



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»**

**«Совершенствование организационной структуры предприятия, как  
фактор роста эффективности ее хозяйствования»**

Проверка на объем заимствований:

40,26 % авторского текста  
Работа реферативная к защите  
«Ф» 2 / 2018 г.

зав. кафедрой экономики, управления и права  
Рябчук П.Г. к.э.н., доцент П.Г. Рябчук П.Г.

**Выполнил(а):**

Студент (ка) группы ЗФ-409/114-3-1  
Пантелеева Виктория Александровна *Пантелеева*

**Научный руководитель:**

Менчинская Мария Анатольевна

Челябинск  
2019 год

## Оглавление:

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические и методические аспекты оценки организационной структуры предприятия</b> .....	7
1.1. Теоретические подходы к определению организационной структуры.....	7
1.2. Действующие способы совершенствования организационной структуры.....	18
1.3. Факторы роста эффективности хозяйствования организационной структуры.....	23
Выводы по Главе 1.....	30
<b>Глава 2. Анализ и совершенствование организационной структуры ООО «Карталинский элеватор»</b> .....	31
2.1. Общая характеристика исследуемого предприятия.....	31
2.2. Анализ кадрового состава ООО «Карталинский элеватор».....	40
2.3. Анализ организационной структуры ООО «Карталинский элеватор».....	43
2.4. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО «Карталинский элеватор».....	57
Выводы по Главе 2.....	67
<b>Заключение</b> .....	69
<b>Список используемой литературы</b> .....	73
<b>Приложения</b> .....	79

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Несовершенство, которое сформировалось за годы укрепления рыночных механизмов, недоступность государственной прогрессивной политики и результативной средства управления российскими предприятиями теряют возможность постоянно повышать экономические показатели для российской экономики. Созрела необходимость в построении стройной концепции организации управления как отдельной области научного познания, ее предмета и закономерностей, методологической основы, принципов и практического выполнения. Любая организация комбинирует в себе множество производственно – технологических, социально – экономических, инвестиционно – финансовых, товарно – ассортиментных, маркетинговых инфраструктурных элементов, которые пребывают в тесном взаимодействии. Конкурентоустойчивость и благосостояние организаций во многом осуществляется эффективностью использования видов, механизмов и структур, которые используются в управлении, что обуславливает актуальность исследования направлений совершенствования организационных управленческих структур.

Структура управления включает в себя все цели, разложенные между различными подразделениями, связи между которыми дают координацию отдельных попыток по их осуществлению. Связь структуры с важнейшими элементами управленческого процесса – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, работниками и их полномочиями подтверждает ее огромное воздействие на весь рабочий процесс предприятия. На основании того, что процесс управления имеет информационный характер, объект управления сформирован в системе управления информационными связями с окружающей средой и аппаратом управления. Формулируя определение организационной структуры системы управления, можно сказать что – это интегрирующая совокупность, включающих в себя информационную последовательность, компонентов объекта и аппарата управления. Поэтому в выпускной работе выделяются принципы и методы формирования, выбор типа

структуры управления, изучение подходов в их построении и оценки их соответствия решаемым задачам. Концепция долгосрочно рационального развития необходима для предусмотрения и развития средств управления в виде настроенного процесса ее совершенствования, то есть приведение организационной структуры согласно целям управления. Цель этого процесса - создание и поэтапная реализация долговременной системного плана организационной перестройки. Так как план развития пересекается с целями предприятия, становление организационной структуры и организационного механизма в рамки целей управления, то есть упорядочение системы, должно носить неспонтанный, а постоянно действующий характер. Разработанный план развития предприятия через систему целей даёт не только управление организационным развитием, но и возможность предвидеть некоторые направления перспективного развития его организационной структуры управления. Работа над стратегически эффективной организационной структурой является одним из главных условий реализации отобранной стратегии адаптации предприятия к внешним условиям. Как показывает практика, организационное проектирование, оценка эффективности необходимы как для действующей организационной структуры, так и для сравнения других вариаций ее совершенствования.

**Степень изученности проблемы исследования.** Весомое вложение в изучение формирования, функционирования и развития систем управления внесли отечественные и зарубежные ученые: Бражник М. В., Баликов В. З., Лапин А. Н., Кабанов А. Я., Ладанов И. Д., Минцберг Г., Вебер М., Мильнер Б. Проблематику оценки эффективности работы предприятия в целом и по системе управления в частности изучали отечественные и зарубежные ученые, как Яковенко Г.Е., Сыроежкин И.М., Смолкин А.М., Русинов Ф.М., Кац И.Я., Петухов Р.М., Мельник М.Б., Туровец О.Г., Богатин Ю.В.

Однако не все вопросы оценки эффективности организационной структуры управления пока получили достаточного освещения в научной литературе. Так же остается открытой и проблема формирования стратегически эффективной

структуры управления с учетом возможного влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия. В этом состоит проблематика настоящего дипломного проекта.

**Проблема исследования** заключается в потребности формирования наиболее эффективных путей совершенствования организационной структуры предприятия, которые бы обеспечивали рост эффективности ее хозяйствования. Актуальность, противоречие, и проблема исследования обусловили выбор **темы квалификационной работы:** «Совершенствование организационной структуры предприятия, как фактор роста ее хозяйствования».

**Цель исследования:** разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры в ООО «Карталинский элеватор».

**Объект исследования:** факторы роста эффективности хозяйствования организационной структуры предприятия.

**Предмет исследования:** процесс совершенствования организационной структуры предприятия, как фактор роста эффективности ее хозяйствования.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи** исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты организационной структуры, ее основные черты;
2. Проанализировать кадровый состав ООО «Карталинский элеватор»;
3. Проанализировать организационную структуру ООО «Карталинский элеватор»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО «Карталинский элеватор».

Методологической основой исследования явились работы отечественных и зарубежных авторов, по вопросам современного менеджмента и использования общенаучных методов эмпирического исследования, такие авторы как Брейли Р., Майерс С., Галпин Тимоти, Хэндон М., Гати М., Десслер Г., Минцберг Г., Ладанов И.Д., Федорова Н.Н., Битюкова Н.В., Воловская Н.М., Гордеева Е.С., Аверченко Л. К., Залесов Г. М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М., Петрова В.

С., Чемодакова Т. С., Серочудинов Е. С., Аникина П. Б., Целютина Т. В., Линкина Д. Л.

**Информационную базу исследования** составили законодательные акты и нормативные документы, научные источники (учебная литература), статистические источники, электронные ресурсы, финансовая (бухгалтерская) отчетность, управленческая документация, а также учредительные и другие нормативные документы.

**Практическая значимость** исследовательской работы заключается в совершенствовании организационной структуры предприятия при использовании предложенных рекомендаций. Выводы и обобщения, содержащиеся в исследовании, направлены на дальнейшее развитие теоретической базы при решении вопросов эффективного хозяйствования организационной структуры.

**Методы исследования:** в нашей работе мы использовали метод изучения теоретической литературы, анализ, синтез, опрос, наблюдение.

**База исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «Карталинский элеватор». Юридический адрес организации: 454092, г. Челябинск, пр-кт. Свердловский, д. 84б, оф. 40б.

**Структура исследования:** работа состоит из введения, двух глав теоретической и практической, заключения и списка используемой литературы.

## **Глава 1. Теоретические и методические аспекты оценки организационной структуры предприятия**

1.1. Теоретические подходы к определению организационной структуры

Коротко рассмотрим сущность и понятие организационной структуры (англ. organizational structure) – документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес – процессы организации.

Организационная структура является распределением ответственности и полномочий внутри организации. По большей части, она проектируется в виде органиграммы (англ. organigram) – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции) [14, с.31].

В научной литературе существуют три элемента организационной структуры [4, с.65]:

- Правила, по которым работает организация – многие из этих правил могут быть заявлены явно, в то время как другие могут быть скрытыми, но при этом не менее обязательными для исполнения;

- Распределение труда. Распределение труда может быть формальным или неформальным, временным или постоянным, но в каждой организации непременно будет определенный тип распределения труда;

- Управление. Конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации.

Исходя из вышеуказанных элементов, получается, что в экономической системе одним из существенных понятий менеджмента, предполагающее цели, функции, процесс управления, деятельность менеджеров и разделение между ними полномочий является – «структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) – в масштабе этой структуры производится вся управленческая деятельность (передвижение большого количества информации и принятие управленческих решений), к которой

причастны менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Проектируя структуру, её можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, созданным для того, чтобы все задействованные в ней процессы реализовывались в положенный срок и на должном уровне.

Именно поэтому руководители организаций уделяют особое внимание принципам и средствам разработки структур управления, анализу их типов и видов, исследованию характера улучшений и оценкам соответствия задачам организаций. Под структурой управления можно считать урегулированную совокупность неизменно взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают эффективную работу и становление предприятия как единого целого [12, с.125].

Организационная структура управления определяется еще как образец распределения и объединения управленческой деятельности, с осуществляющимся процессом управления по идентичным функциям, устремленных на решение поставленных задач и доведения до намеченных результатов. По этим соображениям, структура управления формируется из приемлемого распределения полномочий, ответственности и прав, форм и порядка, сотрудничества между органами управления, входящими в ее состав, и работниками. Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления:

- Отдельные работники (руководители, специалисты, служащие);
- Службы аппарата управления, с неопределенным количеством специалистов, которые выполняют определенные функциональные обязанности [6, с.112].

Выделяют два вида специализации элементов ОСУ [26, с.21]:

а) в соответствии с количеством структурных подразделений предприятия, выделяются звенья структуры управления, исполняющие организацию производства, маркетинг и т.п.;

б) уклон на общие функции, осуществляемые в процессе управления, образует подразделения, планирования, труда и управление, организации

производства, следящие за всей работой в организации. С помощью горизонтальных (одноуровневых) и вертикальных (отношения подчинения) связей сохраняются бизнес-отношения между элементами структуры. Они необходимы если, система управления построена иерархично, то есть присутствуют различные уровни управления, нацеленные на свои результаты.

Двухуровневая структура - характеризуется созданием верхних звеньев управления (руководство организацией, в общем) и низовых звеньев (менеджеры, которые руководят работой исполнителей). Трёх уровневая структура - включает в себя так называемый средний слой, состоящий из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различают линейные и функциональные связи. Линейные связи разработаны для принятия управленческих решений и сфокусированы на информации между линейными руководителями, т.е. лицами, контролирующими деятельность организации, ее подразделений. Функциональные связи сопряжены с функциями менеджмента. Полномочия линейного персонала, штабного персонала и функционального:

- Полномочия линейного руководства вправе решать все вопросы развития доверенных им организаций и подразделений и давать указания, обязательные для выполнения другими сотрудниками предприятия (подразделений). Полномочия штабного персонала находятся в рамках планирования, рекомендаций, различных советов или помощи, но не вправе отдавать распоряжения остальным сотрудникам организации и выполнять их работу. Все вышеуказанные составляющие оргструктуры управления имеют сложные взаимозависимые отношения: преобразования в любой из них (количества работников и их полномочий, подразделений, новые элементы) влияют на значение всех остальных. [15, с.210]

В современной теории менеджмента зафиксировано два вида организационных структур: органический и иерархический. Они имеют принципиально разные основания и характерные черты, которые позволяют выявить области их рационального применения и перспективы последующего

развития [22, с.42]. У большинства современных предприятий, по сей день используются структуры, которые были сформулированы еще в 20 веке. При этом основными принципами выступали разделение труда на специальные функции и соответствие ответственности работников вверяемым полномочиям.

В течение многих лет предприятия применяли формальные организационные структуры, в дальнейшем названные иерархические.

Модель иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, который разработал общеизвестную концепцию рациональной бюрократии. Она состояла из принципиальных пунктов [8, с.47]:

- строгое разделение труда, необходимо использовать квалифицированных специалистов по любой должности;
- иерархичность управления, нижестоящий работник или подразделение подчиняется и контролируется вышестоящим;
- преобладание формальных норм и правил, которые дают идентичность выполнения управленцев своих задач и обязанностей;
- стандартная обезличенность, с которой официальные представители выполняют свои обязанности;
- наем сотрудников на работу по квалификационным требованиям к должности.

В качестве гаранта рациональности такой структуры является объективный характер управленческих решений.

Иерархическая структура существует в различных видах, но самой распространенным является линейно – функциональная организация управления, актуальная для многих предприятий до сих пор. В основе линейно-функциональной структуры лежит «шахтный» принцип устройства специализации процесса управления по подсистемам, функционирующих на предприятии (производство, маркетинг, финансы и так далее).

В каждой подсистеме сформулирована иерархия служб или «шахт», которая пронизывает все предприятие сверху до низу. Работоспособность

любой из служб предприятия зависит от показателей, которые оценивают выполнение ими своих задач и целей.

Многочисленное применение этой структуры управления показало, что она наиболее эффективно работает, в том аппарате управления, где выполняются рутинные, повторяющиеся и редко преобразовываемые задачи и работы. Достойное управление с этой структурой проявляется в том случае, если предприятие имеет крупносерийный или массовый тип производства и в случае если хозяйственный затратный механизм в меньшей степени восприимчив к открытиям в области науки и техники. Так же применение линейно – функциональной структуры может иметь свои минусы, например если ответственность и полномочия руководителей разных уровней и подразделений не совпадают по своему характеру, это чаще всего приводит к перегрузке управляемости директоров и в итоге выявляются нерациональные информационные движения внутри организации. Так же к негативным признакам относится чрезмерно централизованное производственное управление, из-за этого упускается специфика работы большинства подразделений, что приводит к нерациональным изменениям в регламентирующих документах [16, с.32].

