймати їх слід як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а повторення їх, що свідчить про недосконалі методи контролю, неправильну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Як уже зазначалося, делегування повноважень не знімає з менеджера відповідальності за результати роботи, за те, що і як роблять його підлегли.

Вміння брати на себе відповідальність - важливий елемент готовності до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендації, недостатньої інформації, коли велике значення мають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

На ефективність делегування може серйозно впливати стиль роботи менеджера з переважанням жорстких, адміністративних методів управління.

Такий керівник намагається сам приймати рішення з усіх питань, він вимагає безумовного виконання прийнятих ним рішень і безпосередньо в усьому особисто контролює підлеглих. Таким чином, обмежується ініціатива, самостійність, творчий підхід. Поступово працівник перестає удосконалювати свою кваліфікацію, стає безпорадним, не пристосованим до самостійної, відповідальної роботи.

У деяких випадках об'єктивний аналіз показує, що абсолютна більшість функцій, які виконує менеджер, досить успішно може здійснюватися на більш низькому рівні управління (помічниками, іншими підлеглими). Це означає, що немає підстав для збереження посади менеджера, і її слід скоротити.

Менеджер повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані ним обов'язки і добиватися потрібних результатів, проте, при цьому дії, принципи і методи виконання можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Не завжди менеджери готові з цим миритися.

Основні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

1. Недовіра до підлеглих, тобто відсутність у менеджера впевненості у тому, що вони якнайкраще виконають доручену їм роботу. Можна також передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.
2. Недооцінка здібностей підлеглих. Дуже часто вона має апіорний характер, тобто, не випробувавши підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, менеджер вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Така недооцінка виникає нерідко з упевненості менеджера в тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості менеджера, бездіяльності і безініціативності підлеглих.

3. Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій. Як правило, такий стиль роботи мало ефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, обмеження активності працівників, величезної завантаженості менеджера.

4. Неправильне розуміння престижності. Деякі менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу вищої організації негайно дати вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте, менеджер не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний розв'язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність організації.

Розділ II

Дослідження розподілу повноважень менеджерів на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ»

Загальну інформацію про підприємство подано в Таблиці 1.

Таблиця 1

Загальна інформація про ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ»

Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ"
Скорочена назва підприємства	ТОВ "АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ"
Юридична адреса	01001, місто КИЇВ, вулиця ЕСПЛАНАДНА, будинок 32-В
Фактичне місце розташування	01001, місто КИЇВ, вулиця ЕСПЛАНАДНА, будинок 32-В
Телефон; факс	+38 (044) 374-05-65
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	22.03.2018 (3 роки 8 місяців)
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Засновники	Чесакова Тетяна Володимирівна
Дочірні компанії, філії	немає
До складу якого об'єднання входить підприємство	Не входить до складу об'єднань

Назва товариства з обмеженою відповідальністю «АХЕД
ІНТЕРНЕСНЛ» обрана вдало. Англійською мовою назва виглядає так
«AHEAD INTERNATIONAL». «Ahead» (англ. випережаючий, на чолі)

відображає лідерство компанії на ринку. «International» (англ. міжнародний) показує, що підприємство працює на закордонному ринку. ТОВ працює на ринку надання послуг вже більше 15 років. (раніше агентство працювало під іншим реєстраційним ім'ям). Фактичне місце розташування офісу, в центрі м. Києва, є комфортним та вдалим як для працівників, так і для потенційних клієнтів.

Засновником ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ» є Чесакова Тетяна Володимирівна.

ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ» позиціонує себе як агентство по надання послуг з реклами, дизайну та організацій заходів. Раніше, компанія займалася тільки рекламними проектами, але наразі розширює спектр послуг. У ТОВ є декілька департаментів: відділ дизайну, реклами, event та new-business.

Компанія працює с міжнародними представниками різних сфер підприємництва, такі як Loreal, Kerastas, UNDP (ПРООН), Nestle та інші. Велику частку проектів займає Програма Розвитку ООН. Це різноманітний спектр заходів: від повчальних конференцій та тренінгів до соціальних кампаній проти насильства, харасменту та інші. Також підприємство співпрацює з компанією JTI – провідна тютюнова компанія у Казахстані.

