



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ОУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ОПТИМИЗАЦИИ

Выполнил:  
Магистрант группы ЗФ-309-147-2-2  
Введенский Олег  
Научный руководитель:  
Лысенко Юлия Валентиловна,  
д.э.н., профессор

Проверка на объем заимствований:  
76,24 % авторского текста  
Работа исполн к защите  
«22» января 2020 г.  
Зав. кафедрой ЭУ и ПППИ  
к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Челябинск  
2020

Тема магистерской диссертации: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
ОПТИМИЗАЦИИ

Оглавление

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	10
1.1. Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием	10
1.2. Методы проектирования организационных структур управления и оценка их эффективности	21
1.3. Направление совершенствования организационных структур управления	29
Выводы по первой главе	35
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ АО «КАРАБАШМЕДЬ»	35
2.1. Структура базы исследования	35
2.2. Анализ организационной структуры управления АО «Карабашмедь» и проблемы ее функционирования	58
2.3. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры АО «Карабашмедь»	92
2.4. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО «Карабашмедь»	96
Выводы по второй главе	103
Заключение	105
Список литературы	107

## Введение

**Актуальность исследования.** Организационная структура управления – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. В процессе управления происходит разделение прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками.

Руководитель организации, делегируя часть собственных функций тем самым формирует организационную структуру на основе функционального принципа. Эта концепция состоит в разделении прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – это та наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с

высокой эффективностью.

Главная отличительная черта функционирующих сегодня предприятий состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях. Переход на рыночные отношения кардинально меняет взгляды на организационную структуру, создающую условия для наилучшего использования техники и людей в процессе производства и тем самым повышающую его эффективность.

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций, внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

В современных условиях происходит дальнейшее совершенствование управленческой деятельности, вызванное ускоряющимся научно–техническим прогрессом, усложнением проблемы сбыта продукции. Вместе с тем возникла необходимость изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена – предприятия.

Актуальность темы магистерского исследования определяется процессами, происходящими в экономике. В подобной ситуации стремление экономического субъекта стабильно и успешно развиваться сталкивается с только формирующимся аппаратом управления деятельностью субъекта.

На Западе, даже в относительно стабильных экономических условиях, субъекты хозяйствования уделяют пристальное внимание вопросам управления предприятиями. В то же время, в российской экономике, где факторы экономической нестабильности и без того усложняют эффективную деятельность предприятия, проблемам управления предприятиями уделяется явно недостаточное внимание.

Поэтому в магистерском исследовании уделяется большое внимание принципам и методам формирования, выбору типа структуры управления, изучению тенденции в их построении и оценке их соответствия решаемым задачам.

**Степень проработанности темы исследования.** Важный вклад в исследование проблем формирования, функционирования и развития систем управления внесли отечественные и зарубежные ученые: Ансофф И. Х., Базилевич Л. А., Бернард Ч., Бурков В. Н., Валуев С. А., Вяткин В. Н., Друкер П., Кибанов А. Я., Мильнер Б. З., Обэр-Крие Дж., Рапопорт В. С. Файоль А., Чумаченко Н. Г., и др.

За время реформ накоплен и обобщен значительный опыт поведения отечественных предприятий в реформируемой экономической среде. Разработке стратегии и вопросам реформирования и развития организационных структур управления посвящены работы Асаула А. И., Архипова В. М., Баздникина А. С., Беляева А. А., Березина В. П., Берла Г., Богданова А.А., Боева Б. С., Васильева В. М., Венгерова А.А., Виханского О. С., Горева В. И., Грабова А. П., Глухова В.В., Дементьева С.Т., Доннела С.О. Друкера П., Евенко Л. И., Жукова В. А., Кабалова Е. Б., Климова А.А., Ковальского М.И., Кодацкого Г. В., Коробейникова О. П., Короткова Э. М., Куинна Д., Кулибанова В. С., Кунца Г., Лагоша Б. А., Лебедева О.Т., Мазура И. И., Мамонтова С. И., Минцберга Г., Панибратова Ю. П., Резника С. Д., Томилова В. В., Хрусталева Б. Б., Шапиро В. Д., Янчевского В. Г., и многих других.

**Гипотеза научного исследования** заключается в предположении, что повышение эффективности финансово – хозяйственной деятельности коммерческой организации возможно осуществить путем анализа и совершенствования взаимодействия структурных единиц организационной структуры и выявления потенциала использования метода аутсорсинга в системе управления персоналом.

Целью исследования является разработка принципов и методики построения организационной структуры предприятия на основе формирования

обобщающих моделей влияния факторов внешнего и внутреннего воздействия на структурные характеристики в условиях кризиса.

– Достижение поставленной цели обеспечивалось решением следующих основных задач:

– Исследовать классификацию характеристик структуры на основе анализа различных подходов к описанию организационной системы.

– Проанализировать методики оценки состояния структурных характеристик (комплексности, централизации, стандартизации, формализации).

– Формирование обобщающих моделей влияния на характеристики оргструктуры каждого из факторов внешнего и внутреннего воздействия в условиях кризиса.

– Построение единой комплексной модели влияния внешней среды, технологии и масштаба рабочих операций на характеристики оргструктуры.

– Разработать метод упорядоченного использования обобщающих моделей для построения оргструктуры с учетом влияния всей совокупности факторов внешнего и внутреннего воздействия.

**Объект исследования** - организационная структура управления промышленным предприятием АО «Карабашмедь».

**Предмет исследования** – совершенствование организационной структуры управления предприятием.

**Теоретико-методологической основой диссертационного исследования** являются труды по проблеме формирования организационных структур хозяйствующих субъектов возникла одновременно с развитием организационного поведения. Наиболее значимые специалисты в области теоретического обеспечения формирования организационных структур являются следующие отечественные ученые: Андреева Е.Л., Волкова К.А., Владимирова И.Г., Герасимов Б.И., Грушенко В.И., Колмогорова М.А., Романов А.П., Фомченкова Л.В., Халдеев В.Т., Шубин А.В.

**Методология и методы исследования.** В ходе исследования применялись общенаучные методы теории управления, экспертного, статистического и сравнительного анализа, системного подхода к изучению экономических явлений и процессов, методы экспертных оценок, анкетирование, табличные и графические приемы визуализации данных: для подтверждения значимости факторов было проведено анкетирование, кейс-метод был использован для проверки работоспособности разработанной автором методики внедрения мотивирующей среды в компаниях.

**Информационно-эмпирической базой исследования** послужили статистические данные Росстата о деятельности российских предприятий среднего и крупного бизнеса; экономические, аналитические и маркетинговые обзоры, статистические отчеты на профильных интернет – сайтах.

**Научная новизна диссертации заключается в** предложенной концепции использования механизма аутсорсинга в металлургических предприятиях и, как следствие, повышению общей результативности производственной деятельности организации.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Доказана высокая значимость фактора эффективности структурного подразделения среди факторов, влияющих на результативность финансово - хозяйственной деятельности коммерческой организации. В отличие от опубликованных ранее результатов показано, что эффективность и гармоничность структурного подразделения является необходимым условием для обеспечения результативности долгосрочных и носящих стратегический характер процессов управления финансово – хозяйственной деятельности;

2. Разработана методика аутсорсинга части хозяйственных процессов, состоящей из ряда взаимосвязанных элементов, повышающей эффективность трудового процесса организации, что выражается в снижении текущих издержек социального характера. Особенность предложенной концепции состоит в объединении известных подходов к формированию корпоративной кадровой политики;

3. В контексте проведенного эмпирического исследования финансово - хозяйственной деятельности российских компаний среднего и крупного бизнеса доказано практическое влияние использования технологии аутстаффинга на результативность хозяйственного процесса;

4. Доказано, что для обеспечения эффективной кадровой политики, выражающейся в оптимизации штатной численности необходима проработанная кадровая политика и изменения организационной структуры. В отличие от предыдущих работ, подчеркивается важность поддержания кадрового потенциала не только в профессиях, связанных с обслуживанием основного процесса. Предложены методы оценки эффективности аутсорсинга с рамках совершенствования организационной структуры в коммерческой организации.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** выражена систематизацией и обобщением методико – теоретического опыта анализа и совершенствования организационных структур промышленных предприятий для целей повышения эффективности финансово – хозяйственной деятельности.

**Практическая значимость** диссертационного исследования заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО «Карабашмедь».

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 2 работы общим объемом 0,5 п.л. (авторский объем – 0,5 п.л.). Все публикации по теме диссертации.

**Структура работы** определена характером исследуемых в ней проблем. Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия и принципы построения организационных структур, краткая характеристика уже существующих типов организационных структур и их особенности, а также исследуется проблема совершенствования организационной структуры управления.

Во второй главе проведено исследование организационной структуры управления предприятия АО «Карабашмедь». Рассмотрена организационная структура и проведен SWOT – анализ по предприятию. В окончании второй главы разработаны предложения по совершенствованию организационной структуры управления предприятия АО «Карабашмедь». Оценена эффективность предлагаемых мер по совершенствованию организационной структуры.

В заключении были подведены итоги выполнения диссертационной работы и сделаны выводы.

**База исследования** – коммерческое предприятие АО «Карабашмедь». Юридический адрес: Российская Федерация. Челябинская область, город Карабаш, улица Освобождение Урала, дом 27 А.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

## **1.1. Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием**

Организационная структура управления оказывает огромное влияние на все стороны работы предприятия. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям. Структура управления представляет собой фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию.

Основными характеристиками организационной структуры является разделение на отделы (отделения, секторы и т.д.), а также подотчетность и подчиненность.

Проектирование структуры базируется на стратегических планах организации. Выбор общей стратегии организации – это решение, относящееся к стратегическому планированию. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах [22, с. 96].

Организационная структура – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

Устанавливаемые связи могут носить линейный или функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи, их часто называют штабными, имеют место по линии движения информации между отдельными частями организации.