Похожие параметры имеет линейно - штабная структура управления, которая предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней. Основной целью линейного руководства - регулирование работы функциональных звеньев и распределение их в ход общих целей и задач организации. Следующим видом иерархического управления является дивизиональная структура. Эта структура близка к организациям гигантам (корпорациям), в основе которых лежат, созданные отдельно, производственные подразделения, которые имеют определенную самостоятельность в осуществлении основной деятельности.

В основе структурирования организации по подразделениям лежат три критерия: вид выпускаемой продукции или предоставляемых услугам (продуктовая

специализация), ориентация на потребителя, региональная специализация (обслуживание определенных территорий).

Главным плюсом такого подхода является связь производства с потребителем, что приводит к динамичной реакции на его изменения, во внешней среде. Не смотря на детальное описание и долгие годы практики с преобразованием, смещением и подстраиванием под свое предприятие, иерархические структуры, используемые в нашей стране и за рубежом, не решали проблемы регулирования функциональных горизонтальных звеньев, увеличения ответственности и расширения полномочий руководителей средних и нижних уровней.

Основным положительным моментом структур, известный в практике управления как гибкость, адаптация, или органика, является присущая им способность динамично преобразовывать свою модель, адаптироваться к внешним условиям, органически встраиваться в систему управления. Органическая структура отличается присвоением к каждому работнику индивидуальной ответственности за результат, в общем. Этот тип структуры отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые формируются не структурой, а характером решаемой проблемы. Данные структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. В основном они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей. Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления. Проектные структуры создаются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей. Одной

из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, которая работает на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить приоритеты и ресурсы, рационально подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а работники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно – технического потенциала организации как единого целого [45, с.384].

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры. Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей [26, с.34]. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях увеличивается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе. При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не с подчиненными ему непосредственно специалистами, а в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять те или иные задачи.

В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры были особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедрялись и новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий, что повышало их заинтересованность в достижении целей программ и проектов[43, с.19]. Гибкие организационные структуры «не срываются», если без изменения остаются действовавшие ранее системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию. Эта связь наглядно прослеживается при анализе использования еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной (командной). Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, давно получившая известность во всем мире, в том числе и в нашей стране.

Переход к бригадным структурам обычно требует значительной подготовки, что, прежде всего, связано с распределением всего персонала по группам (бригадам), число членов, в которых невелико (не более 15 человек). Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, поощряющая взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Поэтому менеджмент носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в четком контроле извне и промежуточном учете выработки [37, с.44]. Соответственно этому меняются условия оплаты труда, которые направлены, прежде всего, на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и доходов.

Формирование бригад нередко связано с перекомпоновкой оборудования, которое, как правило, закрепляется за бригадой и концентрируется в одном месте на производственной площади данной группы. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы материалов и

незавершенное производство. Возникающие при этом потери от недоиспользования оборудования компенсируются возможностью апробации новых технологий и выпуска новых видов изделий, предлагаемых и разрабатываемых специалистами группы.

Таким образом, сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам. Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину. Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной стадии своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие компании. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех организациях, нацеленных приспособиться к динамично меняющейся среде.

Американский профессор Генри Минцберг определяет структуру организации как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а потом достигается координация действий по решению общих задач. По его мнению, за разными способами построения эффективной организационной структуры стоит всего несколько базовых конфигураций [32, с.57]. Минцберг предлагает осуществлять проектирование организационной структуры путем выделения пяти базовых конфигураций: операционное ядро, стратегическая вершина, среднее звено, техническая структура, вспомогательный персонал. Таким образом, каждого сотрудника организации можно отнести к одному из обозначенных элементов структуры. Для согласования действий этих структурных элементов могут использоваться следующие координирующие механизмы: взаимное согласование;

прямой контроль; стандартизация (формализация) - стандартизация рабочих процессов; стандартизация выпуска (результатов труда); стандартизация навыков. Путем сочетания данных механизмов координации могут формироваться различные формы распределения власти внутри организации от вертикально-горизонтальной интеграции (власть сосредоточена в одних руках) до вертикально-горизонтальной децентрализации (властью наделен каждый). Элементы структуры и механизмы координации должны быть подобраны таким образом, чтобы достигалась внутренняя слаженность, гармония организации. При этом Минцберг отмечает, что структура должна фундаментально соответствовать организационной ситуации - размеру организации, ее возрасту, темпам развития, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе, методам производства продуктов и услуг.

Компании, добросовестно приступающие к разгрому бюрократии, берутся за дело не с того конца. Проблема не в бюрократии, наоборот, последние двести лет она была решением. Если на предприятии вам не нравится бюрократия, попробуйте обойтись без нее - и получите хаос. Бюрократия - это клей, который скрепляет традиционные компании. Она является основой решения проблемы - фрагментации процессов.

Если организационная структура перестает соответствовать целям субъекта хозяйственной деятельности, не успевает приспособливаться к меняющимся условиям, значит, снижается эффективность деятельности системы в целом. Эффективность, а в ряде случаев выживаемость организации, во многом зависит от того, насколько она адаптирована к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны ее структуры, какова ее способность к нововведениям [32, с.150]. Эффективная организационная структура, с одной стороны, должна опираться на то, чего хочет и что может коллектив, а с другой - соответствовать тому рынку, на котором предприятие. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Таким образом, любая организационная структура должна быть прозрачной, то есть понятной владельцам, менеджерам, сотрудникам; хорошо управляемой, то есть все административные воздействия должны осуществляться и анализироваться точно своевременно; достаточно гибкой, чтобы при необходимости могла реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, быть рентабельной.

## 1.2. Действующие способы совершенствования организационной структуры

Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее.

Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, которая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредотачиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации.

В современных рациональных версиях организационно-управленческой теории стратегия организации рассматривается обычно как основное средство организационного развития. В рамках этой теории сформировались основные стадии жизненного цикла организации [9, с.64]. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро

данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособляющая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится). На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, (концерна, ассоциации и т.п.) происходит перераспределение управленческих функций (часть функций централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Итак, процесс совершенствования организационной структуры предприятий предполагает проведение серьезной работы, состоящей из трех основных этапов [13, с.51]:

1. Диагностика - этот этап характеризуется исследованием действующей структуры управления, показывает её узкие места, выявляет и формализует существующие пробелы по управлению в организационной структуре. Для этого проводится анализ организационной структуры и штатного расписания, анализ положений о подразделениях, должностных инструкций и другой регламентирующей документации. Также на этом этапе необходимо оценить персонал - определить соответствие работников предъявляемым требованиям. Изучается состояние организационной структуры управления на основе сравнения фактических значений соответствующих показателей с нормативными и плановыми их значениями. Последующий анализ этих показателей позволяет установить недостатки (резервы) в деятельности системы управления, поставить их точный диагноз. На данном этапе целесообразно использовать экспертный метод и метод структуризации целей. Группировка управленческих работ по определенным правилам дает возможность определить структурные

подразделения и ориентировать их деятельность на достижение конкретной производственно-хозяйственной цели.

2. Разработка новой организационной структуры - составление плана проведения изменений, определение перечня регламентирующих документов. На данном этапе целесообразно использовать метод сравнения и аналогий, который заключается в использовании при совершенствовании организации управления элементов механизма управления, организационных форм и решений, которые оправдали себя на практике на предприятиях со сходными условиями (размером, типом производства, сложностью продукции и т. п.). Метод сравнения и аналогий предусматривает разработку и использование типовых структур управления, норм управляемости, типового состава функций управления, различных расчетных формул для определения нормативов численности управленческих работников. В условиях большого разнообразия построений организационных структур, способов определения численности работников по функциям управления, отсутствия квалифицированных специалистов по организации управления этот подход являлся прогрессивным и сыграл положительную роль. Вместе с тем он ориентирует на усредненный состав функций управления, ставит жесткие ограничения в выборе организационных структур.

3. Проведение организационных изменений - устранение непонимания со стороны персонала, обучение персонала работе в новых условиях, переработка или создание новых должностных инструкций, оценка эффективности изменений, которую можно провести по степени соответствия поставленной задаче и рентабельности затрат. На данном этапе можно использовать метод организационного моделирования, основанный на использовании определенных формализованных представлений (моделей) объекта и системы управления. В соответствии с этим методом в производственных процессах выделяют точки, места, требующие управляющих воздействий. Далее устанавливают характер и периодичность этих воздействий, состав и объемы информации, необходимые технические средства и другие составляющие процесса управления. Разработка

процессов управления производится с учетом нормативных требований к их организации. На основе характеристик разработанных процессов управления (их периодичности, трудоемкости и др.) устанавливают численность работников, их соподчиненность в ходе выполнения управленческих работ, состав подразделений аппарата управления.

Также необходимо выделить, что важным фактором формирования организационных структур является - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровне. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии. Можно отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом [17, с.43].

Из сказанного становится очевидным, что большинство организаций рационализируют свои организационные структуры, однако необходимо учитывать все многообразие факторов, диктующих ее тип [23, с.177]. Наиболее

значимыми факторами являются: размер и степень разнообразия деятельности хозяйствующего субъекта, географическое положение хозяйствующего субъекта, технология, отношение к организации со стороны руководителя и сотрудников, динамизм внешней среды, стратегия, реализуемая хозяйствующим субъектом. Каждый тип организационной структуры управления проявляет себя в зависимости от тех условий, в которых функционирует хозяйствующий субъект.

Все вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса о типичных недостатках организационных структур многих российских компаний [19, с.25]. К ним относятся: чрезмерная централизация, замкнутость структурных подразделений на первых руководителях; много заместителей у генерального директора с размытыми и пересекающимися полномочиями; основное внимание уделяется краткосрочным результатам деятельности; отсутствует долгосрочная стратегия; система управления предприятий ориентирована скорее на сохранение трудовых коллективов и снижение социальной напряженности, чем на повышение эффективности производства, несмотря на то, что ресурсы дорожают, а возможности повышения цен на продукцию сокращаются; конфликт собственников и менеджеров, нежелание работать с инвестором; отсутствие информационной поддержки предприятия; низкая квалификация экономических служб.

В итоге хотелось бы подчеркнуть следующее: проектирование организационной структуры управления позволяет создать такую необходимую рациональную структуру, где все подразделения работают слаженно и эффективно, где имеет место нужная гибкость руководства предприятием в процессе его расширения, где будет высокий уровень и культура его управления. При этом основная тенденция заключается в том, чтобы новая или обновленная структура становилась более простой и гибкой чем предыдущая.

### 1.3. Факторы роста эффективности хозяйствования организационной структуры

Исследованию проблемы эффективности организационных структур посвящены работы многих авторов. Весьма полезными для нас оказались результаты исследований И. Д. Ладанова, он отмечает, что научно обоснованное формирование организационных структур - актуальная задача современного этапа развития рыночных отношений. Оценка эффективности является элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования [16, с.114].

Достаточно разработанная методика анализа организационных структур управлением предприятием в условиях рынка, которая могла бы служить основой проекта необходимых организационных изменений, отсутствует. Анализ различных точек зрения, высказываемых по поводу критерия эффективности системы управления, позволяет сделать вывод, что поиск универсальных, обобщающих, синтетических, легко исчисляемых и рациональных по экономическому смыслу показателей оценки эффективности систем управления, объединяющий как показатели эффективности производства, так и системы управления, пока не дал приемлемых результатов и до сих пор остается дискуссионным.

Тем не менее, существуют определенные критерии, по которым можно оценивать эффективность структуры управления [4, с.66]:

1. Степень надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующаяся:

а) степенью рациональности структуризации целостной системы на элемент на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

б) степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия.

2. Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры вырабатывать комплекс целей и задач функционирования и развития организации.

3. Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования организации, при анализе структур действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты [5, с.211].

Чтобы обосновать эту возможность, необходимо, прежде всего, выяснить норму численности организации. Когда это нужно? В условиях рыночной экономики учет нормы численности применим в следующих случаях:

- при необходимости оптимизировать численность (например, если нужно сократить работников); при неравномерной загрузке производства (в случае сезонных пиков и спадов);

- при совершенствовании технологических процессов (когда благодаря новому оборудованию производительность одного рабочего значительно повышается);

- при планируемом росте объемов производства;
- при открытии нового подразделения. Несмотря на изменившиеся обстоятельства, базовое понятие сохраняется: численность работников определяется по нормам.

Попробуем разобраться, как это работает, на двух типичных примерах:

- рост объема (вариант 1);
- новое подразделение (вариант 2).

Для варианта 1. Берется базовая численность работников (за предшествующий период), умножается на коэффициент планируемого роста производства (например, 1,2):  $N_{\text{базов}} * 1,2 = N$  - требуемое количество рабочих.

Для варианта 2 рассмотрим пару примеров, А и Б.

Пример А. По выработке (за месяц). Планируется изготовить в месяц 144 конструкции. По нормативам установлено, что в месяц 1 человек может изготовить 15 конструкций. Нормативы могут быть как невыполнены, так и перевыполнены: речь идет о коэффициенте выполнения норм, который высчитывается ретроспективно. Возьмем пример, когда нормы перевыполняются - тогда коэффициент будет выше 1, например, 1,2. Получится:  $144 / 15 / 1,2 = 8$  (необходимое количество рабочих для производства 144 конструкций в месяц). Иногда в числитель добавляют еще коэффициент невыходов (например, 1,1) - тогда расчет будет таким:  $144 * 1,1 / 15 / 1,2 = 8,8$  (таким образом, лучше иметь 9 рабочих - тогда план месяца по выработке будет выполнен, даже если кто-то из рабочих заболеет).