Агентство в основному співпрацює з клієнтами шляхом тендерів- клієнт подає свій запит на проведення заходу, кілька агенцій-учасників цього тендеру рахують вартість цього запиту та надають свою цінову пропозицію. Виграє та компанія, яка надала найкращою вартість. З цього моменту агентство-переможець веде комунікацію з клієнтом та організовує даний запит.

Підприємству важливо, щоб клієнт залишився задоволеним не тільки заходом, а і комунікацією, тому цьому приділяють велику увагу.

В середньому, агентство проводить 125 проектів на рік, не рахуючи запити по дизайну.

Динаміка основних економічних показників ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНЛ».

Користуючись звітом про фінансову діяльність, проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕШНЛ» за 2020 рік, статистичні дані наведені у Таблиці 2.

Таблиця 2

**Фінансова звітність підприємства
ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕШНЛ»**

№	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1.	I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
2.	первісна вартість	1001	0	0
3.	накопичена амортизація	1002	0	0
4.	Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
5.	Основні засоби:	1010	61.60	64.30
6.	первісна вартість	1011	85	167.90
7.	знос	1012	23.40	103.60
8.	Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
9.	Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
10.	Інші необоротні активи	1090	0	0

11.	Усього за розділом I	1095	61.60	64.30
12.	II. Оборотні активи Запаси:	1100		61.70
13.	у тому числі готова продукція	1103	0	0
14.	Поточні біологічні активи	1110	0	0
15.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 441.60	15 236
16.	Фінансова звітність підприємства	1135	72.70	30.40
17.	у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
18.	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60	60
19.	Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
20.	Гроші та їх еквіваленти	1165	91.10	1 542.8
21.	Витрати майбутніх періодів	1170	7 547.50	505.60
22.	Інші оборотні активи	1190	0	0
23.	Усього за розділом II	1195	15 212.9	174 36.5
24.	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
25.	Баланс	1300	15 274.5	17 500.8

2.2 Дослідження основних економічних показників організації

Виділимо чотири ключові групи аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства та показники, які їх відображають:

- аналіз власного капіталу:
 - коефіцієнт зносу основних засобів;
 - коефіцієнт оновлення основних засобів;
- аналіз фінансового стану підприємства:
 - коефіцієнт автономії;
 - коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;
 - коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел;
- аналіз рентабельності підприємства:
 - рентабельність сукупного капіталу;
 - рентабельність власного капіталу;
 - чиста рентабельність продажів;
 - чиста рентабельність виробництва;
- аналіз ділової активності:
 - коефіцієнт оборотності активів;
 - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
 - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Нижче наведено розрахунок даних показників.

Аналіз власного капіталу:

- Коефіцієнт зносу основних засобів:

$K_{\text{зоз}} =$ відношення амортизації до первісної вартості основних засобів.

$K_{\text{зоз}}(1) = 23,4/85 = 0,275$ – частка, на скільки амортизовані засоби на початок року.

$K_{\text{зоз}}(2) = 103,6/167,9 = 0,617$ – частка, на скільки амортизовані засоби на кінець року.

Коефіцієнт на кінець року збільшився, що є негативною тенденцією.

- Коефіцієнт оновлення основних засобів:

Кооз = відношення вартості нових основних засобів до вартості основних засобів на кінець року.

Кооз(1) = $61,6/85 = 0,725$ – частина, від наявних основних засобів, яку становлять нові основні засоби на початок звітнього періоду.

Кооз(2) = $64,3/167,9 = 0,383$ – частина, від наявних основних засобів, яку становлять нові основні засоби на кінець звітнього періоду.

Коефіцієнт на кінець року зменшився, що є негативним явищем.

Аналіз фінансового стану підприємства:

- Коефіцієнт фінансової залежності:

Кзал = Відношення загальної кредиторської заборгованості до всіх активів

Кзал (1) = $15\,274,5/881,8 = 17,322$ – частина активів фінансується за рахунок залучених коштів на поч. звітнього періоду.

Кзал (2) = $17\,500,8/453,1 = 38,624$ – частина активів фінансується за рахунок залучених коштів на кінець звітнього періоду.