В рамках структуры организации протекают различные процессы

(управления, производства и пр.), между участниками которых распределяются соответствующие задачи и функции.

С этих позиций структуру организации можно рассматривать как форму распределения различных видов деятельности между ее компонентами и координации деятельности этих компонентов, направленной на достижение целей организации.

Одна и та же структура не может в равной мере подходить для всех типов организаций, но каждое предприятие (учреждение) обладает той или иной структурой, которая приспособлена к достижению ее конкретных целей.

Структура – это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов [7, с. 29].

Звено управления – обособленное подразделение со строго определенными функциями. Звеном управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К звену управления относят и руководителей. На одном уровне могут находиться несколько звеньев управления.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, взаимоотношениям, коммуникациям. По содержанию и функциональному назначению связи и отношения, составляющие структуру организации, подразделяются на три группы:

1. Связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов.
2. Отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации и определяющие «этажность» ее строения.
3. Соотношения, устанавливающие пропорциональность строения

организации и обеспечивающие взаимное соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы.

По ориентации связи разделяются на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи – это связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования. Их основное назначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих при этом проблем [27, с. 55].

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, это субординационные, иерархические связи. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Вертикальные связи могут носить линейный или функциональный характер.

Линейные связи это связи подчинения ко всему кругу вопросов. Это отношения, предполагающие, что руководитель реализует властные полномочия и осуществляет прямое и единоличное руководство подчиненными по всем функциям управления.

Функциональные связи – это связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления. В зависимости от принятых в организации принципов управления и вида организационной структуры они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Инвариантные связи – это связи, которые могут оставаться практически неизменными при любых условиях, что обусловлено сущностными характеристиками системы, ее целевой ориентацией и функциональным назначением, спецификой реализации связей в данной организации.

Вариабельные связи – это связи, которые при изменении ситуации изменяют свои характеристики. Вариабельность связей может проявляться в изменении их содержательной насыщенности, а также в переходе связей из одних классификационных групп в другие [11, с. 23].

Внутрисистемные межкомпонентные связи составляют структуру

организации, однако сами по себе они не определяют строения организации. Основой строения организации является соединение – узел связи со всей совокупностью входящих и исходящих каналов.

По содержанию и функциональному назначению структуры делятся следующим образом.

Технологические структуры – совокупность связей технологического процесса изготовления продукции.

Организационно–управленческие структуры – совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей.

Экономические структуры – совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации.

Социально–психологические структуры – совокупность связей, устанавливающих социальный статус членов организации (психологические отношения между людьми) [11, с. 224].

Рациональная структура не возникает спонтанно. Существуют следующие принципы структуризации:

- целеполагание;
- приоритет функций над составом звеньев;
- приоритет объекта над субъектом;
- первичность миссии, целей, комплекса функций;
- положение во внешней среде;
- адаптивность;
- полная координация;
- минимум сложности.

Структуру формируют только устойчивые связи и отношения. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения – ясными, определенными и однозначными. Необходимо отметить, что существуют, структуры с ослабленными связями. Такие структуры образуются при переходе системы из

одного состояния в другое.

В динамично изменяющихся условиях функционирования оргструктуры не могут пассивно эволюционировать, они должны стать объектом сознательного видоизменения, поэтому так необходима их полная и четкая типология.

Специалисты по управлению к внутренним компонентам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят:

1. Степень централизации – децентрализации механизма управления.
2. Степень сложности, характеризующуюся степенью горизонтальной и вертикальной дифференциации различных видов управленческой деятельности (в том числе функций).
3. Степень формализации механизма управления.

Степень выраженности этих компонентов в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структур управления [18, с. 12-13].

Механический тип организационных структур управления в большей степени выражает принцип иерархичности, и поэтому их часто называют иерархическими. Этот тип структур характеризуется сложностью, высокой степенью централизации и формализации механизма управления. Структуры органического типа более простые, менее формализованы, а управление в них децентрализовано. Источник упорядоченности системы для них – самоорганизация человеческого фактора как акт защиты от неблагоприятных условий внешней среды.

Тип организационной структуры определяется типом управления организацией. Выделяют два предельно различных идеальных типа управления: механический и органический. Между ними расположены реальные типы управления, которые меняются в зависимости от условий функционирования организации. Чем больше диапазон необходимых

изменений, тем они болезненнее для организации. Организационная структура закрепляет свершившиеся изменения, благодаря чему они становятся устойчивыми, а власть легитимной.

наиболее характерные черты управления деятельностью фирм.

Данная классификация представляет собой альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавших себя к настоящему моменту. Каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей [17, с. 56]. К механическому типу относятся линейная, линейно–штабная, функциональная и линейно–функциональная организационные структуры управления. Несколько особняком стоят дивизиональные структуры. К органическому типу относятся проблемно–целевые, программно–целевые, проектные, матричные структуры и их разновидности. Виды организационных структур управления и пути их возможной трансформации в процессе организационного развития представлены на рис. 1.



Рисунок 1 – Основные виды организационных структур управления и пути их возможных трансформаций в процессе организационного развития

Линейная структура в настоящее время встречается только на небольших предприятиях, выпускающих однородную продукцию с использованием несложной технологии при отсутствии широких кооперативных связей, однако как элемент сложных структур на уровне линейных подразделений она используется повсеместно. Наличие четких линий подчинения и сравнительно короткие каналы коммуникаций обеспечивают эффективность функционирования линейной структуры, но неизбежная перегрузка информацией при расширении масштабов деятельности ограничивает сферу ее применения [6, с. 310].

Разделение управленческих работ еще и по функциональному признаку находит воплощение в линейно–функциональной структуре управления.

Линейно – функциональные структуры управления наиболее эффективны в условиях массового или крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией производства, что допускает выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций. Отсутствие четких горизонтальных связей между функциональными службами порождает проблему межфункциональной координации.

Самым большим недостатком линейно-функциональной структуры является слабая инновационная и предпринимательская активность. Для ее эффективного функционирования необходима: четкая регламентация ответственности и полномочий руководителей разных уровней и подразделений, соблюдение норм управления [12, с. 74].

Линейно–штабная организационная структура является развитием линейной и призвана ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно–штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими–либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций

стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной [37, с. 147].

Достоинства линейно–штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно–штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления.

Как справедливо отмечает профессор Герасимов Б.И., если круг вопросов, решаемых коллегиальным органом, требует серьезных исследований, появляется необходимость в создании на его базе проблемно–целевой или программно–целевой группы, но как только штабные службы наделяются функциональными полномочиями и могут принимать решения по вопросам, относящимся к конкретным функциям организации, структура становится линейно–функциональной [17, с. 22]. Появление дивизиональных структур связано с наметившейся в 1950-е годы тенденции к диверсификации производства. Отход от использования линейно–функциональной структуры управления в пользу дивизионально организованной по отделениям прослеживается по мере увеличения размеров предприятий, усложнения технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды [17, с. 23].

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям –

региональная специализация.

В нашей стране, как отмечает Большаков А.С. в работе, аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений [6, с. 310].

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно–штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно–штабная структура со всеми их недостатками.

Проблемно–целевые группы создаются на временной основе численностью до 10–12 человек в целях быстрой мобилизации усилий для

решения проблем, возникающих в ходе развития предприятия. Создание таких групп особенно актуально для небольших и средних фирм в связи с необходимостью подготовки управленческих решений по широкому спектру проблем, возникающих перед руководством фирмы.

В литературе встречается еще одно название проблемно–целевых, программно–целевых и проектных структур – адхократические организационные структуры. Они не имеют строгой иерархии подчиненности, почти не формализованы, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям во внешней среде.

Проектная группа в рамках матричной структуры может организационно развиваться в сторону управления по продукту (дивизиональная структура), как только отпадает необходимость в целенаправленном изменении его свойств, а появляется потребность в обеспечении его конкурентоспособности.

Для большинства российских предприятий, характерна структура управления, тяготеющая к одной из предельных форм, а именно – механическому типу организаций. Объясняется это прежде всего тем, что директорский корпус, получивший мощные привилегии в ходе реформ, является приверженцем жестких методов руководства, что и определяет их приоритеты в сторону централизации процесса управления [18, 32].

Вывод по параграфу: 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.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации – децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям

функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

## **1.2. Методы проектирования организационных структур управления и оценка их эффективности**

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Научно обоснованный процесс формирования организационных структур управления основан на использовании методов системного подхода, который базируется на соблюдении следующих принципов:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;
- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
- обоснованное распределение применительно к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;
- выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;
- ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;
  - соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

При формировании организационной структуры уже на начальном этапе проектирования необходимо определить исходную позицию и выявить начальные условия. С этой целью нужно оценить влияние внешней среды с учетом системы связей элементов внутренней структуры с субъектами и объектами, находящимися вне организации. Также важно установить, какие

факторы и явления во внешней среде могут оказать существенное влияние на деятельность организации.

Исследование влияния внешней среды на проектирование организации должно осуществляться в последовательности рис. 2.

Проектирование представляет собой функционально связанные друг с другом этапы:

1. Предпроектные работы.
2. Техническое проектирование.
3. Рабочее проектирование.