Пример Б. По времени обслуживания (за месяц). Формула сходна, но коэффициент выполнения не используется. Данные для расчетов: общая трудоемкость в часах (высчитывается как сумма всех видов работ, умноженных на продолжительность каждого вида работ); продолжительность рабочего времени 1 работника в часах за месяц; коэффициент невыходов. Допустим: трудоемкость 1560 часов; в месяце - 164,1 рабочих часа (среднее число в 2018 году для 40 часовой недели); коэффициент невыходов - 1,2. Тогда:  $1560 / 164,1 * 1,2 = 11,4$  рабочих (рекомендуется округлить в меньшую сторону).

Нормы, применяемые для расчета численности управленческого персонала.

Для определения нормы численности управленческого штата в СССР существовали отраслевые нормативы. Сегодня нередко оказывается, что управленческий штат непомерно раздут, и перед кадровиком директор ставит высказать соображения относительно нормы численности управленцев. Вот краткие рекомендации: на 1 менеджера должно быть от 5 до 15 подчиненных (цифры варьируются в зависимости от профиля компании: чем более рутинной работой занимаются подчиненные, тем их может быть больше; меньше всего подчиненных должно быть у руководителя в сфере интеллектуальных разработок, консалтинга и т.п.); 30% руководителей и 70% исполнителей - такова наиболее гармоничная структура компании.

Инструменты для определения необходимого и достаточного числа управленцев [21, с. 47]:

- 1) Метод Дельфи - «Обратитесь к экспертам и узнайте их мнение». Важно точно определить, для какого структурного подразделения нужно найти оптимальное соотношение руководителей и подчиненных.
- 2) Метод бенчмаркинга - изучение практики конкурентов. В выступлениях на конференциях, в журнальных статьях топ-менеджеры компаний вашей отрасли иногда делятся опытом построения организационной структуры предприятия - можно скопировать.
- 3) Формула Розенкранца - для тех, кто верит только цифрам. Ключевой показатель для вычислений - это количество типовых видов работ (в штуках) в области руководства, например, подразделением (проведение совещаний; переговоры с поставщиками; подписание документации;), умноженное на среднее время, затрачиваемое на 1 операцию. Если вам удастся сосчитать количество таких операций, например, за месяц, умножить на среднюю продолжительность операции, потом разделить на 164 рабочих часа в месяц и дать еще небольшой люфт (перекур, туалет, чашка кофе, неожиданно возникшие, незапланированные дела - обычно повышающий коэффициент 1,5) - вы получите, сколько руководителей требуется этому подразделению.

Пример расчета по формуле Розенкранца.

Отдел продаж. Типовых операций по управлению продажами за месяц 60 (примерно 3 важных дела ежедневно). Средняя продолжительность 3,5 часа. Считаем:  $60 * 3,5 \text{ ч.} / 164 \text{ ч.} * 1,5 = 1,92$  руководителя (почти 2, но будут чуть недогружены работой).

Для более полной характеристики рассматриваемого вопроса были изучена методика Н.Н. Федоровой [40, с.22]. Анализ выполняется поэтапно.

Этап 1. Анализ организационно - регламентирующего обеспечения системы менеджмента. Целью анализа на данном этапе является оценка уровня организационно - регламентирующего обеспечения (классификации наличных нормативно-методических документов: нормативно-справочные, организационно-распорядительные организационно-методические, экономические, личная учетность).

Этап 2. Анализ целостности объекта управления

Целью анализа является оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, которые обеспечивают их взаимодействие в достижении цели системы. Взаимодействовать могут только совместимые элементы, поэтому необходим матричный анализ целесообразной совместимости различных направлений деятельности в выполнении главной функции системы, которая и определяет миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, а также пути их достижения.

Этап 3. Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации). Цель анализа - оценка способности организационной структуры управления обеспечивать достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку «механизм управления» концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя Кму). Расчет обобщающих показателей Ксс, Ксв, Кму производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле:

$$K_{\text{сс, св, му}} = \sum_{q=1}^m q_i * A_i,$$

где  $m$  - количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;  $q_i$  - коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы фирмы, при этом должно соблюдаться условие  $1=q$ );  $A_i$  - оценка в баллах по шкале от 1 до  $m$ . Шкала оценки данного показателя при 10-ти балльной шкале следующая: 0-3 (организационная структура не отвечает целям и задачам деятельности предприятия); 3-6 (организационная структура неэффективна, механизм управления не регламентирует взаимодействие элементов и их целенаправленное развитие); 6-8 (организационная структура способствует эффективной деятельности предприятия, однако механизм управления недостаточно эффективно обеспечивает реализацию целевых установок и выработку решений на достижение максимальных результатов при минимальных и необходимых затратах); 8-10 (организационная структура и механизм управления являются эффективными).

Этап 4. Анализ внешней эффективности организации (анализ степени использования организацией внешних возможностей). Целью анализа является оценка степени использования системой управления возможностей внешней среды, учета угроз, выявление причин рассогласования результата и цели в обнаруженных на предыдущих этапах проблемных зонах, степени соответствия организационной структуры управления всей совокупности условий ее функционирования во внешней среде.

Этап 5. Анализ соответствия организационной структуры управления производственной структуре. Целью анализа является оценка соответствия двух основных подсистем друг другу, формирование информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия. Оценка эффективности организационной

структуры может быть проведена только с позиций ее результативности для управляемого объекта. С этой точки зрения в цепочке наиболее значимых факторов, учитываемых при анализе организационной структуры, основными являются: уровень специализации, объем и тип производства → технологические факторы → организация производственного процесса → производственная структура → воспроизводственная структура → финансовая структура → организационная структура.

Этап 6. Анализ качества реализации функций и затрат на их исполнение. Целью анализа является формирование информации о расходах на управление для оптимизации затрат на исполнение функций. Для этого проанализируем динамику предыдущих годов показателей использования трудового потенциала аппарата управления.

1) Прибыльность персонала управленческой деятельности, тыс. руб.

Способ расчета: Чистая прибыль/численность работников аппарата управления;

2) Затраты на содержание одного работника управления, тыс. руб.

Способ расчета: Затраты на управление/численность работников аппарата управления;

3) Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости, %.

Способ расчета: Затраты на управление \*100/себестоимость производства).

Таким образом, эффективность организационной структуры зависит от соответствия ее системе целей предприятия, принятым стратегиям и механизму распределения минимальных, но необходимых ресурсов. В этом смысле анализ организационной структуры по данной методике носит перспективный характер и является важнейшим информационно-образующим аспектом системы в целом.

## Выводы по Главе 1

Теоретический анализ подходов к понятию организационная структура определяет ее как документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.

Процесс совершенствования организационной структуры предприятий предполагает проведение серьезной работы, состоящей из трех основных этапов: диагностика, разработка новой организационной структуры, проведение организационных изменений. При этом основная тенденция заключается в том, чтобы новая или обновленная структура становилась более простой и гибкой чем предыдущая. Определены основные принципы построения, виды организационных структур.

Совершенствование организационной структуры основывается на критериях: расчет нормы численности работников предприятия или отдела, оценка уровня организационно-регламентирующего обеспечения, оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, оценка способности организационной структуры управления обеспечивать достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, оценка соответствия двух основных подсистем друг другу, формирование информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия, анализ информации о расходах на управление для оптимизации затрат на исполнение функций.

## **Глава 2. Анализ и совершенствование организационной структуры ООО «Карталинский элеватор»**

### **2.1. Общая характеристика исследуемого предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Карталинский элеватор» создано в соответствии с федеральными законами «Об организации и ведения технологического процесса на элеваторах и хлебоприемных предприятиях» от 25 июля 1983 года № 251-ФЗ, «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ.

Учредителями общества являются Гуганова М. А., Едемская Я. А.

Место нахождения Общества: фактический адрес - Российская Федерация, 457352 Челябинская область, г. Кварталы, переулок Дзержинского, д. 4.

Юридический адрес - Российская Федерация, 454048, Челябинская область, г. Челябинск, пр. Свердловский, д. 84б, офис 406.

ООО «Карталинский элеватор» является юридическим лицом. Оно имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах. ООО «Карталинский элеватор» приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации и Уставом ООО «Карталинский элеватор».

Общество вправе участвовать самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами в других коммерческих и некоммерческих организациях на территории Российской Федерации и за ее пределами в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством.

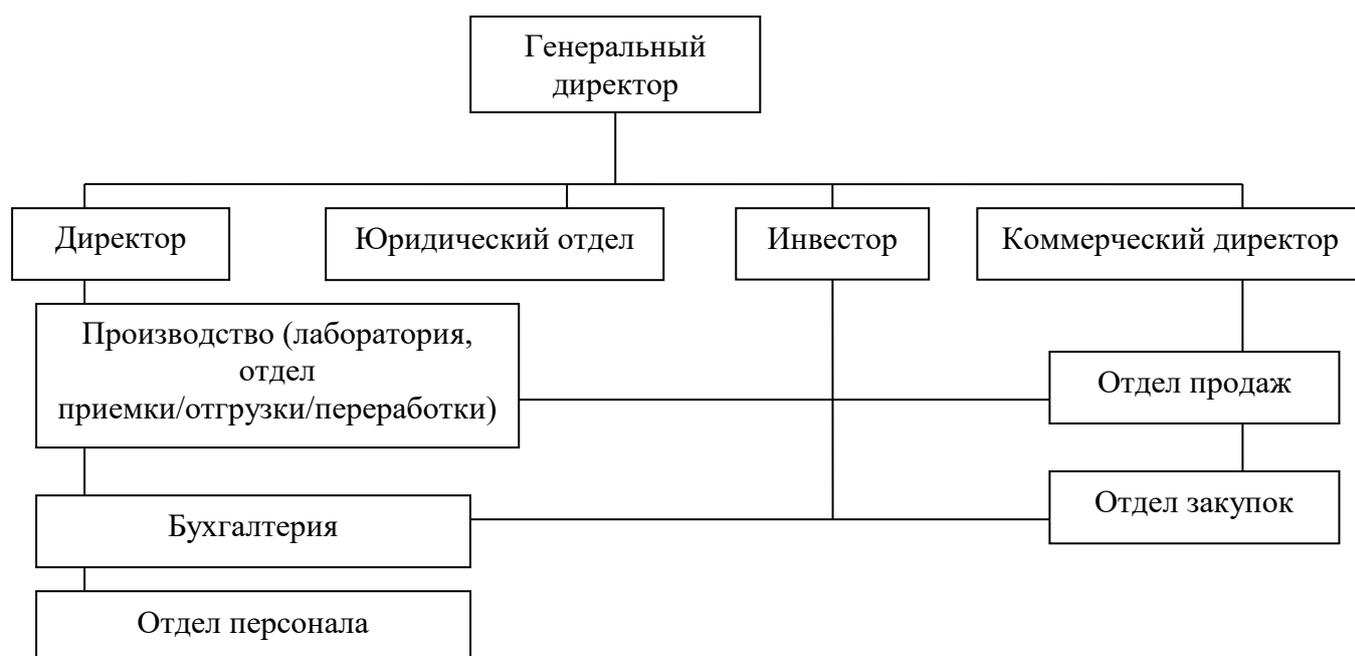
Основными целями деятельности общества является: выполнение работ и оказание услуг в целях извлечения прибыли. Для достижения целей, общество осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности: хранение, складирование и торговля

зерновых культур, деятельность агентов по оптовой зерновых культур и прочим сельскохозяйственным сырьем, текстильным сырьем и полуфабрикатами.

Уставный капитал Общества составляет 128390 руб.

Выручка от реализации выполненных работ и оказанных услуг в 2017г. составила 80767 тыс. руб., увеличилась на 1234 тыс. руб. по сравнению с 2016г. Предприятие самостоятельно распоряжается прибылью, полученной в результате деятельности предприятия, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей.

На данный момент на предприятии линейно - функциональная организационная структура. Организационная структура организации ООО «Карталинский элеватор» приведена ниже на рисунке 1.



**Рисунок 1. Организационная структура организации ООО «Карталинский элеватор»**

Технико - экономическая характеристика ООО «Карталинский элеватор»: Частное предприятие «Карталинский элеватор» - крупное зерноперерабатывающее предприятие. Годом основания элеватора считается 1995 г. - год ввода в эксплуатацию мельницы производительностью 110 т/сут. муки сортового помола

и 50 т/сут. муки обойного помола. В настоящее время производительность мельницы 95 т/сут. муки односортного 70% помола.

Комбинат располагает следующей складной емкостью:

- в мукомольном производстве - пшеничный элеватор емкостью 15800 т.; склад бестарного хранения муки емкостью 1300т.
- в производстве крупы - элеватор рисовый емкостью 20106т.; склад готовой продукции на 200т.
- в комбикормовом производстве – элеватор для зернового сырья комбикормов емкостью 8500т.; склад напольного хранения не зернового сырья в таре емкостью 1100т.; склад силосного типа для мучнистого сырья и шротов емкостью 1125т.; склад силосного типа для готовой продукции на 1010т.