Коефіцієнт збільшився, що є негативною тенденцією.

- Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів:

Кд.з.п.к. = відношення довгострокових зобов'язань до суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань

Кд.з.п.к. (1) = $14\,392,7/(881,8+14\,392,7) = 0,94$.

Кд.з.п.к. (2) = $17\,047,7/(453,1+17\,047,7) = 0,97$.

Показник незначно зростає, що є негативним явищем, оскільки означає зростання залежності від зовнішніх інвесторів.

- Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел:

Кф.н.к.д. = відношення власного капіталу до власного капіталу та поточних зобов'язань

Кф.н.к.д. (1) = $881,8/(881,8+14\,392,7) = 0,0577 = 5,78\%$.

Кф.н.к.д. (2) = $453,1/(453,1+17\,047,7) = 0,0259 = 2,59\%$.

Коефіцієнт знизився, що означає зменшення відсотку власного капіталу в капіталізованих джерелах.

Аналіз рентабельності підприємства:

- Рентабельність сукупного капіталу:

R_{roa} = відношення чистого прибутку підприємства до валюти балансу

$$R_{roa} (1) = 464,6 / 15\ 274,5 = 0,030.$$

$$R_{roa} (2) = 440,4 / 17\ 500,8 = 0,025.$$

Показник зменшився, що означає зниження величини віддачі сукупного капіталу підприємства.

- Рентабельність власного капіталу:

R_{roe} = відношення чистого прибутку до власного капіталу

$$R_{roe} (1) = 381 / 881,8 = 0,432.$$

$$R_{roe} (2) = 361,1 / 453,1 = 0,797.$$

Коефіцієнт збільшився, що говорить про підвищення прибутковості підприємства.

- Чиста рентабельність продажів:

R_{rpm} = відношення чистого прибутку до доходу від реалізації

$$R_{rpm} (1) = 381 / 36\ 830,5 = 0,010.$$

$$R_{rpm} (2) = 361,1 / 19\ 904,2 = 0,018.$$

Показник збільшився, а отже зріс чистий прибуток на одиницю доходу.

- Чиста рентабельність виробництва:

R_{vc} = відношення чистого прибутку до собівартості продукції підприємства

$$R_{vc} (1) = 381 / 34\ 602,4 * 100\% = 0,0110 * 100 = 1,1\%.$$

$$R_{vc} (2) = 361,1 / 17\ 844,3 * 100\% = 0,0202 * 100 = 2,02\%.$$

Коефіцієнт зріс, що означає збільшення прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво та реалізацію послуг.

Аналіз ділової активності:

- Коефіцієнт оборотності активів:

$K_{об.а.}$ = відношення виручки від реалізації до середньої суми активів за певний період

$$K_{об.а.} (1) = 36\ 830,5 / (15\ 274,5 + 17\ 500,8) / 2 = 2,247$$

$$K_{об.а.} (2) = 19\ 904,2 / (15\ 274,5 + 17\ 500,8) / 2 = 1,214$$

Показник знизився, а отже знизилась швидкість обороту сукупного капіталу і, відповідно, кількість повних циклів виробництва, що відбуваються за певний період.

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

К об.д.з. = відношення виручки від реалізації до середньої величини рахунків дебіторів

$$\text{К об.д.з. (1)} = 36\,830,5 / (7\,441,6 + 15\,236) / 2 = 3,248.$$

$$\text{К об.д.з. (2)} = 19\,904,2 / (7\,441,6 + 15\,236) / 2 = 1,755.$$

Коефіцієнт зменшився, це означає, що кількість оборотів, які здійснила дебіторська заборгованість підприємства знизилась.

- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

К об.к.з. = відношення виручки від реалізації до середньої величини розрахунків з кредиторами

$$\text{К об.к.з. (1)} = 34\,602,4 / (10\,407,1 + 9\,682,9) / 2 = 3,44.$$

$$\text{К об.к.з. (2)} = 17\,844,3 / (10\,407,1 + 9\,682,9) / 2 = 1,776.$$

Коефіцієнт зменшився, це означає, що кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість підприємства знизилась.