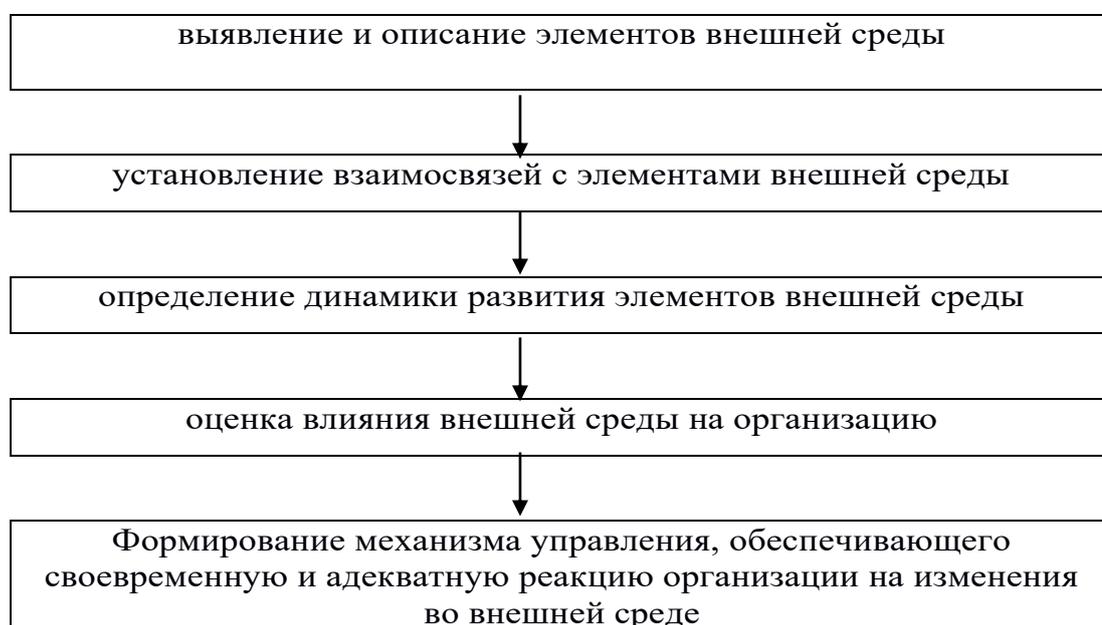


Рисунок 2 – Последовательное исследование влияние внешней среды

Предпроектный этап предусматривает проведение прикладных исследований, анализ возможных вариантов решения проектных задач, осуществление подготовки исходных данных, т.е. установление целей, задач, объектов и объемов работ, проведение расчетов потребностей в ресурсах на их выполнение, определение состава исполнителей, подготовка технического задания, проведение предварительной оценки эффективности проектных решений [12, с. 11 - 12].

Техническое проектирование предполагает обосновать окончательный

комплекс организационных решений, дающий полное представление об организационных нововведениях, которые предусматриваются в моделируемой или вновь проектируемой системе.

Рабочее проектирование осуществляет выпуск полного комплекса рабочей документации; завершает весь комплекс работ по проектированию экспертиза оргпроектов [19, с. 110].

При проектировании организационных решений по отдельным функциям детализируется описание каждой функциональной подсистемы, разрабатываются положения о подразделениях, их структура и штатное расписание, рекомендации по технологии принятия решений, методам обработки информации, используемым им техническим средствам и т.д.

В процессе проектирования структуры организации выделяют три этапа.

#### 1. Анализ действующей организационной структуры.

Устанавливает, в какой мере организационная структура соответствует требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько она рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев.

К оценочным критериям обычно относят принципы управления:

- соотношение между централизацией и децентрализацией;
- объем контрольных функций, установленный для каждого уровня управления;
- анализ и оценка аппарата управления;
- анализ функций управления;
- оценка хозяйственной деятельности.

В результате анализа выявляются недостатки, выясняются причины слишком медленного повышения эффективности управления.

#### 2. Проектирование организационных структур [23, с. 403].

Коммерческая организация – весьма сложная система, включающая ряд подсистем: производственную, экономическую, социальную, информационную и др. Одни подсистемы поддаются рациональному проектированию, а другие из-за большого числа переменных, которые не могут быть описаны только

рациональными величинами, требуют диалектического подхода к качественному и количественному описанию их функции и задач.

### 3. Оценка эффективности организационных структур.

Исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на базе следующих основных методов: аналогий, экспертного, структуризации целей и организационного моделирования [26, с 245].

Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует фирма.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы [31]:

- разработка системы целей;
- экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры;
- составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей, как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации,

являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Выделяют следующие основные типы организационных моделей [27, с. 112]:

1. Математико–кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств.

2. Графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные, табличные, графические отображения распределения функций, полномочий, организационных связей.

3. Натуральные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.

4. Математико–статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур [14, с. 102].

Процесс организационного проектирования должен базироваться на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складывающейся организационной ситуации. В процессе проектирования организационных структур управления организацией решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- определения численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

Выбор метода решений той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования [26, с. 316].

Оценка эффективности организационных систем проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее

совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования по степени соответствия:

- достигаемых результатов установленным целям производственно–хозяйственной организации;
- процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

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 [35, с. 123].

При оценках эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей характеризующие:

- эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объем выпускаемой продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;
- содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств,

подготовку и переподготовку кадров и т.д.;

– рациональность организационной структуры и ее технико–организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления [35, с. 144].

В определении организационной структуры присутствуют три ключевых компонента. Организационная структура:

1. Отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров.
2. Отражает объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию.
3. Требуется разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений.

Любая организация представляет собой технико–экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить характер взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия подразделений организации друг с другом, характер взаимодействия индивида с организацией.

Каждый тип структуры применяется в определенных ситуациях и отвечает различным потребностям, служит инструментом, помогающим менеджерам в зависимости от требований ситуации сделать организацию более эффективной.

**Вывод по параграфу:** До последнего времени методы построения управления, характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава

и комбинации в разных условиях.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

### **1.3. Направление совершенствования организационных структур управления**

Совершенствование оргструктуры дает возможность повысить эффективность компании. Чтобы отвечать задачам бизнеса, организационная структура должна сочетать в себе различные по своей природе факторы – цели и стратегии организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала и даже жизненные взгляды руководства и взаимоотношения в коллективе. В связи с этим не существует единой теории по оптимизации структуры компании, применимой на практике.

Организационная структура должна отражать цели и задачи организации, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально–культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры с другой [7, с. 158].

Проектирование системы базируется на стратегических планах организации. Совершенствование оргструктуры – естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий. Необходимость

совершенствования организационных структур возникает в связи с появлением ряда проблем в функционировании предприятия, к проблемам можно отнести следующие:

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия.

Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового мероприятий организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения все сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разрабатываются специальные программы, в то время как причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления [27, с. 165].

2. Перегрузка высшего руководства.

Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

3. Отсутствие ориентации на перспективу.

Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам, что приводит к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

4. Разногласия по организационным вопросам [3, с. 115].

Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придет на смену, может найти такую форму

совершенно не соответствующей ее подходу к проблемам предприятия.

#### 5. Рост масштаба деятельности.

В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остается без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

#### 6. Увеличение разнообразия.

Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия [3, с. 116].

#### 7. Изменение технологии управления.

Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения – в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

#### 8. Влияние технологии производственных процессов.

Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления мероприятиями, растущая популярность матричных организаций – все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

#### 9. Внешняя экономическая обстановка.

Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят

медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура [29, с. 122].

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Современная тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными. В то время как прежние организации отличались сложным вертикально интегрированным построением, современные теории отдают предпочтение небольшим, строго ориентированным операционным подразделениям, способным лучше реагировать на запросы своих клиентов. Компании по-прежнему становятся крупнее, а операционные подразделения – напротив, меньше [26, с. 411].

Ранее отдельные операционные подразделения интегрированных компаний превратились в самостоятельные образования. В целом такая практика оказалась успешной, а это означает, что многие организации представляют собой довольно сложные сети или комплексы, причем одни части этой сети являются структурными элементами организации, другие – внешними поставщиками, партнерами или участниками альянсов. Некоторые связи в этих сетях имеют постоянный характер, другие – временный, характер связей определяется, возможно, характером конкретных мероприятий или требованиями клиентов [26, с. 412].

В основе этого перехода – от вертикальной интеграции к организации «сетей» с горизонтальными связями – лежит следующее соображение: хотя с большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из единого центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического

менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением [12, с.14].

Следовательно, в рамках, используемых в настоящее время организационных структур изменение стратегических целей фирмы обуславливает необходимость полной или частичной реорганизации ее структуры управления. Однако, как следует из таблицы 1., развитие горизонтальных связей смягчает эту проблему. Поэтому одним из условий успешной адаптации организационной структуры к изменениям во внешней среде является развитие горизонтальных связей и, соответственно, перенос акцентов в управленческой деятельности от планирования изменений организационной структуры фирмы к скоординированному планированию изменений внутрифирменных процессов, согласованному с изменениями внешней среды.

Таблица 1 – Влияние изменений внешней среды на организационные структуры предприятий

Типы изменений внешней среды	Типы организационных структур	
	Иерархические: линейно-функциональные, линейно-штабные	Неиерархические: матричные, дивизионные (нежесткая иерархия)
Стратегические	Необходима коренная перестройка деятельности фирмы, реорганизация структуры	Разработка новых стратегических программ, частичная реорганизация структуры
Тактические	Изменение количественных характеристик элементов структуры	Корректировка ресурсного обеспечения программ
Оперативные	Усиление контрольных механизмов	Корректировка сроков выполнения программ

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к

требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации.

Вывод. Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

## **Выводы по первой главе**

Организационная структура управления предприятием – упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие.

Помимо организационной можно выделить также и другие виды структур: технологическая, производственная, финансовая, социальная и информационная, но организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации – децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления.

Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Меры обеспечения конкурентоспособности организации включают: постановку цели с помощью рационально сформированной организационной структуры и эффективного организационного механизма и обеспечивающие взаимодействия элементов системы для получения интегрального, общего эффекта, результата, цели. Конкурентоспособность организации зависит от многих факторов, но в конечном итоге определяется способностью эффективно управлять всей совокупностью ее ресурсов, что невозможно без разработки стратегии организации.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ АО «КАРАБАШМЕДЬ»**

### **2.1. Структура базы исследования**

Базой исследования в настоящем диссертационном исследовании является АО «Карабашмедь». Адрес базы исследования - 456143, Челябинская обл., г. Карабаш, ул. Освобождения Урала, д. 27 «А».