В состав комбината кроме основных цехов входят вспомогательные цеха: промышленная котельная; ремонтно-механический цех, энергетический цех.

Рассмотрев ситуацию на рынке сбыта услуг продажи и хранения зерна можно прийти к выводу, что основными конкурентами Карталинского элеватора в Челябинской области являются: ООО «Злак-Сервис», ООО «Троицкий Элеватор» и ОАО «Элеватор буранный».

**Таблица 1**

**Основные конкуренты ООО «Карталинский элеватор»**

Показатель	«Карталинский элеватор»	«Злак-Сервис»	«Троицкий Элеватор»	«Элеватор буранный»
Основные виды деятельности	Хранение, переработка и закупка зерна, торговля оптовая	Хранение, переработка и закупка зерна, торговля оптовая	Выращивание зерновых культур, деятельность по складированию и хранению	Хранение и складирование зерна, торговля оптовая
Форма собственности	ООО	ООО	ООО	ОАО
Численность персонала	52	30	24	69
Заказчики	Администрация	ФКУ ЛИУ-4	Агентство по	Администрац

	Карталинского муниципальног о района	УФСИН России	развитию рынка продовольств ия	ия Буранного сельского поселения
Доходы за 2018 г., тыс.руб	80 767	440 210	277 566	85 220

Из данной таблицы видно, что численность персонала у «Карталинского элеватора» и «Буранного элеватора» на много больше чем у «Злак-Сервис» и «Троицкого элеватора», это объясняется объединением последних компаний в разные холдинги, такие как АО Троицкий КХП, ООО "СИТНО". Карталинский элеватор на данный момент является самостоятельным предприятием, что оказывает негативное воздействие на всю организацию в целом, таким образом, для организационной структуры предприятия недостатками являются:

- основное внимание уделяется краткосрочным результатам деятельности; отсутствует долгосрочная стратегия;
- много заместителей у генерального директора с размытыми и пересекающимися полномочиями;
- система управления предприятия ориентирована скорее на сохранение трудового коллектива и снижение социальной напряженности, чем на повышение эффективности производства, несмотря на то, что ресурсы дорожают, а возможности повышения цен на продукцию сокращаются.

### **Матрица SWOT-анализа ООО «Карталинский элеватор»**

Первым шагом при формировании матрицы SWOT-анализа выступает выделение сильных и слабых сторон компании и их ранжирование по приоритетности. Как было установлено в предыдущей части, компания ООО «Карталинский элеватор» менее конкурентоспособна по текущему состоянию в сравнении со своими основными конкурентами, такими как: «Злак-Сервис», «Троицкий Элеватор», «Элеватор буранный».

Для проведения SWOT-анализа можно воспользоваться следующим списком параметров:

1) Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии элеватора наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.);

2) Производство (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.);

3) Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость элеватора, прибыльность бизнеса и т.п.);

4) Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг в фермерском хозяйстве, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.);

5) Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация фермерского хозяйства, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала).

Далее заполняем таблицу 2. Делается это следующим образом: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий - те сильные и слабые стороны фермерского хозяйства, которые существуют в этой области.

**Таблица 2**

**Определение сильных и слабых сторон ООО «Карталинский элеватор»**

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	- Высокий уровень квалификации кадров; - Стабильный трудовой коллектив, более 70% работников имеют большой стаж работы на данном предприятии (более 13 лет)	- Частая смена руководства; - Отсутствие квалифицированного маркетолога и менеджеров по продажам; - Снижение количественного состава

		руководящих работников предприятия;
Производство	- Проверенные и надежные поставщики; - Удовлетворительное качество продукции;	Устаревшая техника, оборудование, склады;
Финансы	-	Сезонный характер поступления основного потока денежных средств
Инновации	-	-
Маркетинг	- Возможность торговать зерновой продукцией круглый год (Наличие складов-хранилищ)	- Нет отдела маркетинга на предприятии; - Неузнаваемость на рынке.

Определение рыночных возможностей и угроз ООО «Карталинский элеватор».

Второй шаг SWOT-анализа - это своеобразная "разведка местности" - оценка рынка. Этот этап позволит нам оценить ситуацию вне нашего фермерского хозяйства и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон нашего предприятия:

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

1. Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию ООО «Карталинский элеватор»);

2. Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.);

3. Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.);

4. Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.);

5. Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.);

6. Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше фермерское хозяйство, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.);

7. Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.);

8. Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше фермерское хозяйство, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.).

Далее, как и в первом случае, заполняем таблицу (таблица 2.1): в первый столбец вы записываем параметр оценки, а во второй и третий - существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром.

**Таблица 2.1**

**Определение рыночных возможностей и угроз ООО «Карталинский элеватор»**

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	- Расширить ассортимент зерновой продукции за счёт внедрения новых сортов и технологий	- Наплыв дешевой продукции от конкурентов
Сбыт	- Расширить сбытовую сеть	- Трудности в реализации продукции в виду отсутствия сбытового отдела
Спрос	С ростом доходов населения	-

	увеличиваются объёмы потребления продуктов переработки зерна	
Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Природные и экологические факторы	-	Плохие погодные условия (заморозки, дождь, град) которые снижают урожайность и качество продукции
Экономические факторы	-	Падение спроса по причине снижения доходов населения

**Таблица 2.2**

**Рыночные возможности, угрозы, сильные и слабые стороны ООО**

**«Карталинский элеватор»**

<p><b>Возможности</b></p> <p>1. Расширить сбытовую сеть за счет внедрения отдела продаж;</p> <p>2. Расширить ассортимент продукции за счёт внедрения новых сортов и гибридов;</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>1. Наплыв недорогой продукции от конкурентов;</p> <p>2. Плохие погодные условия (заморозки, дождь, град) которые снижают урожайность и качество продукции</p>	
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Высокий уровень квалификации и долгий опыт работников;</p> <p>2. Возможность торговать зерновой продукцией круглый год (Наличие хранилищ);</p> <p>3. Удовлетворительное качество продукции.</p>	<p>- Торговля через склад - хранилище круглый год;</p> <p>- Расширение ассортимента выращиваемой продукции и улучшение её качества за счёт использования новых технологий;</p> <p>- Увеличение продаж за счёт представления продукции ориентированной для потребительских групп с различным уровнем доходов (очищенной, отсортированной, упакованной продукции);</p> <p>- Разработка торговой марки;</p>	<p>- Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, за счёт использования гибкой ценовой политики и увеличения качества продукции ООО «Карталинский элеватор»;</p> <p>- Снижение себестоимости продукции за счёт использования новых технологий;</p>

<p>Слабые стороны</p> <p>1. Необходимость налаживания гарантированного сбыта;</p> <p>2. Неузнаваемость на рынке;</p> <p>4. Сезонный характер поступления основного потока денежных средств.</p>	<p>- В результате сезонного поступления основной массы денежных средств могут возникнуть трудности со своевременным приобретением сортировочной и упаковочной линии.</p>	<p>- Потеря урожая в результате плохих погодных условий.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Заполнив эту матрицу можно обнаружить, что: Определены основные направления развития элеватора, сформулированы основные проблемы элеватора. Проанализировав и сопоставив возможности с сильными сторонами элеватора, приходим к выводу, что при данных условиях будет выгодно расширить сбытовую сеть за счет внедрения отдела продаж и представить продукцию с различным видом доработки, рассчитанная для нескольких групп потребителей в зависимости от их желания платить дополнительную сумму за очищенную, отсортированную или упакованную продукцию. Опираясь на сильные стороны элеватора можно снижать угрозы, применяя гибкую ценовую политику для борьбы с нежелательными конкурентами. Основной из слабых сторон для реализации возможностей может быть недостаток денежных средств необходимых для покупки сортировочной и упаковочной линии. Основными угрозами усугубленными слабыми сторонами для элеватора будет являться отсутствие системы гарантированного сбыта нестандартной продукции, появившейся вследствие плохих погодных условий.

SWOT-анализ позволил компании изучить существующие на рынке возможности и взвесить свои способности по их преследованию. Также при этом изучались угрозы, способные подорвать позиции фирмы. Сильные и слабые стороны были рассмотрены с позиции покупателей, что подвело реальную основу под решения о распределении ресурсов и помогло компании извлечь максимум пользы из имеющихся у нее возможностей.

## 2.2. Анализ кадрового состава ООО «Карталинский элеватор»

Как уже было отмечено выше, по своему составу персонал ООО «Карталинский элеватор» подразделяется на следующие категории: ауп, инженерно-технические работники, обслуживающий персонал. Ниже представлена таблица 3, где рассмотрена структура численности работников организации по категориям.

**Таблица 3**

### **Структура численности работников ООО «Карталинский элеватор».**

Категория	Количество, чел.	Структура, %
АУП	9	17,3%
Инженерно-технические работники	28	53,8%
Обслуживающий персонал	15	29%

Структура численности работников по категориям свидетельствует о том, что наибольшую долю, а именно 53,8%, имеют работники рабочих профессий. Удельный вес служащих в общей численности работников составляет более четверти 29%. Доля руководителей составила 11,8% в общей численности работников. Пример подразделений и состава персонала предприятия приведен в приложении 1.

Для адаптации работников важно определить такие факторы как возраст персонала, образование, опыт и стаж работы.

Статистика по категориям персонала и по возрасту показана в таблице 4.

**Таблица 4.**

### **Возрастная структура кадрового состава ООО «Карталинский элеватор» за 2018г.**

Показатель	Всего, чел.	Инженерно-технические работники	Обслуживающий персонал	АУП
Среднесписочная численность персонала	52	28	15	9

От 20 до 29 лет	3	2	1	-
От 30 до 39 лет	33	17	10	6
От 40 до 49	14	9	4	1
От 50 до 59	3	-	1	2
60 и более	-	-	-	-

Наибольший удельный вес занимают лица, имеющие возраст от 30 и до 39 лет - 63,5%, так же большое количество работников элеватора от 40 до 49 лет - 27%, доля лиц в возрасте от 50 лет - 5,8%, в таком же процентном соотношении находятся лица в возрасте до 20 лет. То есть в организации преобладают работники в возрасте от 30 и до 50 лет, что говорит о том, что в организации преобладают тенденции к работе в среднем возрасте. Молодых специалистов не так уж много. Рассмотрим численность персонала элеватора по образованию в таблице 5.

**Таблица 5.**

**Численность персонала элеватора по образованию за 2018г.**

Образование	Сотрудники, возраст которых составляет, чел.:		
	от 20 до 29 лет	от 30 до 49 лет	от 50 до 59 лет
Педагогическое	-	2	-
Бухгалтерское	-	2	2
Техническое	2	23	-
Полное среднее	-	12	2
Управленческое	-	5	2

Анализ работников по уровню образования показал, что высшее образование есть у 38 человек, среднее профессиональное у 14 человек.

Необходимо отметить, что большинство работников имеют высшее техническое образование, что является закономерным, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников.

Далее рассмотрим динамику ухода работников из организации. Ниже приведена таблица 6 по основным причинам текучести кадров за 2016-2018 года.

**Таблица 6**

**Анализ причин текучести кадров с 2016 по 2018 год**

Причина увольнения	2016 г.	2017г.	2018г.
Плохие условия труда	3	0	2
Неинтересная работа	1	0	0
Отсутствие перспектив роста	2	4	3
Низкая заработная плата	5	4	5
Прочие причины	2	1	1
Всего, чел.	13	9	11

На основе представленной информации о персонале ООО «Карталинский элеватор» можно сделать вывод о том, что многие показатели являются свидетельством не достаточно эффективной работы с персоналом, при этом главной причиной увольнений является не только заработная плата, но и отсутствие перспектив роста. Тем более удручает тот факт, что большинство уволенных считают, что работа была им не интересна, но скорее это все говорит о крайней неуверенности персонала элеватора в руководстве организации, его частая смена в последний год, толкает работников иногда на крайние меры увольнения.

### 2.3. Анализ организационной структуры ООО «Карталинский элеватор»

В таблице 7 представлена динамика изменений деятельности и управления производством элеватора за последние 3 года.

**Таблица 7**

#### **Динамика изменений деятельности и управления производством элеватора**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Руководство предприятием	Генеральный директор, финансовый директор, коммерческий директор, начальник производства, начальник лаборатории.	Генеральный директор, финансовый директор, коммерческий директор, начальник производства.	Директор, коммерческий директор, инвестор.
Численность работников	1 юрист; 5 бухгалтеров; 3 кассира; 3 менеджера по продажам; 2 работника логистического отдела; 35 рабочих на элеваторе, в том числе на мельнице и работников лаборатории; 20 человек обслуживающего персонала; 5 продавцов.	1 юрист; 5 бухгалтеров; 1 кассира; 1 менеджер по продажам; 35 рабочих на элеваторе, в том числе на мельнице и работников лаборатории; 20 человек обслуживающего персонала; 2 продавца.	2 юриста; 4 бухгалтера; 28 рабочих на элеваторе, работников лаборатории; 15 человек обслуживающего персонала.
Подразделения	Элеватор (склады хранения зерна, продукции и оборудования), мельница, лаборатория, пекарня, 2 офиса (в Челябинске и Карталах), 3 магазина.	Элеватор (склады хранения зерна, продукции и оборудования), мельница, лаборатория, пекарня, 2 офиса (в Челябинске и Карталах), 1 магазин.	Элеватор (склады хранения зерна, оборудования), лаборатория, 2 офиса (в Челябинске и Карталах).
Прибыль	8 млн.р	- 3 млн.р	4 млн.р

Из данной таблицы видно, что предприятие находится на стадии спада. Как указывалось в теоретической части, на стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства.