2.3 Аналіз розподілу повноважень менеджерів ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСІОНЛ»

У підприємства ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСІОНЛ» є чітке розподілення повноважень та обов'язків. Є структура, по якій визначається повноваження кожного із менеджерів(рис. 2)

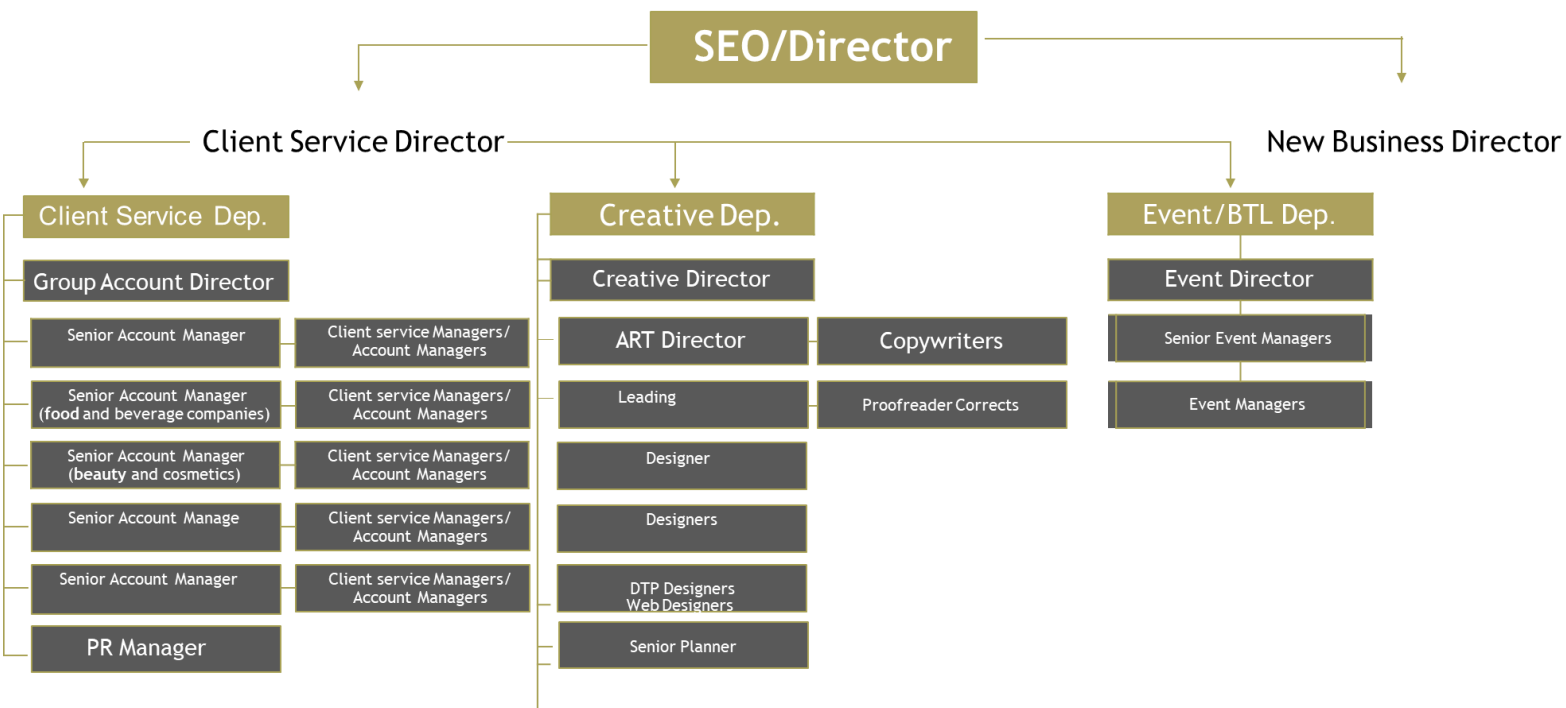


Рис.2 Структура компанії «АХЕД»

З цієї структури можна побачити, що в компанії існує 3 департаменту. На цьому рисунку чітко показано, хто з керуючих менеджерів відповідає за кожного працівника.