Предприятие АО «Карабашмедь» (до 2004 года — Карабашский медеплавильный комбинат) является одним из старейших металлургических предприятий России, история которого насчитывает более 110 лет.

Производство находится в городе Карабаш Челябинской области. В состав предприятия входят медеплавильное производство мощностью до 150 тыс. тонн черновой меди в год (в том числе 130 тыс. тонн из минерального сырья).

Под управление РМК завод перешел в 2004 году. С этого момента началась масштабная программа по экологической и технологической модернизации предприятия.

За период с 2004 по 2018 год сумма инвестиций в переоборудование завода превысила 20 млрд. рублей. На производстве была проведена крупнейшая реконструкция химико-металлургического комплекса: установлены мощные системы фильтрации, устаревшие шахтные печи заменены на современную печь Ausmelt, построен второй сернокислотный цех для утилизации металлургических газов. На предприятии также внедрен замкнутый цикл оборота воды, а ливневые и талые воды собираются и используются для подпитки систем оборотного водоснабжения и технологических нужд.

В частности, для повышения эффективности производства на предприятии проводится модернизация конвертерного передела, осуществляется монтаж современной автоматизированной медеразливочной линии.

Кроме того, компания готовит крупный проект по рекультивации старого хвостохранилища, расположенного в пределах промплощадки завода: более 20 гектаров земель подверглись бесконтрольному промышленному воздействию в период работы бывшей обогатительной фабрики Карабашского медеплавильного комбината с 1933 по 1989 год. Инициатива РМК и Карабашмеди позволит восстановить почвенный баланс пострадавших земель.

РМК заботится о развитии территорий присутствия своих предприятий. Для Карабашского городского округа компания стала не только крупнейшим работодателем и налогоплательщиком, но и стратегическим партнером в социальной сфере. Совместно с руководством региона и муниципалитетом РМК разработала программу развития Карабашского городского округа до 2021 года, целью которой является создание комфортных условий для жизни горожан. В ближайшие несколько лет в Карабаше появятся новые социальные объекты, жилой микрорайон, будет произведен капитальный ремонт дорог и инфраструктуры.

Рассмотрим анализ состава и структуры актива баланса АО «Карабашмедь» (таблица 2).

Из таблицы 2 видно, что основу внеоборотных активов составляют Результаты исследований и разработок. Так в 2018 году в первом квартале доля таких активов составляла более 39%, то в четвертом квартале 2018 года доля данных активов уменьшилась до 25%. Доля основных средств в период 2017-2018 год существенно изменилась: с 9,2% в первом квартале 2017 года до 6,7% в четвертом квартале 2018 года. Данная тенденция коснулась и в целом доли внеоборотные активов в составе имущественного комплекса базы исследования: данный показатель сократился с 58,9% в первом квартале 2017 года до 49% в последнем квартале 2018 года. Состав оборотных активов в период анализа так же менялся. Так, доля запасов металлургического предприятия в период анализа уменьшилась с 22% до 12,6%, а «входящего» НДС с 4,2% до 1,6%. Важный показатель – дебиторская задолженность в структуре активов снизилась с 22% до 18%, что рассматривается нами как

положительный показатель. В целом, оборотные активы в доле сократились с 41,1% до 51%.

Таблица 2 – Поквартальный бухгалтерский баланс АО «Карабашмедь» за 2017-2018 гг.

Вид	2017				2018			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>АКТИВ</b>								
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Нематериальные активы	136 957	134 449	131 940	6 910 186	6 907 676	6 905 167	6 777 567	6 727 625
Результаты исследований и разработок	30 241 842	31 118 964	29 752 806	31 884 171	32 314 654	33 611 360	33 239 805	33 691 728
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	7 091 500	7 458 723	7 320 541	8 105 775	7 890 650	8 704 978	9 291 710	7 297 750
Незавершенное строительство	0	0	1 296 673	0	300	0	0	0
Расходы по незаконченным объектам НИОКР	0	0	1 643 788	0	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	7 855 827	8 675 704	9 102 157	9 809 388	10 727 874	10 214 522	12 734 100	16 358 364
Прочие внеоборотные активы	298 709	293 614	276 355	397 921	391 085	424 359	445 620	45 051 483
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>45 624 835</b>	<b>47 681 454</b>	<b>49 524 260</b>	<b>57 107 441</b>	<b>58 232 239</b>	<b>59 860 386</b>	<b>62 488 802</b>	<b>109 126 950</b>
	0							
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								

Запасы	9 766 123	12 820 243	16 406 360	11 045 978	14 428 575	18 883 235	24 941 453	24 785 474
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 236 543	3 568 854	4 036 327	4 499 762	4 877 482	5 255 961	4 901 987	4 370 608
Дебиторская задолженность	17 339 453	15 057 293	13 731 460	18 557 914	17 887 327	16 516 259	20 751 964	28 608 517
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12 841	17 178	16 986	978 661	225 518	48 692	14 779	266 835
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 364 705	864 597	1 330 620	49 345	76 376	748 790	520 547	1 056 832
Прочие оборотные активы	60 738	68 788	50 077	100 931	134 731	110 895	145 409	194 492
ИТОГО по разделу II	31 780 403	32 396 953	35 571 830	35 232 591	37 630 009	41 563 832	51 276 139	59 282 758
БАЛАНС (актив)	77 405 238	80 078 407	85 096 090	92 340 032	95 862 248	101 424 218	113 764 941	168 409 708

Таблица 3 – Динамика показателей результативности деятельности АО «Карабашмедь» в 2017-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 год				2018 год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Выручка	1 426 489	1 954 852	1 954 852	20 038 700	2 440 634	6 173 944	7 130 862	29 027 024
Себестоимость продаж	-1 671 474	-2 636 163	-2 636 163	-20 577 774	-3 145 687	-7 665 931	-8 580 851	-26 262 259
Валовая прибыль (убыток)	-244 985	-681 311	-681 311	-539 074	-704 053	-1 491 987	-1 449 989	2 764 765
Коммерческие расходы	-32 130	-40 644	-40 644	-100 811	-18 574	-207 745	-234 251	-144 278
Управленческие расходы	-193 709	-301 596	-301 596	-1 459 264	-185 811	-447 025	-509 396	-1 207 743
Прибыль (убыток) от продаж	-470 824	-1 023 551	-1 023 551	-2 099 149	-909 438	-2 146 757	-2 193 636	1 412 744

С помощью анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений.

На основе данных аналитических таблиц 2 можно сказать, что увеличение валюты баланса свидетельствует об активизации производственно-финансовой деятельности организации. Эту тенденцию наглядно доказывает и данные в таблице 3.

Анализ конкурентных стратегий и непосредственного окружения АО «Карабашмедь».

Одной из основных характеристик отрасли и конкурентной ситуации организации АО «Карабашмедь», без анализа которой нельзя разработать полноценную стратегию, является интенсивность конкуренции. Для ее анализа мы используем «Пятифакторную модель конкуренции» Майкла Портера.

АО «Карабашмедь» постоянно проводит товарный маркетинг по инновационным направлениям. Отдел маркетинга ведет параллельную работу по товарному маркетингу с целью контроля, выявления тенденций развития, формирования независимого мнения, мониторинга и аудита маркетинга.

Организация нацелена на построение взаимовыгодных отношений со сторонними организациями и клиентами на принципах партнерства и взаимовыгодного уважения.

Организация:

1. Ориентируется на потребности клиентов и стремится гарантировать высокое качество своей продукции и услуг;

2. Всегда выполняет свои обязательства и ожидает выполнения обязательств от своих партнеров;

3. Работает в соответствии с законодательством о противодействии легализации незаконно полученных денежных средств;

4. Ведет бизнес только с партнерами, которые занимаются законной деловой деятельностью и чьи финансовые источники легальны;

5. Ни в какой форме не принимает незаконные выплаты и не применяет неэтичные или несправедливые способы воздействия на своих партнеров или конкурентов.

На сегодняшний день АО «Карабашмедь» заинтересовано в успешном развитии своей маркетинговой деятельности.

Основная задача маркетинговой стратегии заключается в поиске решений, направленных на наиболее полное удовлетворение запросов потребителей и получение преимуществ по сравнению с конкурентами [18; с. 332].

Грамотная, обоснованная стратегия способствует выживанию АО «Карабашмедь» в неблагоприятной внешней среде.

Стратегией определяющую прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, является «Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера» (рисунок 3).