Основными недостатками в организационной структуре предприятия ООО «Карталинский элеватор» на 2018 год являются:

- чрезмерная централизация;
- основное внимание уделяется краткосрочным результатам деятельности;
- отсутствует долгосрочная стратегия;
- нехватка кадров (оптовых менеджеров по продажам);
- система управления предприятия ориентирована скорее на сохранение трудового коллектива и снижение социальной напряженности, чем на повышение эффективности производства;
- дублирование функций управления;
- сложность и неясность подчинения, распоряжения сразу от нескольких руководителей (от директора и от инвестора);

На данный момент сбытом продукции занимается только коммерческий директор, его должностные обязанности приведены в приложении 2. Так же в его должностные обязанности частично входит контроль над функционированием элеватора.

Из-за того что система управления предприятия ориентирована скорее на сохранение трудового коллектива и снижение социальной напряженности, чем на повышение эффективности производства, отсутствует долгосрочная стратегия, конкретные формулировки целей организации. Должностные обязанности директора (приложение 3) пересекаются с должностными обязанностями коммерческого директора.

Разработка новой организационной структуры предполагает составление плана проведения изменений, определение перечня регламентирующих документов. На данном этапе целесообразно использовать метод сравнения и аналогий, который заключается в использовании при совершенствовании организации управления

элементов механизма управления, организационных форм и решений, которые оправдали себя на практике на предприятиях со сходными условиями (размером, типом производства, сложностью продукции и т. п.). Метод сравнения и аналогий предусматривает разработку и использование типовых структур управления, норм управляемости, типового состава функций управления, различных расчетных формул для определения нормативов численности управленческих работников. В условиях большого разнообразия построений организационных структур, способов определения численности работников по функциям управления, отсутствия квалифицированных специалистов по организации управления этот подход являлся прогрессивным и сыграл положительную роль. Вместе с тем он ориентирует на усредненный состав функций управления, ставит жесткие ограничения в выборе организационных структур. Инструменты для определения необходимого и достаточного числа управленцев: в данной ситуации подойдут метод бенчмаркинга и метод Розенкранца. Рассмотрев практику конкурентов, перспективным вариантом является присоединение к холдингу с похожим видом деятельности, что привело бы к гарантии стабильности для персонала, минимизации конкурентной борьбы и снижению неблагоприятных последствий с ней связанных.

Рассчитывая по методу Розенкранца, необходимо рассмотреть несколько отделов предприятия: производство, лаборатория, отдел продаж, отдел логистики.

Производство. На данный момент контролем и управлением производством заняты 2 человека (Директор и коммерческий директор). Типовых операций по управлению производством за месяц - 40 (примерно 2-3 серьезных дела ежедневно). Средняя продолжительность - 3,5 часа.  $40 * 3,5 \text{ часа} / 164 \text{ часа} * 1,5 = 1,2$  руководителя (итого 1 руководитель, но будет чуть перегружен работой).

Лаборатория. На данный момент контролем и управлением заняты 3 человека (Директор, начальник лаборатории, инвестор).

Типовых операций по управлению производством за месяц - 40 (примерно 2-3 серьезных дела ежедневно). Средняя продолжительность - 3,5 часа.  $40 * 3,5 \text{ часа} / 164 \text{ часа} * 1,5 = 1,2$  руководителя (итого 1 руководитель, но будет чуть перегружен работой).

Отдел продаж. На данный момент контролем над продажами занимается 1 человек (коммерческий директор). Типовых операций по управлению производством за месяц - 60 (примерно 3 серьезных дела ежедневно). Средняя продолжительность - 3,5 часа.

Считаем:  $60 * 3,5 \text{ часа} / 164 \text{ часа} * 1,5 = 1,9$  руководителя (итого 2 руководителя, но будут чуть недогружены работой).

Отдел логистики. На данный момент контролем и управлением данным отделом занимается 1 человек (коммерческий директор). Типовых операций по управлению производством за месяц - 50 (примерно 2-3 серьезных дела ежедневно). Средняя продолжительность - 3,5 часа.  $50 * 3,5 \text{ часа} / 164 \text{ часа} * 1,5 = 1,6$  руководителя (итого 1 руководитель, но будет чуть перегружен работой).

Таким образом, из расчетов видно, что 1 коммерческий директор регулирует деятельность 3 отделов без подчиненных, что является наиболее экономичным вариантом, но не рациональным, по причине некомпетентности работника.

Теперь рассчитаем норму численности работников всей организации, так же по подразделениям: производство, лаборатория, отдел продаж, отдел логистики, бухгалтерия, юридический отдел, отдел персонала.

Производство. На данный момент на производстве работает 29 человек (старший инженер, инженер по механизации и автоматизации производственных процессов, инженер по рационализации и изобретательству, инженер по метрологии, инженер по научно-технической информации, инженер по стандартизации, инженер-конструктор, инженер-электрик, инженер-механик, диспетчеры, старшие нормировщики, нормировщики, техники, агрономы, старшие агрономы, работники погрузочно-разгрузочных работ).

Высчитывается по времени обслуживания (за месяц). Данные для расчетов: общая трудоемкость в часах (высчитывается как сумма всех видов работ, умноженных на продолжительность каждого вида работ); продолжительность рабочего времени 1 работника в часах за месяц; коэффициент невыходов. Трудоемкость –  $3900 \text{ часов} / 164 \text{ рабочих часа}$  (среднее число в 2018 году для 40 часовой недели) \* 1,2 (коэффициент невыходов) = 28,5

Лаборатория. На данный момент в лаборатории работает 8 человек (архивариус, инженер-испытатель, и инженер-метролог, и менеджер по качеству, старшие лаборанты, дефектоскописты).

Трудоемкость –  $483 \text{ часа} / 164,1 * 1,2 = 3,5$  человек.

Отдел продаж. На данный момент в отделе работает 1 человек (коммерческий директор). Трудоемкость в месяц составляет примерно 400 часов/месяц /  $164,1 * 2,1 = 2,9$  человек.

Отдел логистики. В отделе работает 1 человек (коммерческий директор). Трудоемкость в месяц составляет примерно 296 часов /  $164,1 * 1,2 = 2,1$  чел.

Бухгалтерия. На данный момент в отделе работает 4 человека. Трудоемкость –  $416 / 164,1 * 2,1 = 3,04$  человек.

Юридический отдел, состоит из 2 юристов. Трудоемкость 215 часов /  $164,1 * 2,1 = 1,6$  человек.

Отдел персонала состоит из 3 человек (менеджер по персоналу, специалисты по персоналу). Трудоемкость –  $402 / 164,1 * 1,2 = 2,9$  человек.

Таким образом, норма численности по факту превышена в отделе лаборатория, в бухгалтерии, и в юридическом отделе. Недостаточно работников в отделе продаж, и в отделе логистики.

Для более полной характеристики рассматриваемого вопроса была использована методика Н. Н. Федоровой. Анализ выполнялся поэтапно.

Этап 1. Анализ организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента. Классификация нормативно-методических документов представлена в таблице 8.

**Таблица 8**

**Нормативно-методические документы ООО «Карталинский элеватор»**

Тип документов	Виды документов
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс, Трудовой кодекс; Закон РФ «О защите прав потребителей»
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка;

	Коллективный договор; Штатное расписание
Организационно-регламентирующие	Положение о подразделении; Должностная инструкция; Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение о системе оплаты труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности
Экономические	Положение о премировании работников
Личная учетность	Трудовой договор, трудовая книжка, личные карточки

#### Этап 2. Анализ целостности объекта управления.

Взаимодействовать могут только совместимые элементы, поэтому необходим матричный анализ целесообразной совместимости различных направлений деятельности в выполнении главной функции системы, которая и определяет миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, а также пути их достижения. Основными направлениями деятельности ООО «Карталинский элеватор» являются:

- Закупка зерна;
- Обработка зерна;
- Хранение зерна;
- Продажа зерна.

С помощью метода проекций, т.е. построения матрицы соответствия в таблице 9, проведем анализ взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений предприятия.

Таблица 9

**Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений**

Виды деятельности Структурное подразделение	Закуп зерна	Обработка зерна	Хранение зерна	Продажа зерна
Коммерческий отдел	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Юридический отдел	+	+	+	+
IT-отдел	-	-	-	-
Отдел кадров	+	+	+	+
Рабочий цех	-	+	+	-
Лаборатория	-	+	-	-
Отдел приемки зерна	+	+	-	-
Отдел обработки зерна	-	+	+	+

Из данных в матрице видно, что ООО «Карталинский элеватор» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Этап 3. Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации). Расчет коэффициента эффективности механизма управления ООО «Карталинский элеватор» представлен в таблице 10.

Таблица 10

## Расчет коэффициента эффективности механизма управления

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
1	2	3	4
Длительность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Непрерывность управленческого цикла	0,1	8,0	0,80
Ритмичность управления	0,13	7,0	0,91
Оперативность принимаемых решений	0,21	6,3	1,32
Экономичность системы управления	0,13	7,5	0,98
Уровень исполнительности аппарата управления	0,07	7,8	0,55
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,16	8,3	1,33
Уровень использования рабочего времени	0,1	9,3	0,93
Итого	1	-	7,56

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для ООО равен 7,56. Данное значение попадает в интервал [6-8], что означает, что организационная структура предприятия обеспечивает эффективность целесообразных взаимоотношений между элементами структуры, однако ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок (например, переработку в выходные дни лаборантов, весовщиков, диспетчеров), а также имеет необоснованно высокие затраты на услуги ж/д транспорта, ремонтные работы оборудования предприятия.

Этап 4. Анализ внешней эффективности организации (анализ степени использования организацией внешних возможностей). В таблице 11 приведен перечень возможностей и угроз деятельности ООО «Карталинский элеватор» на с/х рынке города Карталы.

Таблица 11

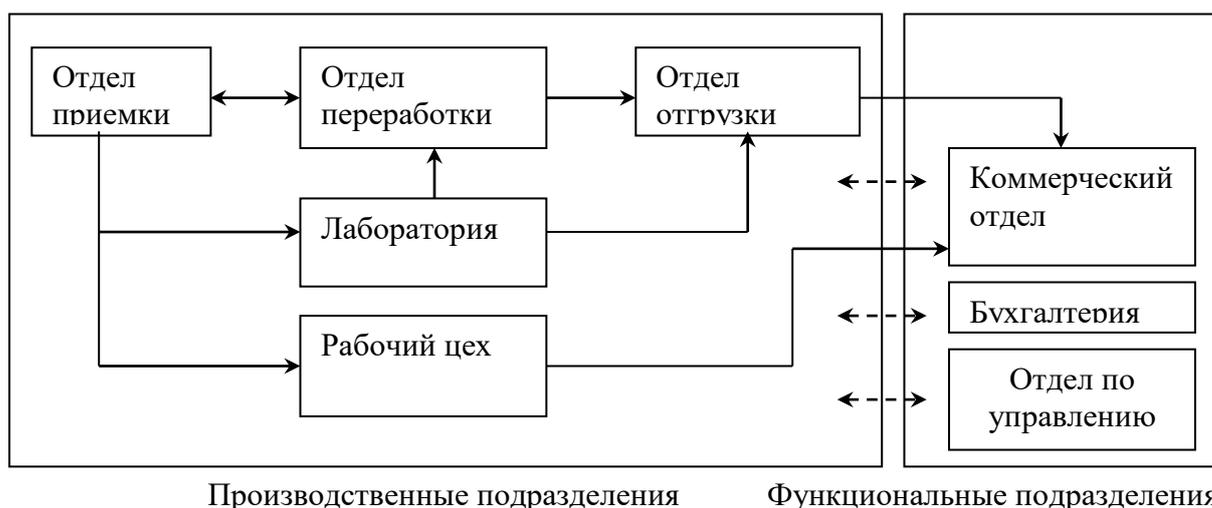
## Возможности и угрозы внешней среды ООО «Карталинский элеватор»

Факторы	Угрозы	Возможности
1. Конкуренция	- Уменьшение стоимости продукции от конкурентов	- Расширить ассортимент зерновой продукции за счёт добавления новых сортов и технологий
2. Спрос	-	С увеличением доходов населения растут потребительская способность переработки зерна
3. Сбыт	-Проблемная реализация продукции по причине отсутствия сбытового отдела	- Расширить сбытовую сеть
Параметры оценки	Угрозы	Возможности
5.Экономические факторы	Трудности в спросе из-за уменьшения доходов населения	-
4. Природные и экологические факторы	Плохие погодные условия (заморозки, дождь, град) из-за которых снижается урожайность и качество продукции	-

Рассмотрев эту таблицу, можно сказать, что с ее помощью найден основной вектор развития элеватора, выявлены первоначальные проблемы элеватора во внешней среде. Благодаря сопоставлению возможностей с сильными сторонами элеватора, приходим к выводу, что при данных условиях будет выгодно разнообразить сбытовую сеть по причине добавления отдела продаж и представить продукцию с различным видом доработки, рассчитанная для нескольких групп потребителей в соответствии с их желанием платить большую сумму за переработанный, отсортированный или упакованный товар. С учётом сильных сторон элеватора есть возможность снизить угрозы, используя гибкую ценовую политику для защиты от нежелательных конкурентов. Наиболее слабой стороной в реализации возможностей возможно будет отсутствие дополнительных финансов, которые необходимы для

приобретения линии для сортировки и упаковки продукции. Одной из самых важных угроз, которая усугублена слабыми сторонами для элеватора может являться неимение системы гарантированного сбыта продукции, не пользующаяся спросом, появившейся по причине плохих погодных условий.