Також, підприємство надало інформацію щодо функцій та обов'язків кожного менеджера.

Візьмемо для прикладу департамент «Event»:

1. «Group Account Director» (Директор по роботі з групою)

- Контроль формування та встановлення цінової політики на етапі тендерів;
- Контроль відповідності пропозицій для клієнтів першим брифам (техн. Заданням);
- Забезпечення якості представлених клієнтам пропозицій і продуктів і т.д.;

- Контроль дотримання стандартів і правил роботи з клієнтами;
- Установлення і підтримка довгострокових відносин з клієнтами;
- Участь в підготовці тендерних презентацій і комерційних пропозицій;
- Документооборот (контроль договорів на етапі узгодження).

2. «**Senior Account Manager**» (Старший менеджер по роботі з клієнтами)

- Координація взаємодії Відділу Клієнтського Обслуговування з усіма іншими департаментами агентств у ході роботи над проектами;
- Керування роботи менеджерів, починаючи з отримання брифа, завершення закриття документів і отримання оплати від Клієнта;
- Забезпечення дотримання термінів виконання робіт;
- Розширення бізнесу по існуючим клієнтам;
- Контроль розподілу навантаження між співробітниками.

3. «**Client service Managers/ Account Managers**» (Менеджери з обслуговування клієнтів/ Менеджери по роботі з клієнтами)

- Супроводження поточних проектів;
- Документооборот по реалізованим проектам (договори, рахунки, податкові накладні та т.д.);
- Комунікація з клієнтом;
- Прорахунок и складання кошторисів по поточним проектам;
- Комунікація з іншими департаментами по поточним проектам.

4. «**Event Managers**» (Менеджер з організації заходів)

- Планування, погодження, здійснення та контроль заходів (PR-заходи, конференції, прес-конференції, благодійні акції, нестандартні заходи);

- Розробка та реалізація концепцій, ідей, механік та сценаріїв заходів.

Також, підприємство має посадові інструкції, інструкції щодо виконання своїх повноважень. Всі вони знаходяться в вільному доступі для кожного співробітника. При прийнятті на роботу потенційний працівник повинен вивчити ці інструкції та чітко розуміти, які задачі входять до його обов'язку.

З даних, наведених вище та з моєї практики на підприємстві можна зробити висновки:

1. Підприємство має більш функціональний вид розподілу повноважень, так як присутнє делегування між менеджерами різних рівнів управління;
2. Делегування є невідокремленою часткою компанії, так як задачі розподіляються по мірі завантаження кожного працівника;
3. На підприємстві переважає обслуговуючий апарат;
4. ТОВ має чітку структуру по визначенню повноважень для кожного працівника та має достатню кількість класів співробітників для того, щоб задачі були розподіленні рівномірно.

РОЗДІЛ ІІІ

Напрямки вдосконалення розподілу повноважень менеджерів на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНІЛ»

3.1 Шляхи вдосконалення розподілу повноважень менеджерів на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНІЛ»

Виходячи з виробничої практики на підприємстві ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНІЛ», можна виділити такі проблеми:

- Проблема комунікації в колективі;
- Невідповідність розподілу повноважень з фактичними задачами;
- Не доопрацювання розподілу повноважень для нових посад.

Періодично на підприємстві відбувається великий потік замовлень. Це буває в пікові сезони (2 та 4 квартал). Тому в умовах великого навантаження підприємство стикається з проблемами, які перераховані вище.

Проблема комунікації: створюється великий «ланцюг», який заважає напругу та швидко отримувати чи надавати інформацію. Це сповільнює роботу колективу та знижує моральний дух команди, тому що ця проблема викликає перепалки між менеджерами.

Невідповідність розподілу: як зазначено у пункті 2.4, кожний менеджер має чіткий розподіл своїх обов'язків, тобто, за кожним менеджером закріплений список задач. Через високу завантаженість виходить так, що не завжди менеджер, за яким закріплена певна задача, може її виконати, це виконує інший менеджер. Виходить, що крім своїх задач, менеджер виконує інші, що впливає на якість його роботи негативно.

Не доопрацювання розподілу повноважень для нових посад: в компанії проводилась реструктуризація посад. В агентстві з'явилися нові посади, але не було чітко сформовані повноваження для кожної з них.