#### 4. Анализ конкурентной напряженности

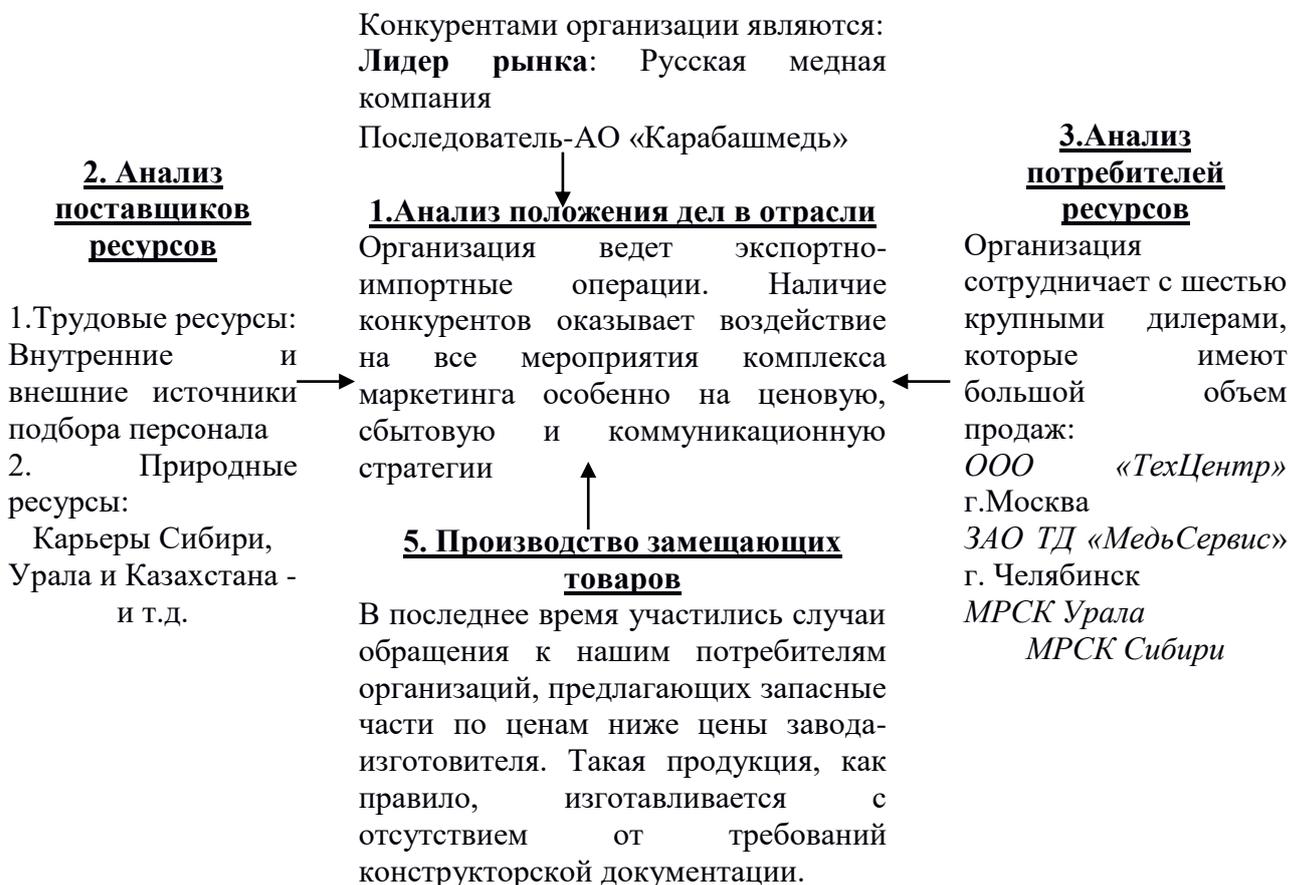


Рисунок 3. – Анализ непосредственного окружения Модель «Майкла Портера» потому что именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли (рисунок 3.)

Таким образом, применяя «модель пяти сил Портера» для анализа конкурентной окружающей среды, организация оценивает величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Модель Портера позволяет сделать следующий вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая ограждает организацию от действия пяти конкурентных сил Портера и обеспечивает организации создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

Четыре стратегии организации:

#### Товарная стратегия АО «Карабашмедь»

1. Продавая надежную и безопасную продукцию, АО «Карабашмедь» укрепляет имидж организации;
2. Организация адаптируется к требованиям рынка по количественным и по качественным факторам;
3. Повышает качество конечного продукта – медных компонентов, серной кислоты;
4. Проводит предпродажную подготовку медных компонентов;
5. Удерживает долю реализации на рынке медных компонентов в России;
6. Осваивает сегменты производству черновой меди;
7. Создает максимальные условия поддержания качества черновой меди у потребителя в процессе их окончательной переработки;
8. Улучшает качество покупной продукции.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Кадровая служба предприятия занимается следующими функциями:

- планирование потребности в персонале,
- отбор кандидатов,
- ориентация и обучение новых работников,
- обеспечение мотивации и льгот,
- оценка исполнения,
- здоровье и безопасность работников,
- работа с жалобами и трудовые отношения.

Стабильное развитие АО «КАРАБАШМЕДЬ» неразрывно связано с проведением активной кадровой политики, направленной на создание единой профессиональной команды.

Персонал является основной базой предприятия, той неотъемлемой частью, внутренним движущим ресурсом, благодаря которому осуществляется достижение поставленных стратегических целей.

На предприятии действует коллективный договор, заключенный на основе норм Трудового кодекса РФ, Закона РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности».

АО «КАРАБАШМЕДЬ» предоставляет своим сотрудникам социальный пакет, который включает в себя программы негосударственного пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, жилищного кредитования.

Для работников предусмотрено обязательное медицинское страхование, периодические профилактические осмотры, профилактика эпидемических заболеваний (вакцинация), санаторно-курортное лечение в рамках коллективного договора, дополнительные социальные льготы в виде выплат в связи со сложными жизненными ситуациями .

На территории предприятия функционируют здравпункты, оказывающие первичную медицинскую помощь, физиотерапевтическое лечение в санатории-профилактории работникам с вредными и опасными условиями труда.

Уделяется внимание социальной защите пенсионеров и ветеранов.

Оказывается материальная помощь, проводятся праздничные мероприятия, выделяются льготные путевки в санаторий – профилакторий, пансионаты, санатории, дома отдыха.

АО «КАРАБАШМЕДЬ» группы РМК осуществляет взаимодействие с институтами гражданского общества, является ассоциированным членом ряда общественных организаций, представляющих интересы промышленности, отрасли и предпринимательства: Союз машиностроителей России (СМР), Южно-Уральская торгово-промышленная палата (ЮУТПП), Ассоциация металлургических инженеров (АМИ), Ассоциация предприятий оборонно-промышленного комплекса Челябинской области, Объединение работодателей «ПРОМАСС – Челябинск» и многими другими.

Представители Общества входят в руководящие органы вышеназванных общественных организаций и принимают непосредственное участие в разработке направлений деятельности и подготовке основных документов и решений.

На предприятии определен постоянный состав ключевых работников, представляющих значительную ценность для предприятия с целью формирования программ обучения, развития, мотивации квалифицированного персонала, формирования программ, направленных на сохранение профессионального потенциала предприятия и подготовки и развития резерва для оперативного восполнения выбывших работников.

В условиях финансового кризиса АО «КАРАБАШМЕДЬ» в 2016-2018 годах реализовал собственные программы по развитию физкультуры и спорта, а также оказывал содействие деятельности в сфере физической культуры и спорта, футбольным и хоккейным командам «Металлург», учебным заведениям, а также образовательным учреждениям города в сфере приобретения оборудования для учебных процессов, в том числе для учреждений профессионального образования.

Основной целью кадровой политики АО «КАРАБАШМЕДЬ» группы РМК является обеспечение равных и доступных условий сотрудникам для

профессионального обучения и развития, гарантирование безопасных и комфортных условий труда, привлечение и удержание высококвалифицированного персонала.

Исходя из целей бизнеса и целей в области качества в 2016-2018 годах на предприятии организовано обучение 2 158 человек, в том числе на курсах:

- обучения второй специальности и повышения квалификации – 562 чел.,
- развития знаний и навыков в информационных технологиях – 614 чел.,
- по охране труда и промышленной безопасности - 342 чел.,
- по системе менеджмента качества - 240 чел.,
- теоретическое обучение по внедрению производственной системы – 456 чел.

В том числе в Бюро по подготовке кадров отдела экономики труда АО «Карабашмедь» - 290 чел., у внешних провайдеров – 1007 чел., из них за счет Федерального бюджета (ЦЗН г.Карабаш) - 773 чел. Всего за счет средств Федерального бюджета (ЦЗН г. Карабаш) в 2017-2019 гг. обучено 1234 чел.

Предоставляя персоналу возможность постоянного совершенствования своих профессиональных знаний, компания формирует своеобразный кадровый резерв. С позиций технологии кадрового резерва АО «КАРАБАШМЕДЬ» удастся успешно осуществлять формирование кадрового состава для работы в период реформирования отрасли, а также оперативно решать многие другие задачи.

АО «КАРАБАШМЕДЬ» группы РМК осуществляет страховые выплаты работникам предприятия по критериям, таких как:

- состояние здоровья;
- стаж работы;
- материальные нужды в связи с беременностью, бракосочетанием, ухода на пенсию, и др.

В 2016-2018 годах АО «КАРАБАШМЕДЬ» приняло участие в реализации 3-х направлений Целевой федеральной программы снижения напряженности на рынке труда. Освоено субсидий из федерального бюджета для снижения

напряженности на рынке труда Челябинской области по направлениям:

– Организация временных работ для работников, находящихся под риском увольнения.

В программе приняло участие 1100 работников предприятия, объем освоения субсидии - 11 424 тыс.руб. – экономия по ФОТ предприятия.

– Организация временных работ для безработных граждан.

В программе приняло участие 589 чел., объем освоения субсидии 2 438 тыс.руб.

– Организация стажировки молодых специалистов-выпускников учебных заведений.

Стажировку прошло 432 молодых специалиста, объем освоения субсидии 3 360 тыс.руб.

На АО «КАРАБАШМЕДЬ» организовано наибольшее количество рабочих мест для стажировки молодых специалистов в целях получения ими опыта работы по полученной профессии (специальности). Всего за 2016-2018 года освоено 32 222 тыс.руб. федеральных субсидий.

На 01.01.2018 года численность АО «КАРАБАШМЕДЬ» составила 6 438 человек. Рассмотрим динамику численности персонала и объем денежных средств, выделенных на оплату труда.