Этап 5. Анализ соответствия организационной структуры управления производственной структуре. Реализация продукции и услуг в ООО «Карталинский элеватор» унифицировано. Так, предприятие занимается только хранением, переработкой, продажей зерна. На 2 рисунке изображен алгоритм взаимосвязанности производственных (линейных) и функциональных подразделений организации. На изображении непрерывными стрелками указан бизнес-процесс по движению продукции и услуг, пунктирными стрелками - информационное движение.



**Рисунок 2. Структура линейных и функциональных взаимосвязей в ООО «Карталинский элеватор»**

Таким образом, производственная структура элеватора соответствует функциональной структуре. Так как связи между ними определяются в движении готового продукта и информации между ними. В ООО «Карталинский элеватор» также отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании. В связи с отсутствием департамента стратегии не выполняются функции: разработки корпоративной стратегии, контроля реализации стратегических положений, корректировки стратегии, участия

в разработке планов, создаваемых в развитие стратегии (включая бюджет). Данный департамент должен подчиняться непосредственно Генеральному директору и находится не над остальными структурными подразделениями, а рядом с ними, чтобы обеспечивать взвешенность и нейтральность. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности. Отсутствие стратегического управления в ООО «Карталинский элеватор» обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. Коммерческий директор зачастую сам занимается контролем некрупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Этап 6. Анализ качества реализации функций и затрат на их исполнение. Целью анализа является формирование информации о расходах на управление для оптимизации затрат на исполнение функций. Для этого проанализируем динамику в 2017-2018 годах показателей использования трудового потенциала аппарата управления (таблица 12).

**Таблица 12**

**Анализ показателей эффективности использования трудового потенциала аппарата управления**

Показатель	Способ расчета	2017г.	2018 г.	Отклонение	
				абсол.	%
Прибыльность персонала управленческой деятельности, тыс. руб.	Чистая прибыль / численность работников аппарата управления	6324/ 13 = 486,5	3986/ 8 = 498,2	11,7	102,4
Затраты на содержание одного работника управления, тыс. руб.	Затраты на управление / численность работников аппарата управления	2786 /13 = 214,3	3521 /8 = 440,1	+225,8	205,3

Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости, %	Затраты на управление *100/ себестоимость производства	2786* 100 /30400 = 9,2	3521*1 00 /30398 = 11,5	2,3	125
------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----	-----

Прибыльность персонала управленческой деятельности увеличилась на 11,7 тыс. руб. и составила в 2018 году 102,4% от уровня 2017 года. Это говорит о том, что каждый специалист аппарата управления в 2018 году принес 498,2. тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2017 году 486,5 тыс. руб.

Затраты на содержание одного работника управления увеличились с 214,3 до 440 тыс. руб., т.е. на 225,8 тыс. руб. (или на 205,3%). При этом удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости увеличился с 9,2 до 11,5%.

Таким образом, эффективность управления в ООО «Карталинский элеватор» снизилась. Что характеризует сокращение финансовых средств предприятия, которые были накоплены за период прошлых лет.

По завершению анализа соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности можно прийти к следующим выводам.

К значимым структурообразующим документам, являющихся основой для установки систематически постоянного менеджмента на предприятии, можно отнести штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях.

Положение об организационной структуре в ООО «Карталинский элеватор» отсутствует. Это затрудняет построение эффективной системы контроля над деятельностью аппарата управления на предприятии и указывает на большие недочеты при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Также в положениях о подразделениях в ООО «Карталинский элеватор» не выявлены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

ООО «Карталинский элеватор» является целостным объектом управления.

Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Карталинский элеватор» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура ООО «Карталинский элеватор» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия. Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО «Карталинский элеватор» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Карталинский элеватор» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании,

обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Карталинский элеватор» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды. Эффективность управления в ООО «Карталинский элеватор» снизилась. Об этом свидетельствует снижение уменьшение резервов денежных средств организации, накопленных в предыдущие года.

## 2.4. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО «Карталинский элеватор»

В рассматриваемой организации наблюдается рост уровня издержек обращения, уменьшение резервов денежных средств организации, накопленных в предыдущие года, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. На протяжении 2016-2017 годов платежеспособность организации снизилась. Причиной этому стала смена руководства, сокращение управленческого персонала - финансового директора предприятия, начальника производства и директора организации, также сокращен отдел продаж. Это обусловлено распоряжением генерального директора и нововведениями от инвестора. Этого можно было бы избежать, имея хороший прогнозный блок, и более совершенную организационную структуру, быстрее реагирующую на изменения.

В целях совершенствования организационной структуры предприятию необходимо направить усилия на устранение выявленных недостатков, а именно, отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности. Как показал анализ организационной структуры, ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок (например, переработка в выходные дни диспетчеров, весовщиков), а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия. В организационной структуре ООО «Карталинский элеватор» выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, например, функции коммерческого директора и инвестора (инвестор, который

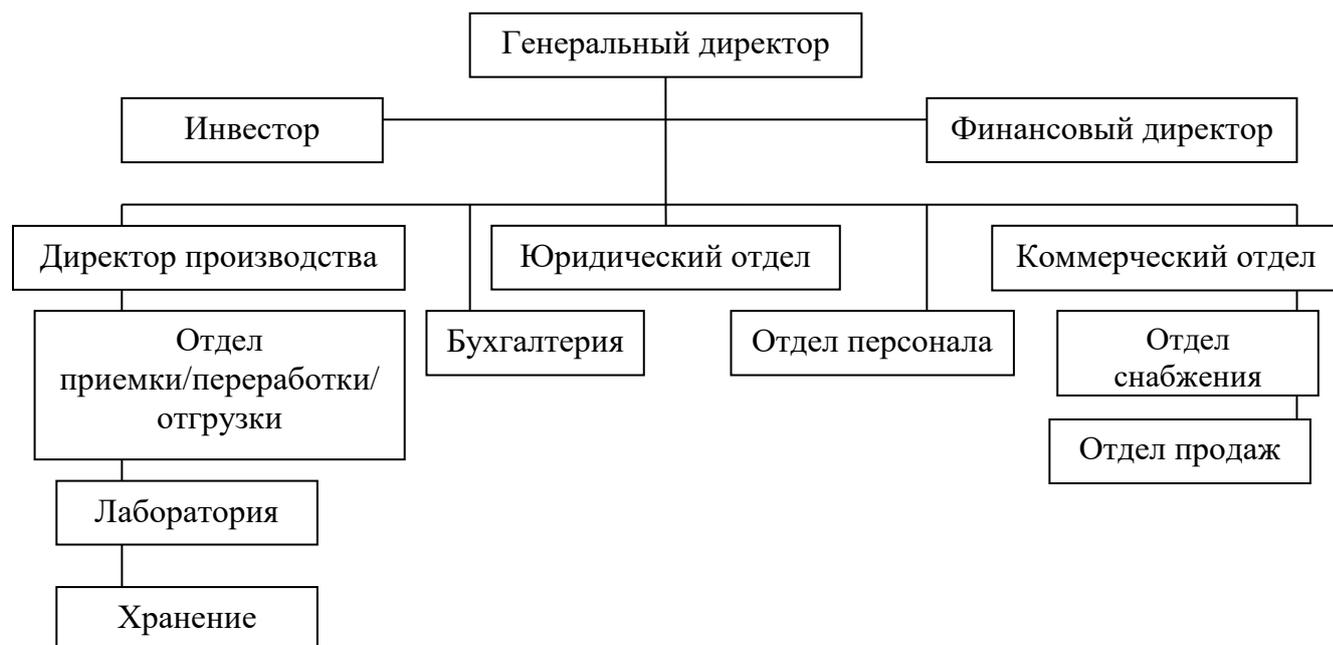
занимается поиском клиентов в РФ и за границей и коммерческого директора, который занимается сбытом зерна). Следствием из этого является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций, возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Коммерческий директор зачастую сам занимается контролем не крупных расходов, повседневных действий подчиненных на производстве, деталей и хода технологических процессов, оптовыми продажами вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации по сбыту продукции, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Учитывая вышесказанное в данном проекте предлагается:

- Сократить коммерческого директора, включить в работу квалифицированного финансового директора. Такое изменение организационной структуры будет способствовать организации, контролю и ускорению устранения финансовых проблем, приводящих к ликвидации организации.
- Необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должен стать точный прогноз состояния рынка услуг зернохранилищ.
- Рассчитав норму численности работников на предприятии целесообразно сократить 1 юриста, в связи с тем, что объем функционала и трудоемкости хватает на 1 человека, как показывала практика за 2015г. Сократить 3 лаборантов, которых приняли в сентябре 2018 года, работа предприятия за 2013-2014 год (с большими объемами работ показывала, что на предприятии достаточно 5 работников лаборатории). Основываясь на должностных инструкциях организации, расчеты показали, что в бухгалтерии достаточно 3 человек для работы, но так как 1 работник бухгалтерии ушел в декретный отпуск, сокращение еще одного работника не целесообразно.
- Необходимо в структуру коммерческого департамента включить отдел продаж с 1 менеджером и отдел снабжения, которые будут находиться в функциональном подчинении у инвестора. Данное изменение будет способствовать ускорению

процесса обмена информацией между указанными подразделениями, что приведет к улучшению управления материальными потоками предприятия, а также контролю расходов производственных материалов.

Предлагаемая организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3. Предлагаемая организационная структура предприятия**

С целью формирования организационной культуры предприятия ориентированной на достижения целей организации, рекомендуется разработать регламент корпоративной этики, который направлен на решение проблем, выявленных при исследовании организационной культуры компании.

Предлагаемый регламент корпоративной этики устанавливает основные принципы единства целей, подходов и системы взаимодействия работников ООО «Карталинский элеватор» с государственными органами власти, местного самоуправления, филиалами, структурными подразделениями предприятия, коммерческими предприятиями и организациями, а также взаимоотношений между работниками самого предприятия.

Регламент корпоративной этики обязателен для соблюдения всеми работниками ООО «Карталинский элеватор».

К основным принципам регламента относятся:

- Достижение миссии ООО «Карталинский элеватор» как общенационального предприятия, динамично повышающего эффективность и качество своих продукции и услуг;

- Строгое выполнение законодательства, нормативных правовых актов, инструкций, положений, положений об организационной структуре, других документов, определяющих и регламентирующих работу ООО «Карталинский элеватор»;

- Защита и пропаганда интересов ООО «Карталинский элеватор»;

Каждый работник ООО «Карталинский элеватор» должен содействовать и вносить свой вклад:

- В формирование нового индивидуального и коллективного корпоративного сознания, общности интересов в конечных результатах;

- В пересмотр и принятие индивидуальных и групповых взаимных обязательств работников и работодателей на всех уровнях производственной деятельности, каждом рабочем месте;

- В повышение экономической эффективности, деловой активности, уровня ответственности и качества выполнения работ;

Нормой жизни каждого работника должно стать:

- Соблюдение моральных норм, высокая нравственность, требовательность по отношению к себе, окружающим, как на производстве, так и в быту, чувство ответственности по кругу профессиональных обязанностей на каждом рабочем месте, участке, структурном подразделении;

- Четкое, объективное, конкретное выражение своих мнений, порядочность во взаимоотношениях. Обязательность ношения формы для профессий, определенных должностными инструкциями;

- Сохранение и приумножение богатых традиций коллектива предприятия;

- Воспитание чувства гордости, уважения, престижа к профессии;

- Достойное представление предприятия на внешних форумах, конференциях, встречах и других мероприятиях;

- Исправное содержание технических средств, надлежащее содержание рабочих мест: помещений, цехов, закрепленных территорий;
- Постоянное техническое развитие, использование современных технологий и научных разработок, создание и обеспечение безопасных условий труда;
- Стремление к повышению своего профессионального уровня подготовки, повышению квалификации, мастерства;

Эффективному труду должна быть обеспечена достойная мотивация:

- Экономическая ответственность и заинтересованность всех структурных единиц и работников в улучшении результатов работы компании через мотивационные механизмы;
- Осознание личной заинтересованности в результатах финансово-экономической деятельности;
- Постоянное повышение уровня социальной защищенности за счет роста прибыльности предприятий, производительности труда, снижения непроизводительных расходов;
- Дифференцированный подход в системе заработной платы и материального стимулирования в зависимости от личного вклада каждого работника;
- Закрепление уверенности в завтрашнем дне, сохранение и создание новых рабочих мест, достойное пенсионное обеспечение, решение жилищных и бытовых проблем;
- Проведение профилактики и реабилитации заболеваний, лечебно-оздоровительного лечения, отдыха сотрудников предприятия и членов их семей;
- Разработка новых технологий управления кадровым потенциалом, базирующимся на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентируемых на сближение интересов работника с интересами работодателя;
- Развитие нематериальной формы мотивации;
- Регулярное проведение социально-трудового мониторинга;

К приоритетам компании относится:

- Любые начинания, ведущие к совершенствованию производственного процесса, повышению уровня финансово-экономической деятельности;

- Повышение уровня организации труда и использования рабочего времени, освоение смежных профессий, расширение зоны обслуживания;
- Инициатива, не оставаться равнодушным к окружающим проблемам;
- Стремление к профессиональному росту, участие в конкурсе на замещение вышестоящего вакантного места, развитие деловой карьеры и карьерный рост;
- Наставничество над молодыми работниками, опека и патронаж над ветеранами, работа с молодежью;
- Пресечение попыток и вскрытие фактов нарушения трудовой, технологической дисциплины, несоблюдения безопасных условий труда, хищения корпоративной, общественной и личной собственности, порчи имущества, инвентаря, технических средств, подвижного состава, зданий и сооружений, ненормативной лексики и взаимоотношений;
- Ведение здорового образа жизни, стремление к занятию физической культурой, спортом, повышению личного культурного уровня и активной общественной работе;

Цель сотрудников предприятия - соответствие собственных интересов долгосрочным интересам компании и общества.