Оцінивши проблеми на підприємстві ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕСНІЛ», можна запропонувати вдосконалення для покращення роботи агентства для кожної проблеми:

1. Проблема комунікації в колективі:
 - Створення або проходження курсів/тренінгів для підвищення комунікації;
 - Організація «тімбілдінгів» для менеджерів компанії;
 - Створення корпоративної культури підприємства.
2. Невідповідність розподілу повноважень з фактичними задачами:
 - Розробити алгоритм контролю делегування задач та їх виконання;
 - Наймання нових працівників.
3. Не доопрацювання розподілу повноважень для нових посадах:
 - Переогляд існуючих посадових інструкцій менеджерів;
 - Створити загальний документ для працівників з посадовим інструкціям.

3.2 Обґрунтування пропозицій по удосконаленню розподілу повноважень

Було виділено 3 слабкі сторони підприємства при розподілі повноважень. Ці проблеми були виявлені шляхом спостереження при проходженні виробничої практики на підприємстві. Розглянемо кожен пропозицію та обґрунтуємо їх.

- Створення або проходження курсів/тренінгів для підвищення комунікації.

Ці курси потрібні для того, щоб команда могла якісно комунікувати між собою. Це важливий аспект в роботі підприємства. За допомогою цього співробітники зможуть налагодити процеси між собою, що покращить якість роботи та відобразиться на підприємстві в цілому.

- Організація «тімбілдінгів» для менеджерів компанії.

Тімбілдинг – це набір активних заходів, спрямованих на згуртування колективу та формування навичок вирішення спільних завдань у команді.

Вважаю доцільним проведення таких заходів для гуртування співробітників та покращення середовища всередині агентства. Таким чином співробітник буде більш комфортно почуватись на роботі, що якісно відобразиться на його виконання задач.

- Створення корпоративної культури підприємства.

Корпоративна культура - сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність та поділяються більшістю членів організації. Процесами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- чинна система комунікації;
- становище кожного співробітника у організації;
- особливості гендерних та міжнаціональних взаємовідносин;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Вважаю доцільним впровадження такого виду гуртування колективу.

- Розробити алгоритм контролю делегування задач та їх виконання.

Данна розробка повинна зменшити навантаження на менеджера чужими задачами та встановити справедливі корпоративні відносини на підприємстві.

Менеджер не витрачає час на зайві задачі, тим самим концентрується на виконання своїх обов'язків, підвищуючи якість свого робочого процесу.

- Наймання нових працівників.

Наймання нових працівників дає можливість збільшити потік роботи, тим самим збільшити обіг виробництва та рівномірно розподілити обов'язки менеджерів між собою.

- Переогляд існуючих посадових інструкцій менеджерів.

З часом посадові інструкції втрачають актуальність, тому важливо своєчасно обновляти їх для більш чіткої роботи підприємства. Також цей процес можна виконувати, коли створюється нова посада и треба рівномірно розділити старі та нові задачі менеджерів. Це робить їх роботу більш раціональною.

- Створити загальний документ для працівників з посадовим інструкціям.

Цей документ повинен бути в легкому доступі для кожного співробітника. Таким чином, підприємство веде відкриту політику до своїх менеджерів та

підвищується згуртованість колективу. Також цей документ необхідний для інформування персоналу про його задачі та той чи іншій посаді.

Висновок

- Проектування організації – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація та культура) та її стратегією, що призводить до успіху;
- Встановлення співвідношення повноважень, що зв'язує вище керівництво з більш низькими рівнями, керівництво встановлює співвідношення повноважень, за допомогою делегування;
- Існує багато типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень; виділяють три типи штабів: консультативний, обслуговуючий, особистий.
- Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.
- Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування.
- Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Резюме

Дипломна робота, на тему «Проектування та розподіл повноважень менеджерів у сучасній організації» (на прикладі ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕТІНЛ») загальним обсягом 50 сторінки. Містить в собі три розділи, 1 рисунок та 1 таблицю, також 10 найменування в списку використаних джерел.