Таблица 4. – Сведения по численности и фонду оплаты труда по АО «КАРАБАШМЕДЬ» за 2016-2018 года, чел

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	6962	6276	6438
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	139520	141612	173305
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб. (с учетом регрессивной шкалы ставок)	20925	29259	35593

Из таблицы 4 видно, что численность персонала на предприятии в 2017 г. снизилось по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. вновь возросла. Как

свидетельствуют данные, представленные на рисунке 5, за рассматриваемый период произошло сокращение численности работников предприятия на 524 чел. Рассмотрим эту динамику на рисунке 5.

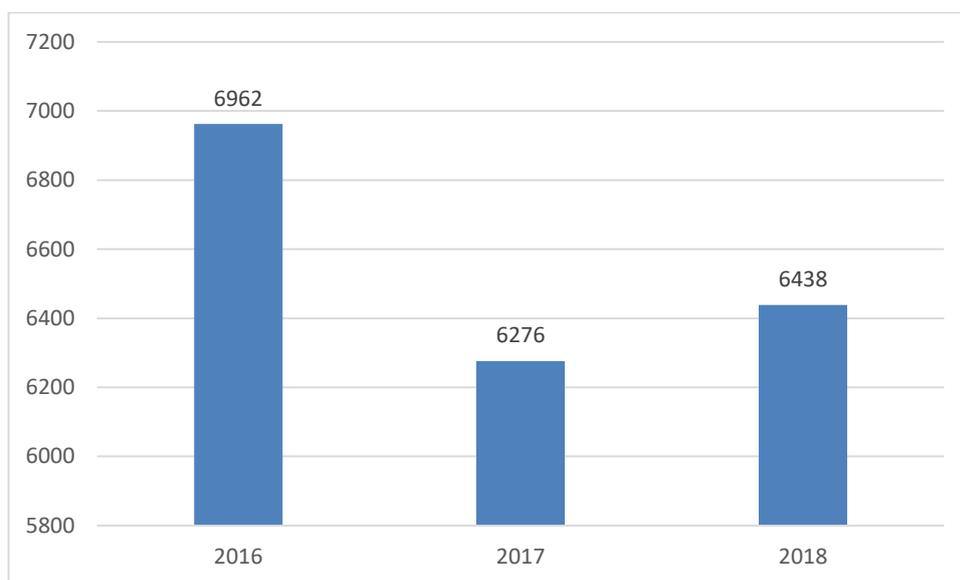


Рисунок 4 – Динамика численности работников за период 2016-2018 гг., чел.

Также из таблицы 4 наблюдается повышение объема денежных средств, направленных на оплату труда и социальное обеспечение. За 2017 г. денежные средства, направленные на оплату труда увеличились на 1,5%, а за 2018 г. - на 22,5. Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение тоже возрастал: в 2017и г. - на 40%, а в 2018 г. - на 22%. Рассмотрим эту динамику на рисунке 6.

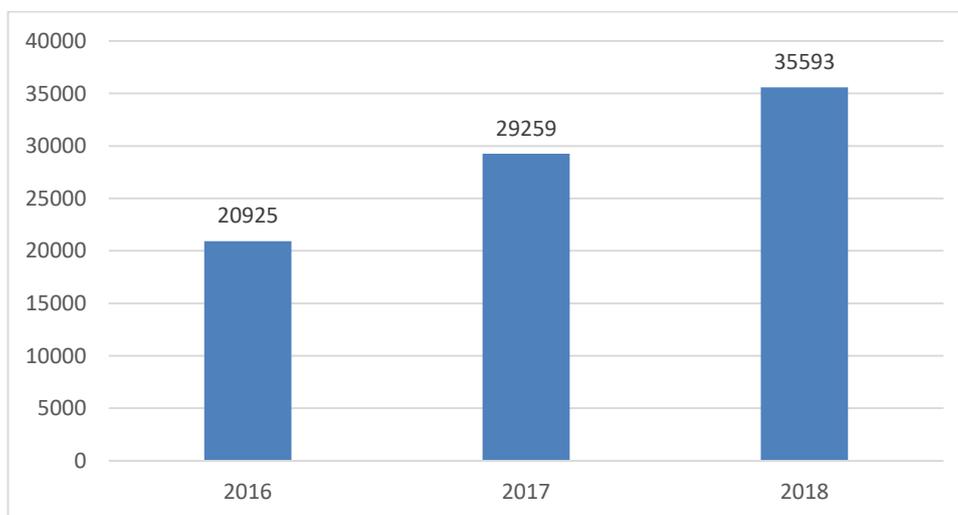


Рисунок 5 – Динамика объема денежных средств, направленных

социальное обеспечение за период 2017-2019 гг., тыс. руб.

На сегодняшний день возрастной состав АО «Карабашмедь» характеризуется высокой долей молодых работников.

805 человек (12,5% общей численности) - работники в возрасте до 30 лет, из них 64 человека занимают руководящие должности.

Основная часть работающих имеют средний возраст, на их долю приходится 44,1% общей численности персонала, или 2840 человек.

Наряду с этим в области управления персоналом существует проблема низкой сменяемости кадров и «старения» руководящего состава работников.

Более 32% руководителей имеют возраст старше 50 лет.

Средний возраст работников предприятия в 2018 году составил 41 года, при этом средний возраст руководителей высшего звена - 47 лет.

Возрастной состав работников АО «КАРАБАШМЕДЬ» на 01.01.2019 г. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Сведения о сотрудниках (работниках) АО «КАРАБАШМЕДЬ» в зависимости от их возраста и образования

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет, %	7,5	11,1	12,5
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 26 до 30 лет, %	10,6	10,1	12,6
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 31 до 40 лет, %	19,9	18,4	18,3
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 41 до 50 лет, %	29,3	28,8	25,8
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 51 до 55 лет, %	14,6	13,3	15,9
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет, %	18,1	18,3	14,9
имеющие неполное среднее образование, %	14,5	11,3	6,3
имеющие среднее образование, %	26,6	23,7	24,7
имеющие начальное профессиональное образование, %	22,3	25,8	24,5

среднее профессиональное образование, %	16,2	19,7	20,7
имеющие высшее профессиональное образование, %	20,1	19	22,3
имеющие второе профессиональное образование, %	0,3	0,5	1,5

Из данной таблицы 5 мы наблюдаем, что основная масса работников находится в группе в возрасте 41-50 лет. Наименьшее число работников находится в группе 18-30 лет. Из этого следует, что на предприятии работают опытные люди в зрелом возрасте.

В возрастной структуре основными возрастными категориями можно назвать 31-40 (19%), 41-50 (28%), т.е. возрастной период 31-50 лет. Это люди, получившие образование, имеющие жизненные цели, и самое главное жизненный и профессиональный опыт.

Рассмотрим эту динамику на рисунке 7.

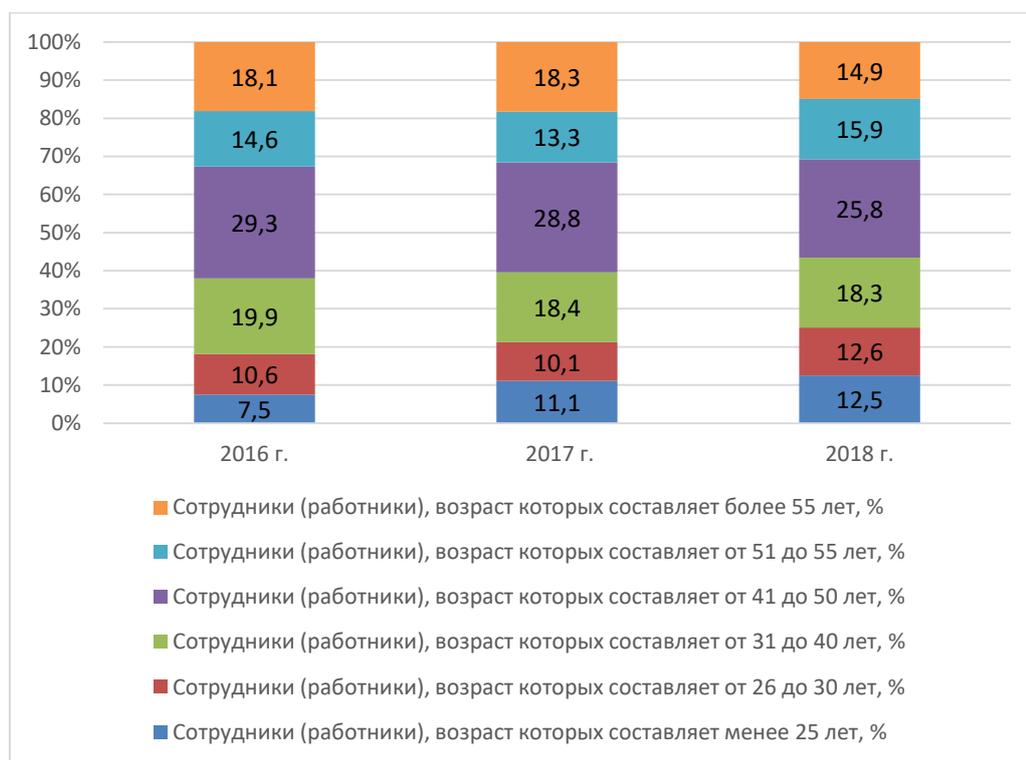


Рисунок 6 – Динамика возрастного состава персонала АО «Карабашмедь» за период 2016-2018 гг., %

Также из таблицы 5. видно, что большой процент сотрудников имеет среднее образование и начальное профессиональное образование.

АО «Карабашмедь» - металлургическое предприятие, это крупнейший производитель черновой меди и серной кислоты. Это объясняет преобладание мужчин на предприятии. Рассмотрим структуру работников АО «Карабашмедь» по категориям в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика доли руководящего персонала АО «Карабашмедь» за период 2016-2018 гг.

Наименование показателя	Расчет	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доля руководящих работников	% к общей численности	6,5	6,1	5,6

Таблица 7 – Структура персонала АО «Карабашмедь» за период 2016-2018 гг.