Формирование организационной культуры на предприятии не достигнет должного эффекта при отсутствии адекватной системы мотивации персонала. В связи с этим целесообразно рассмотреть направления совершенствования системы мотивации персонала.

При формировании системы новой мотивации необходимо по возможности учесть потребности сотрудников и их предпочтения, опосредованные принадлежностью определенному сегменту. Если поставить формирование системы мотивации в зависимость от потребностей каждого сотрудника, то такая система мотивации будет положительно влиять на эффективность работы каждого сотрудника и всего персонала в целом. В бизнесе деятельность фирмы определяется деятельностью каждого его сотрудника, а поведение сотрудника определяется его заинтересованностью в работе. Важно не только определить те обязанности в фирме, которые

сотрудник выполняет, но и постоянно поддерживать у него состояние положительного восприятия клиентов.

Что касается материальных стимулов, что на предприятии необходимо разработать положение о материальном стимулировании, где будут документально закреплены условия, порядок и размер выплачиваемого вознаграждения сотрудников.

Необходимо рассмотреть данную систему оплаты труда специалистов отдела продаж. Например, установить премиальный процент в зависимости от объема продаж, а не от должностного оклада. Например, оплата труда менеджеров по закупкам/продажам состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная часть - оклад, как правило, минимальный. Переменная часть - премия по итогам месяца, которая в свою очередь состоит из трех частей.

Первая - фиксированная сумма в зависимости от объемов поставок. Например, при продаже от 50 до 100 ед. продукции. - 1% от суммы продаж, при поставке от 100 до 300 ед. продукции - 2% от суммы продаж.

Вторая часть премии - процент от валового дохода, принесенного менеджером в отчетном месяце, в зависимости от рентабельности продаж. При рентабельности менее 7% - премия 6% от дохода, при рентабельности более 10% - премия 12% от дохода.

Третья часть - бонус в виде дополнительных процентов от валового дохода в зависимости от его размера. Если валовой доход на одного менеджера превышает определенный уровень, то исходя из итоговой суммы, начисляется бонус. При сумме дохода 200 тыс. руб. - бонус 0,5%, при 1 млн. руб. - 2,5%. Таким образом, менеджеру выгодно продавать/закупать и больше и с большей рентабельностью. Зарботную плату административно-управленческого персонала также целесообразно сделать из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть - оклад, при назначении и мониторинге которого необходимо придерживаться рыночных цен. Переменная часть - это так называемая «переменная часть заработной платы», которая составляет примерно 20-30% от оклада. По итогам месяца работу каждого специалиста оценивает вышестоящее руководство по

системе «удовлетворительно/не удовлетворительно». При положительной оценке переменная часть выплачивается целиком, а в противоположном случае вообще не выплачивается. Определяя принципы премирования, нужно решить, будет ли это какой-то заранее установленный фонд премирования, распределяемый между сотрудниками, или размер вознаграждения будет зависеть от каких-то показателей (например, прибыли компании). При добавлении в организационную структуру отдела снабжения оплата труда у сотрудников отдела тоже будет состоять из двух частей, то есть зарплата специалиста будет зависеть от двух критериев: их показатели мониторинга рынка и условия закупок и цены. Как правило, если речь идет о заранее определенном объеме работ с известным результатом (производство, проектные работы), то используется установленный (фиксированный) фонд премирования. В противном случае, когда конкретные результаты и объемы зависят в основном от усилий работника (например, у менеджеров по продажам, страховых агентов), более предпочтительна система, при которой фонд оплаты труда напрямую зависит от результатов работы и не имеет ограничений.

Согласно проекту совершенствования организационной структуры ООО «Карталинский элеватор» штатного расписания удаляются 6 и добавляются 3 штатные единицы. В результате численность персонала составит 48 человек.

Предполагаем, что оклад руководителя направления составит 31 тыс. руб., директора отдела по управлению персоналом - 26 тыс. руб. На основе этих данных можно определить будущий фонд оплаты труда, среднюю заработную плату в организации.

**Таблица 13**

**Показатели социально-экономической эффективности проекта  
совершенствования организационной структуры ООО  
«Карталинский элеватор»**

Наименование показателя	Значение до внедрения проекта	Значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
-------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------

Численность персонала, чел.	52	49	4	92,3
Численность работников аппарата управления, чел.	8	8	0	100,0
Годовой фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	42 252	40 810	1 442	96,6
Средняя заработная плата в целом по организации, тыс. руб.	30 тыс. руб	30 тыс.руб	0	100,0
Средняя заработная плата административно-управленческого персонала, тыс. руб.	60 тыс. руб	60 тыс. руб	0	100,0
Текучесть кадров, %	6,2	4,5	- 1,7	84,8
Производительность труда, тыс. руб. /чел.	1 373	1 593	220	116,0
Годовой объем продаж, тыс. руб.	80 405	84 429	40 024	105
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	3 667	3 667	0	100,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 063	11 289	8 226	368,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 166	7 902	5 736	364,8

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 364,8% или на 5 736 тыс. рублей. Проект является также социально эффективным. Во-первых, на предприятии появится дополнительное вакантное место, а в последствии - может появиться несколько новых рабочих мест. Планируется снижение текущести кадров с 6,2 до 4,5%. Во-вторых, заработная плата всех работников в среднем по предприятию не изменится. Тем не менее положительный социальный эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО «Карталинский элеватор» очевиден. Это обусловлено развитием деятельности отдела по управлению персоналом. В его функциональную область помимо кадрового учета включены такие важные функции, как формирование и работа с резервом (подбор, отбор, комплексное социолого-психологическое исследование и

изучение резерва; выдача рекомендаций по его дальнейшему использованию; составление банка данных резерва; социально-психологическое обучение); изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала, определение потребности в повышении его квалификации, подготовки и переподготовки, организация мероприятий по обучению персонала. Таким образом, у персонала рассматриваемой компании открываются возможности самосовершенствования, карьерного развития. Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Карталинский элеватор».

## Выводы по Главе 2

Анализ организационной структуры ООО «Карталинский элеватор» позволил рассматривать данную организацию как типичный пример предприятия, с противоречивой организационной структурой, на стадии спада. Поскольку она включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. Карталинский элеватор работает с 1995 года и с тех пор является одним из самых крупных элеваторов Челябинской области.

Избранная руководством элеватора организационная структура ориентирована скорее на сохранение трудового коллектива и снижение социальной напряженности, чем на повышение эффективности производства.

За последние годы ООО «Карталинский элеватор», ранее специализировавшийся на продаже, переработке и хранении зерна, производстве муки, производстве хлебобулочных изделий и макарон, превратился в самостоятельное предприятие, несмотря на выгодные предложения о слиянии в крупный холдинг, с основной деятельностью – продажа и переработка зерна. Целью хозяйствования организационной структуры ООО «Карталинский элеватор», после рассмотрения разработанных рекомендаций, является сочетание эффективности, целостности, справедливости и устойчивости ее развития, что способствует достижению баланса интересов линейного руководства и функциональных работников.

В целях совершенствования и повышения эффективности хозяйствования организационной структуры предприятия необходимо:

- 1) Внедрение коммерческого отдела, который будет находиться в функциональном подчинении у инвестора. Данное изменение будет способствовать ускорению процесса обмена информацией между указанными подразделениями и приведет к улучшению управления материальными потоками предприятия.
- 2) Сократить коммерческого директора, включить в работу квалифицированного финансового директора. Такое изменение организационной структуры будет

способствовать организации, контролю и ускорению устранения финансовых проблем, приводящих к ликвидации организации.

3) Разработать регламент корпоративной этики, который направлен на решение проблем, выявленных при исследовании организационной культуры компании.

4) Для контроля работы административно-управленческого персонала заработную плату целесообразно сделать из двух частей: постоянной и переменной.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике, проведен анализ организационной структуры управления предприятием, а также разработан проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Анализ организационной структуры управления, разработка мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере действующего предприятия ООО «Карталинский элеватор». Предприятие работает с 1995 года. Основной деятельностью ООО «Карталинский элеватор» является хранение, переработка и продажа зерна. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. Анализ показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, то есть платежеспособна. Однако ее платежеспособность за последние 3 года снизилась в два раза.

Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности дал следующие результаты.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО «Карталинский элеватор» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля над деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие

трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в ООО «Карталинский элеватор» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

ООО «Карталинский элеватор» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Карталинский элеватор» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура ООО «Карталинский элеватор» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО «Карталинский элеватор» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций контроля; дублирование функций двумя руководителями, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач. В ООО «Карталинский элеватор» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Эффективность управления в ООО «Карталинский элеватор» снизилась. Об этом свидетельствует сокращение работников управленческого персонала, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия. Перечисленные недостатки сказываются на работоспособности организационной структуры управления ООО «Карталинский элеватор», надежность, которой является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды. Поэтому организационная структура управления ООО «Карталинский элеватор» требует совершенствования.

В работе представлен проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Основное содержание проекта заключается в следующем:

- Построение адаптивной организационной структуры управления.
- Введение в штат двух новых должностей.
- Сокращение должностей коммерческого директора, лаборантов, юриста.
- Введение в штат организации должности финансового директора, для тщательного контроля управленческой работы производственного подразделения и лаборатории. Разработка положения об организационной структуре управления. Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия.

Практическую значимость имеет разработанная в проекте адаптивная организационная структура и положение об организационной структуре управления предприятием.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры ожидается рост чистой прибыли предприятия, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия. Социальная эффективность проекта обусловлена увеличением числа занятых в организации, ростом средней заработной платы, ростом значимости каждого работника, привлечение его к процессу выявления и решения проблем

организации, планированием его профессионального развития, мотивации, обучению и повышению его квалификации. Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Карталинский элеватор», что подтверждают результаты опроса руководителей в данной компании.

## Список используемой литературы

1. Приказ от 25 июля 1983 года № 251 Об утверждении и введении в действие «Правил организации и ведения технологического процесса на элеваторах и хлебоприемных предприятиях».
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (последняя редакция).
3. Авдеева Н. М. Дистанционное управление как новое направление менеджмента // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/12/75305>
4. Аверченко Л. К., Залесов Г. М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления. [Текст] / Л. К Аверченко., Г. М Залесов., Р. И Мокшанцев. – М.: ИНФРАН, 2016. – 150 с.
5. Агарков, А. П. Теория организации. Организация производства [Текст]: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
6. Андреева Т. Управление персоналом как составляющая антикризисного управления компанией // Актуальные вопросы управления. [Текст] / Т. Андреева. – М.: СПбГУ, 2016. – 92 с.
7. Бачин Д. А. Модель компетенций в управлении персоналом // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 3. Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/03/48583> (дата обращения: 25.09.2018).
8. Беленькая О. Анализ корпоративных слияний и поглощений. Управление компанией. [Текст] / О. Беленькая. – М.: ОСКАР, 2015. – 257 с.
9. Битюкова Н. В. Преодоление практик «токсичного» поведения сотрудников в организации как аспект гуманизации труда [Текст]: // Вестник Воронежского государственного университета. / Н. В. Битюкова.- Сер.: Экономика и управление, 2016. № 2. С. 64-67.

10. Богатырёва М. Р., Иванова Е. Е. К вопросу о кадровом консалтинге // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2018/05/24995>.
11. Богдан Н. Н. Социальная политика и социальная ответственность организаций [Текст]: учебное пособие / Н. Н. Богдан, Т. В. Климова. – Новосибирск: СИУ РАНХиГС, 2015. – 272 с.
12. Брейли Р., С. Майерс. Принципы падения компаний и корпоративных систем. [Текст] / Р. Брейли., Майерс. С. – М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, выступление президента и главного управляющего директора ТНК-ВР Роберт Дадли, Российский Экономический Форум, 12 апреля 2016 года. – 315 с.
13. Васюкова, А. Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст]: Учебник для бакалавров / А.Т. Васюкова, Т. Р. Любецкая. - М.: Дашков и К, 2015. - 416 с.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. [Текст]: учебник/ В. Р. Веснин - М.: Проспект, 2016.-320 с.
15. Воловская, Н. М. Экономика и социология труда [Текст]: учебное пособие / Н. М. Воловская. - М.: ИНФРА-М, 2015.- 204 с.
16. Галпин Тимоти Дж., Хэндон Марк, Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: методы и процедуры интеграции на всех уровнях организационной иерархии. [Текст] / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэлдон. – М.: Система Москва, 2015. – 106 с.
17. Гатти М., Федорова А. Э. Токсические элементы корпоративных социально-трудовых отношений: рабочее место, руководство и персонал [Текст]: // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. / М. Гати, А. Э. Федорова, 2015. № 2. 46-51 с.
18. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА, 2015. – 448 с.