Метою дипломної роботи є висвітлення теоретичних основ проектування та розподілу повноважень на підприємстві, оцінка розподілу повноважень на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕТІНЛ» та розробка шляхів щодо його покращення

Об'єктом дослідження виступає процес розподілу повноважень на ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕТІНЛ».

Експериментальною базою дослідження є ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕТІНЛ».

У першому розділі дипломної роботи розкривається сутність поняття «проектування» та «розподіл повноважень», визначається види проектування та розподілу повноважень на підприємстві;

У другому розділі дипломної роботи надано загальну характеристику діяльності ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕТІНЛ», проведено економічний аналіз ефективності господарської діяльності, проведено аналіз та оцінку ефективності розподілу повноважень на підприємстві.

У третьому розділі дипломної роботи представлені пропозиції з удосконалення розподілу повноважень на підприємстві ТОВ «АХЕД ІНТЕРНЕТІНЛ».

Resume

Thesis on the topic "Design and distribution of powers of managers in a modern organization" (for example, LLC "AHED INTERNATIONAL") with a total volume of 50 pages. Contains three sections, 1 figure and 1 table, as well as 10 names in the list of sources used.

The purpose of the thesis is to highlight the theoretical foundations of the design and distribution of powers at the enterprise, assess the distribution of powers at LLC "AHED INTERNATIONAL" and develop ways to improve it

The object of the study is the process of distribution of powers to AHED INTERNATIONAL LLC.

The experimental base of the study is AHED INTERNATIONAL LLC.

The first section of the thesis reveals the essence of the concept of "design" and "distribution of powers", determines the types of design and distribution of powers in the enterprise ;

The second section of the thesis provides a general description of the activities of LLC "AHED INTERNATIONAL", conducted an economic analysis of the efficiency of economic activity, analyzed and evaluated the effectiveness of the distribution of powers in the enterprise.

The third section of the thesis presents proposals for improving the distribution of powers at the company LLC "AHED INTERNATIONAL".

Список використаної літератури

1. Діденко В. М. Менеджмент: [підручник] / В. М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с. Большаков А.С. Менеджмент: учеб. пособие: краткий курс / А.С. Большаков. – СПб: Питер, 2000. – 160 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Гном-пресс, 1999. – 440 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для вузов / И.Н. Герчикова. – М., 1998. – 335 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. / . – М., 1997. – 501 с.
5. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посібник / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ–2000, 2003. – 336 с.
6. Баєва О. В. Основы менеджменту: практикум: [навчальний посібник] / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с
7. Белікова Ю. В. Гендерні бізнес-ідентичності та реклама: [монографія] / Ю. В. Белікова. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 160 с.
8. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2004.
9. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: [навчальний посібник] / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
10. Clarity-project.info URL : <https://clarity-project.info/edr/42015454>

Додатки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АХЕД ІНТЕРНЕТІЛ"	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія 8038200000	за КОАТУУ	42015454
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОІФІ	8038200000
Вид економічної діяльності Рекламні агентства	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 13		73.11
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон 01001, м.Київ, вулиця Еспланадна, будинок 32В		3740565

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	1801006
				Форма № 1-м Код за ДКУД
I	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	61,6	64,3	
первісна вартість	1011	85,0	167,9	
знос	1012	(23,4)	(103,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	61,6	64,3	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	-	61,7	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	7 441,6	15 236,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	72,7	30,4	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60,0	60,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	91,1	1 542,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	7 547,5	505,6	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	15 212,9	17 436,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	15 274,5	17 500,8	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (лайоний) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	681,8	253,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	881,8	453,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 407,1	9 682,9
розрахунками з бюджетом	1620	111,0	1 020,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	79,3	83,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 874,6	6 344,6
Усього за розділом III	1695	14 392,7	17 047,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	15 274,5	17 500,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 830,5	19 904,2
Інші операційні доходи	2120	94,7	0,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	36 925,2	19 904,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 602,4)	(17 844,3)
Інші операційні витрати	2180	(1 858,2)	(1 619,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(36 460,6)	(19 463,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	464,6	440,4
Податок на прибуток	2300	(83,6)	(79,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	381,0	361,1

Керівник

Головний бухгалтер



Чесакова Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)