Наименование показателя	Расчет	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доля специалистов	% к общей численности	10,8	10,1	10,5
Доля рабочих	% к общей численности	73	76,2	75,4
Доля работников непроизводственной сферы	% к общей численности	9,7	7,6	8,5

Данные представленные в таблице 7, свидетельствуют о том, что основную долю в структуре работающего персонала составляют рабочие, так как АО «Карабашмедь» является металлургическим, производящим предприятием. Рассмотрим эту динамику на рисунке 8.

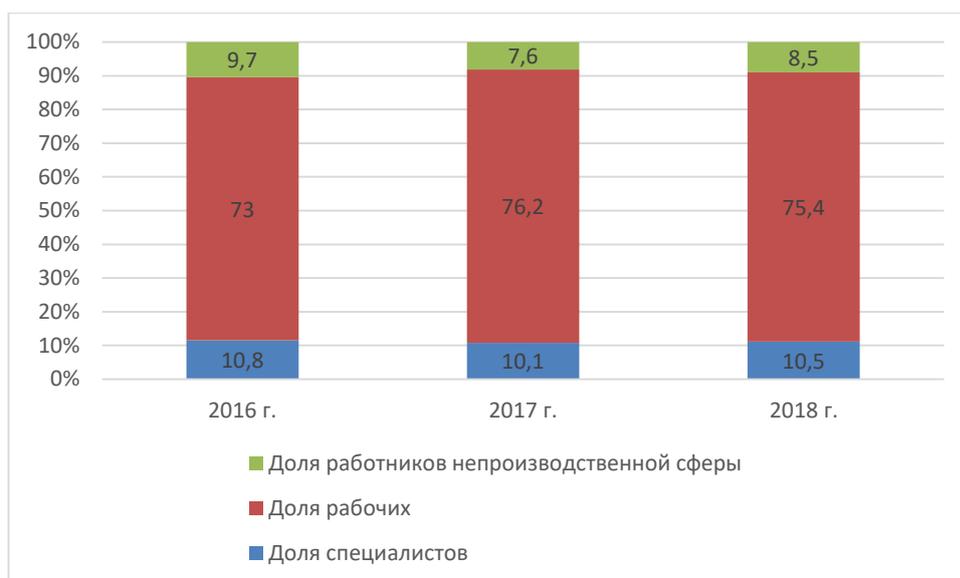


Рисунок 7. – Динамика структуры персонала АО «Карабашмедь» за период 2017-2019 гг., %

Динамика текучести кадров представлена в таблице 8.

Таблица 8. – Сведения об обновлении и текучести кадров АО «КАРАБАШМЕДЬ»

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент обновления, %	1,9(138чел.)	4,1(261чел.)	2,2(142чел.)
Коэффициент текучести, %	11,8(822чел.)	1,6(101чел.)	1,5(97чел.)

Для наглядности изобразим эту таблицу на рисунке 8.

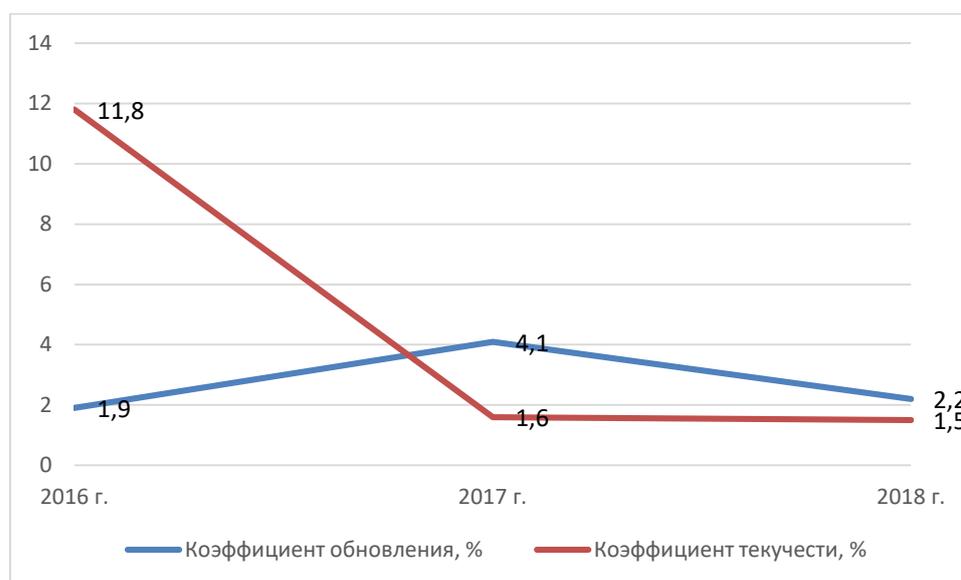


Рисунок 8 – Динамика приема и увольнения кадров в АО «Карабашмедь»

в 2016-2018 гг., %

Из рисунка 8 видно, что наибольшее число выбывающих было в 2016 г., т.к. в этом году происходило сокращение численности персонала. В 2017 г. Замечен наибольший всплеск приема сотрудников, т.к. повысился рост в потребности персонала из-за увеличения плана производства.

В 2018 г. процент выбывших и поступивших начал уравниваться.

На предприятии наблюдается текучесть высококвалифицированного персонала, ее снижение положительно бы сказалось на производительности труда, так как потеря одного работника в среднем ведет к потере 198 тыс.руб. в год (его среднегодовая выработка), а уход одного рабочего приводит к потере 248 тыс.руб.

Производительность же вновь принимаемых работников намного ниже производительности тех, кто работает на предприятии уже какое-то время.

Основные причины текучести кадров представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные причины текучести в порядке убывания значимости

<b>Причина увольнения</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>
Всего	822 чел.	101чел.	97чел.
Неудовлетворенность з/п	40 %	40 %	45 %
Семейные обстоятельства	33 %	29 %	21 %
Неудовлетворенность жильем	10 %	10 %	11 %
Неудовлетворенность занимаемой должностью	11 %	10 %	11 %
За прогулы	9 %	10 %	11 %
За нарушение дисциплины	9 %	10 %	11 %
Не соответствие занимаемой должности)	-	1 %	1 %
Осуждены народным судом	1 %	-	-
Не выдержали испытательный срок	1 %	-	1 %

Исходя из данных, представленных в таблица 9, следует, что основной

причиной текучести кадров на данном предприятии является неудовлетворенность заработной платой. Не смотря на то, что за период 2016-2018 гг. заработная плата увеличивалась по всем категориям работников.

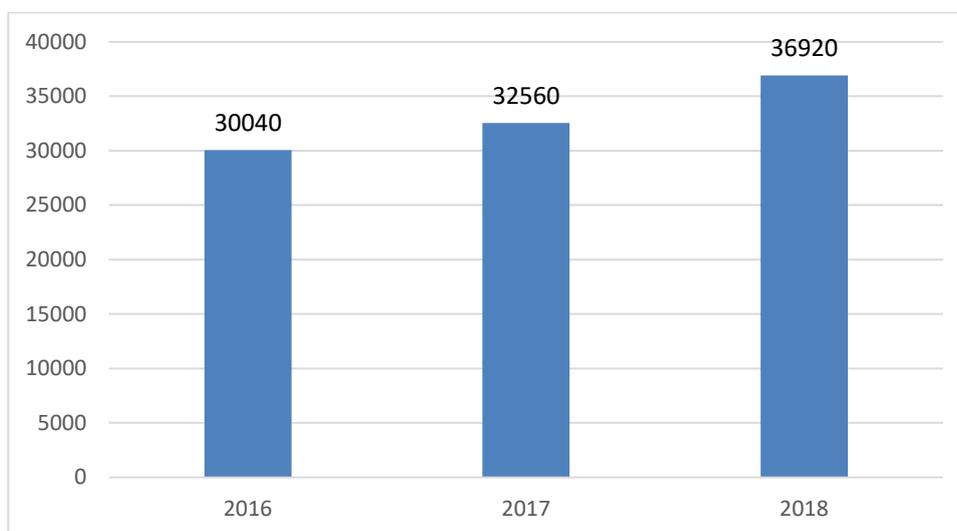


Рисунок 9 – Среднемесячная заработная плата сотрудников АО «Карабашмедь», руб.

Из рисунка 9 видно, что в 2017 году средняя заработная плата увеличилась на 12,6% по сравнению с 2016 г. В 2018 году заработная плата увеличилась на 34,3% по сравнению с 2018 годом. Увеличение объясняется повышением должностных окладов и тарифных ставок работников.

Рассмотрим среднюю заработную плату сотрудников, исходя из занимаемых категорий в таблице 10.

Таблица 10 – Сведения о среднемесячной оплате труда по категориям работающих АО «КАРАБАШМЕДЬ»

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Руководители	25731	38264	47284
Специалисты	16095	18205	23313
Рабочие	13911	21116	22623
Работники не промышленной группы	9535	12671	14459

Из таблицы 10 видно, что заработная плата за период 2016-2018 гг.

возросла по всем категориям работников предприятия. Рассмотрим для наглядности эту динамику на рисунке 11.



Рисунок 10 – Динамика средней заработной платы сотрудников АО «Карабашмедь» за период 2016-2018 гг., руб.

Кадровая политика на АО «Карабашмедь» представляет собой деятельность, направленную на формирование и совершенствование кадрового состава персонала.

Для решения проблем, связанных с кадровой политикой предприятия проводятся следующие виды деятельности:

- оплата труда работников и мотивация;
- обучение и профессиональная подготовка персонал;
- оценка и аттестация персонала, направленная на улучшение качественного и демографического состава персонала;
- формирование кадрового резерва и карьерного роста;
- оптимизация количественного состава персонала;
- внутренние и внешние коммуникации.