19. Гордеева Е. С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С. Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - № 11. - 2015. - 55-56 с.
20. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. [Текст] / Патрик А. Гохан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 77 с.
21. Данько, Т. П., Голубев, М. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 416 с.
22. Десслер, Гари. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / под ред. Р. И. Шленова. - М.: Издательство «БИНОМ», 2015. -432 с.
23. Ефремова, О. С. Система управления охраной труда в организациях [Текст] / О. С. Ефремова. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 352 с.
24. Иващенко М. А. Управление мотивационным процессом и инновационной деятельностью персонала организации // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/06/86672> (дата обращения: 25.09.2018).
25. Индюхова А. Н. Роль и место отдела кадров при слиянии и поглощении компаний // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/01/85558>
26. Каштанова Е. В., Фролов Р. В. Основные проблемы в системе управления персоналом малого предприятия и пути их решения [Текст]// Вестник университета. / Е. В. Каштанова, Р. В. Фролов. - 2015. - №11.- 22-58 с.
27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. [Текст]: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 304 с.
28. Коптева Ж. Ю., Варфоломеев А. Г. «Human resource management как инновационная технология кадрового менеджмента» / Ж. Ю. Коптева, А.

- Г. Варфоломеев. - М.: Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. №6 С.276-284.
29. Кошевенко С. В. Разработка примерной программы Assessment Center карьерного потенциала сотрудников // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 12. Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/41542>
30. Латфуллин, Г. Р. Теория организации [Текст]: Учебник для бакалавров / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 448 с.
31. Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала. [Текст]: Учебник для бакалавров / Ю.А. Лукаш. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 154 с.
32. Мандель Б. Р. Современная организационная психология. [Текст]: Модульный курс: учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б. Р. Мандель. - Директ-Медиа, 2016.- 446 с.
33. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 344 с.
34. Минько, Э. В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: [Текст]: Учебное пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 608 с.
35. Могильный, М. П. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания (культура питания: правила, рекомендации): [Текст]: Учебное пособие / М. П. Могильный. - М.: ДеЛи плюс, 2015. - 155 с.
36. Посадский А. П. Основы консалтинга [Текст]: / Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 2017.
37. Протасова А. А. Совершенствование организационной структуры: причины, этапы изменений, последствия // Научно-методический электронный журнал. «Концепт». / А. А. Протасова - 2017. -№ 1. - С. 42–49. - URL: <http://e-koncept.ru/2017/470008.html>.

38. Петрова В. С., Чемодакова Т. С. Организация пространственной среды в коммерческом предприятии [Текст] // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартковского государственного университета. / В. С. Петрова, Т. С. Чемодакова. - Нижневартовск, 2015. – 494 с.
39. Ружанская, Л. С. Теория организации: [Текст]: Учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю.В. Солдатова. - М.: Флинта, 2016. - 200 с.
40. Русецкая, О. В. Теория организации: [Текст]: Учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 391 с.
41. Селиванова А. В. Инновационная роль управления персоналом (HR) в развитии современной компании // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/04/81547>
42. Семененко В. С. Кадровый консалтинг и аутсорсинг как виды управленческого консультирования // IN SITU. 2016. №1-2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyuy-konsalting-i-autsorsing-kak-vidy-upravlencheskogo-konsultirovaniya>
43. Серочудинов Е. С., Аникина П. Б. Особенности управление персоналом в малом бизнесе [Текст]// Экономика и менеджмент инновационных технологий. / Е. С. Серочудинов, П. Б. Аникина . - М.: ДеЛи плюс, 2016. - 155 с.
44. Соболев, О. В. Оценка эффективности управления развитием трудового потенциала персонала организации / А. О. Субочева, О. В. Соболев // Кадровик. - 2015. - № 2. - С. 76-79.
45. Тезяева А. С. Построение и оценка организационной структуры предприятия // Молодой ученый. / А. С. Тезяева. - 2017. - №17. -С. 383-386.
46. Трефилов И.А., Шебанова Д.А. Развитие человеческих ресурсов организации как ключевой компонент разработки и реализации ее социальной политики // Современные научные исследования и инновации.

2018. № 1 [Электронный ресурс]. URL:  
<http://web.snauka.ru/issues/2018/01/85716>
47. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. [Текст]: Учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 224 с.
48. Целютина Т. В., Линкина Д. Л. Корпоративный портал как инновационный способ мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 4 [Электронный ресурс]. URL:  
<http://web.snauka.ru/issues/2016/04/67050>
49. Шлафман А. И. Функции интеграционных процессов для развития инноваций // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 11 / А. И. Шлафман. -Издательство: ООО «Центр развития научного сотрудничества» (Новосибирск). 2015 г. с. 101-105
50. Щербик Е. Е., Кармалита А. Ю. Оценка эффективности деятельности предприятия сферы услуг [Текст] // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартковского государственного университета. / Е. Е. Щербик, А. Ю. Кармалита. – Нижневартовск, 2015. – 128с.
51. Понятие социальной стратегии организации и классификация её видов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.diplomilirist.ru/articles/ponyatie-socialnoj-strategii-organizacii-i-klassifikaciya-eyo-vidov/>

# Приложение 1

## Штатное расписание ООО «Карталинский элеватор» на 2018 год

Удобрительная форма № 1-3  
Утверждена Постановлением  
от 05.03.2004 № 1



### ООО "Карталинский элеватор"

(наименование организации)

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ  
на период: 2018 год, с 01.01.2018 г. по 31.12.2018 г.

номер документа: 4  
Дата составления: 31.05.2018 г.

УТВЕРЖДЕНО  
Приказом организации от "31" мая 2018 года № 45  
Штат в количестве: 93, членство

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Кол-во штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	районный коэффициент (15%)	Надбавки, руб.	8 доплата за работу в ночной время за смену руб/час	9 Всего в месяц, руб. ((гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4)	10
Администрация	1	директор	1,00	80 000,00	1,2	96 000,00		92 000,00	
		коммерческий директор	1,00	60 000,00	1,00	60 000,00		69 000,00	
		главный инженер	1,00	20 000,00	3,00	30 000,00		23 000,00	
		инженер энергетик	1,00	20 000,00	3,00	30 000,00		23 000,00	
		менеджер логистики	1,00	20 000,00	3,00	30 000,00		23 000,00	
		специалист по охране труда и технике безопасности	1,00	18 000,00	2,70	21 600,00		20 700,00	
		специалист по кадровой работе	1,00	15 000,00	2,25	18 750,00		17 250,00	
		Уборщик служебных помещений	0,50	16 000,00	2,40	19 200,00		17 250,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>8,00</b>	<b>11 200,00</b>	<b>1,680,00</b>	<b>12 880,00</b>		<b>6 440,00</b>	<b>283 590,00</b>
	Бухгалтерия	2	главный бухгалтер	1,00	20 000,00	3,00	30 000,00		23 000,00
		старший бухгалтер	1,00	15 000,00	2,25	17 250,00		17 250,00	
		бухгалтер	1,00	15 000,00	2,25	17 250,00		17 250,00	
	<b>Итого по СП</b>	<b>4,00</b>	<b>13 000,00</b>	<b>1,950,00</b>	<b>14 950,00</b>		<b>14 950,00</b>	<b>72 450,00</b>	
Элеватор	3	начальник элеватора	1,00	15 000,00	2,25	17 250,00		17 250,00	
		диспетчер	3,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		весовик бункерных весов	2,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		весовщик автовесов	1,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		оператор автоприема	2,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		судильный мастер	2,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		слесарь	3,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		сварщик	1,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>15,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>1,800,00</b>	<b>13 800,00</b>		<b>13 800,00</b>	<b>210 450,00</b>
	Мельница	4	оператор цеха фасовки	1,00	12 000,00	1,80	14 400,00		13 800,00
		<b>Итого по СП</b>	<b>1,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>1,800,00</b>	<b>13 800,00</b>		<b>13 800,00</b>	<b>13 800,00</b>
Грузчики	5	грузчик	2,00	12 000,00	1,80	14 400,00		13 800,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>2,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>1,800,00</b>	<b>13 800,00</b>		<b>13 800,00</b>	<b>13 800,00</b>
Пекарня	7	кондитер	2,00	12 000,00	1,80	14 400,00		13 800,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>2,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>1,800,00</b>	<b>13 800,00</b>		<b>13 800,00</b>	<b>13 800,00</b>
Производственно- техническая лаборатория	8	заведующая ППЛ	1,00	15 000,00	2,25	17 250,00		17 250,00	
		старший лаборант	1,00	13 000,00	1,95	15 975,00		14 950,00	
		лаборант	3,00	12 000,00	1,80	14 400,00		14 400,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>5,00</b>	<b>58,16</b>	<b>1 675,01</b>	<b>64 625,01</b>	<b>11,63</b>	<b>51 366,91</b>	<b>51 366,91</b>
Котельная	9	оператор газовой котельной	4,00	12 000,00	1,80	14 400,00		13 800,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>4,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>1,800,00</b>	<b>13 800,00</b>		<b>13 800,00</b>	<b>13 800,00</b>
Авотранспортный цех	10	водитель	1,00	12 000,00	1,80	14 400,00		13 800,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>2,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>1,800,00</b>	<b>13 800,00</b>		<b>13 800,00</b>	<b>13 800,00</b>
Склад готовой продукции	11	начальник складского хозяйства	1,00	15 000,00	2,25	17 250,00		17 250,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>1,00</b>	<b>13 000,00</b>	<b>1 950,00</b>	<b>14 950,00</b>		<b>14 950,00</b>	<b>14 950,00</b>
Охрана	12	старший охранник	4,00	59,00	1 695,20	63 604,00	11,80	52 108,80	
		<b>Итого по СП</b>	<b>4,00</b>	<b>58,16</b>	<b>1 675,01</b>	<b>64 625,01</b>	<b>11,63</b>	<b>51 366,91</b>	<b>51 366,91</b>
Электроцех	13	электрик	2,00	12 000,00	1,80	14 400,00		13 800,00	
		<b>Итого по СП</b>	<b>2,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>1 800,00</b>	<b>13 800,00</b>		<b>13 800,00</b>	<b>13 800,00</b>
		<b>Итого</b>	<b>54,00</b>	<b>562 375,32</b>	<b>89 379,22</b>		<b>936 382,62</b>	<b>936 382,62</b>	

Руководитель кадровой службы  
(подпись)

Главный бухгалтер  
(подпись)

Итого: 936 382,62

Должностная инструкция коммерческого директора ООО  
«Карталинский элеватор»

ООО «Карталинский элеватор»  
(наименование организации)

Утверждаю  
*Гулянов Т.В.*  
(Ф.И.О. руководителя)

*Гулянов Т.В.*  
(подпись)



Должностная инструкция  
Коммерческого директора  
Общества с ограниченной ответственностью  
«Карталинский элеватор»  
(наименование организации, предприятия)

«21»05 2018 г.

№ 86

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с Коммерческим директором ООО «Карталинский элеватор» в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

**1. Общие положения**

- 1.1. Коммерческий директор принадлежит к категории «руководители».
- 1.2. Назначение или освобождение от должности коммерческого директора производится приказом генерального директора.
- 1.3. Коммерческий директор непосредственно подчиняется генеральному директору.
- 1.4. Функциональные обязанности, права, ответственность в период отсутствия коммерческого директора переходят к иному должностному лицу, относящемуся к категории «руководители», о чем фиксируется в приказе по организации.
- 1.5. На должность коммерческого директора назначается лицо, имеющее высшее образование, опыт работы на руководящей должности в соответствующем направлении не менее 3 лет.
- 1.6. Коммерческий директор должен знать:
  - гражданское, налоговое, трудовое, хозяйственное законодательство;
  - профиль, специализацию, особенности компании;
  - состав и структуру организации;
  - основы бухгалтерского учета, оборота, учета товарно-материальных ценностей;
  - порядок инвентаризации;
  - правила охраны труда;
  - основные подходы к финансовому планированию деятельности организации;
  - порядок заключения и оформления договоров.
7. Коммерческий директор руководствуется в своей деятельности:



## Последний лист работы

Квалификационная (бакалаврская) работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_ экземпляре.

Библиография содержит \_\_\_\_\_ наименований.

Количество страниц \_\_\_\_.

Один экземпляр работы сдан на кафедру экономики, управления и права

«\_\_» \_\_\_\_\_

(дата)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись)

(ФИО)

## ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ (бакалаврской) РАБОТЫ

Студента (ки)

Пантелеева Виктория Александровна

*(фамилия, имя, отчество)*

выполненной на тему:

Совершенствование организационной структуры предприятия, как фактор роста  
эффективности ее хозяйствования

1. Актуальность работы и ее обоснование.
2. Соответствие структуры и содержания теме, степень раскрытия темы.
3. Оценка раскрытия теоретических аспектов, современных достижений и действующего законодательства, анализа и выявления проблемы в деятельности объекта исследования. Обоснованность разработанных рекомендаций и оценка их эффективности.
4. Оценка системности, логичности изложения материала, ясности, грамматической правильности языка работы, выдержанности в научном стиле, умение делать обоснованные выводы.
5. Оценка оформления ВКР
6. Оценка хода выполнения задания студентом, сведения об апробации основных результатов, указание иных достижений студента.
7. Заключение о соответствии работы присваиваемой квалификации.
8. Уровень форсированности компетенций.
9. Процент авторского текста.

Руководитель ВКР

---

(ФИО, должность, ученая степень, звание)

---

(дата)

---

(подпись)