Цели кадровой политики АО «Карабашмедь»:

- обеспечение предприятия подготовленными кадрами, способными решать задачи общества;

- сохранение и пополнение кадрового потенциала в производственной сфере;
- привлечение кадрового резерва для реализации новых управленческих решений;
- повышение качественного уровня персонала и рост эффективности использования кадрового потенциала в условиях свободного рынка;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала;
- эффективное управление процессами ротации и перемещения;
- обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов;
- формирование и поддержание благоприятного морально - психологического климата.
- Принципы кадровой политики:
- соответствие кадровой политики стратегическим целям развития предприятия;
- приоритетность развития и карьерного роста собственных кадров;
- планирование развития персонала с максимальным использованием потенциала всех трудовых ресурсов;
- компетентность и профессионализм инженерно-технического и рабочего персонала;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- повышение материального благосостояния работников;
- создание необходимых условий труда и отдыха, социальная защита, предоставление гарантий и льгот трудовому коллективу предприятия;
- соответствие требованиям законодательства.

АО «Карабашмедь» - металлургическое предприятие, работающее на рынке г. Карабаш с 1910 г. специализируется на выпуске черновой меди, а с

2011 г. — серной кислоты.

На предприятии сегодня трудятся 6438 человек. За 2016-2018 гг. наблюдалась текучесть кадров - в целом было уволено 1020 человек, а принято 541 человек. Основной причиной увольнения работников послужила неудовлетворенность системой мотивации и ее методов.

## **2.2. Анализ организационной структуры управления АО «Карабашмедь» и проблемы ее функционирования**

В ходе решения задач выпускной квалификационной работы был проведен анализ методов организационной структуры организации. В ходе анализа было выявлено, что организационная структура относится к линейно–функциональной структуре. Линейно–функциональная структура – структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений.

Существуют определенные критерии, по которым можно оценивать эффективность структуры управления:

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

- 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;

- 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 выработать 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 зависит от соответствия ее системе целей предприятия, принятым стратегиям и механизму распределения минимальных, но необходимых ресурсов. В этом смысле анализ оргструктуры управления носит перспективный характер и является важнейшим информационно–образующим аспектом системы в целом.

Для оценки эффективности организационной структуры АО «Карабашмедь» используем методику, предложенную Н.Н. Федоровой. В соответствии с данной методикой эффективность организационной структуры управления может быть определена как функция от таких параметров, как:

- степень рациональности структуризации целостной системы на элементы, характеризующаяся показателем  $K_{cc}$ ;
- степень рациональности структуры отношений между элементами, характеризующаяся показателем  $K_{cb}$ ;
- степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся показателем  $K_{mc}$ ;
- степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся показателем  $K_{my}$ .

$$\mathcal{E} = f(K_{cc}, K_{cb}, K_{mc}, K_{my}), (1)$$

где  $K_{cc}$  – показатель эффективности организационной структуры;

$K_{cb}$  – показатель эффективности связей оргструктуры;

$K_{mc}$  – показатель эффективности достижения целей;

$K_{my}$  – показатель эффективности управления.

Расчет обобщающих показателей  $K_{cc}$ ,  $K_{cb}$ ,  $K_{my}$  производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле:

$$K_{cc, cb, my} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i, (2)$$

где  $m_i$  - 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 АО «Карабашмедь», при этом должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ );

$A_i$ - оценка в баллах по шкале от 1 до  $m$ .

Показатель возможностей системы  $K_{\text{мц}}$ , определяемый отношением результата к главной цели, должен также учитывать то, что вклад подсистем в достижение цели системы в целом будет различным. Необходим дифференцированный подход к их оценке через ранжирование подсистем по степени важности их вклада. В этом случае  $K_{\text{мц}}$  определяется по формуле:

$$K_{\text{мц}} = (P/\text{Ц}) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i, \quad (3)$$

где  $P$  – результат функционирования хозяйственной организации за рассматриваемый период;

$\text{Ц}$  – цель хозяйственной организации за рассматриваемый период;  $n_i$  - количество единиц организационной структуры, вносящих свой вклад в целевую эффективность организационной структуры;

$A_i$ - оценка частных показателей эффективности достижения целей  $i$ -ой подсистемы (на основе анализа отношения  $(P_i/\text{Ц}_i)$  соответствующей подсистемы), при этом  $\sum A_i = 1$ ;

$q_i$ - коэффициенты весомости  $i$ -ой единицы организационной структуры, при этом также должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ .

Значение  $K_{\text{мц}}=1$  свидетельствует о высоком результате достижения целей АО «Карабашмедь» и эффективности работы предприятия в целом. Отклонения свидетельствуют о сбоях в системе целеполагания или наличии экономического кризиса. Частные показатели, характеризующие эффективность организационной структуры, показывают, где именно образовалась критическая зона.

Показатель  $K_{\text{мц}}$ , таким образом, является мерой реализации целевых установок системы управления.

Надежность организационной структуры управления может быть определена через комплексный показатель эффективности оргструктуры:

$$K_{\text{ос}} = a_1 K_{\text{сс}} + a_2 K_{\text{св}} \quad (4)$$

Степень реализации внешних и внутренних возможностей – через комплексный показатель эффективности организационного механизма  $K_{\text{ом}}$ :

$$K_{\text{ом}} = a_3 K_{\text{мс}} + a_4 K_{\text{му}}, (5)$$

где  $a_1, a_2, a_3, a_4$  – коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей;  $(a_1 + a_2 + a_3 + a_4) = 1$ .

Этап 1. Анализ организационно–регламентирующего обеспечения системы менеджмента.

Целью анализа оргструктуры на данном этапе является оценка уровня организационно-регламентирующего обеспечения (классификации наличных нормативно-методических документов), степени его соответствия теории и практике менеджмента, степени влияния на постановку регулярного менеджмента.

В таблице 11 приведена классификация наличных нормативно-методических документов на предприятии.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии и перечисленных в таблице 11, являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в АО «Карабашмедь» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

В организационную структуру АО «Карабашмедь» помимо аппарата управления входит четыре структурных подразделений. Штатное расписание определяет состав структурных подразделений из должностей работников, а также формирует окладную часть фонда заработной платы работников.

Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями. Необходимо отметить, что для положений о подразделениях в АО «Карабашмедь» характерна единая структура документа. В него входят: общие

положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность.

Таблица 11 – Классификация нормативно–методических документов АО «Карабашмедь»

<b>Тип документов</b>	<b>Виды документов</b>
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс; ТК; Закон РФ «О рекламе»; Закон РФ «О защите прав потребителей»; Российский рекламный кодекс
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка; Трудовой 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

В положениях о подразделениях в АО «Карабашмедь» 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.

Еще одним структурообразующим документом является должностная инструкция. Она представляет собой документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

В АО «Карабашмедь» разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов – тарифно-квалификационные характеристики. Менеджер по рекламе выполняет всю сопроводительную работу (осуществляет отбор патентной информации, изучает требования рекламодателя к рекламе, разрабатывает необходимую редакционно–техническую документацию на проектируемую рекламу,

занимается правовой защитой товарных знаков, подготавливает материалы для проведения работ по стандартизации, осуществляет редакторский контроль, участвует в оформлении заявок на промышленные образцы и т.д.).

Таким образом, АО «Карабашмедь» имеет определенную систему организационно–регламентирующих документов, которая закладывает основу системы менеджмента на предприятии. Основными структурообразующими документами являются штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции.

Однако эта система не может обеспечить эффективного функционирования организации без разработки соответствующих нормативных и регламентирующих документов, определяющих цели, задачи каждого структурного блока, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей в пределах выделенных ресурсов. Таковым комплексным документом может быть Положение об организационной структуре.

## 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.

Долгосрочной целью или стратегическим видением АО «Карабашмедь» является лидерство на рынке металлургии в Челябинской области, в России.

Краткосрочной целью АО «Карабашмедь» является повышение доходности предприятия.

Миссия предприятия – предоставление клиентам качественных товаров.

Основными направлениями деятельности АО «Карабашмедь» являются:

- высокое качество услуг;
- реклама;
- представительские материалы;
- фирменный стиль и имидж-реклама.

С помощью метода проекций, то есть построения матрицы соответствия, проведем анализ взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений предприятия.

Из таблицы 12 видим, что основные направления деятельности АО «Карабашмедь» не только соответствуют друг другу, некоторые направления взаимообусловлены, то есть неразрывны друг с другом. Так, например, неразрывно связаны направления «представительские материалы» и «фирменный стиль и имидж-реклама».

Таблица 12 – Матрица соответствия основных направлений деятельности

	<b>Высокое качество товара</b>	<b>Реклама</b>	<b>Представительские материалы</b>	<b>Фирменный стиль и имидж-реклама</b>
Высокое качество услуги	×	Соответствуют	Неразрывны	Неразрывны
Реклама	Соответствуют	×	Соответствуют	Неразрывны
Представительские материалы	Неразрывны	Соответствуют	×	Неразрывны
Фирменный стиль и имидж-реклама	Неразрывны	Неразрывны	Неразрывны	×

Действительно, разработка графического товарного знака и логотипа, составляющих основу представительских материалов, входит в создание фирменного стиля.

В таблице 13 приведена матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений АО «Карабашмедь» в разрезе основных видов деятельности.

Взаимосвязанными являются функциональные и линейные подразделения. Линейные подразделения взаимообусловлены, так как результат деятельности одного подразделения необходим для работы другого

линейного подразделения.

Таблица 13 – Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений

<b>Структурное подразделение</b>	<b>Высокое качество услуги</b>	<b>Реклама</b>	<b>Представительские материалы</b>	<b>Фирменный стиль и имидж-реклама</b>
Линейные:				
Отдел закупок	+	+	+	+
Специалисты по продажам	-	+	-	-
Директор по производству	-	+	-	-
Специалист по рекламе	+	+	+	+
Функциональные:				
Производственные цеха	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Специалист по кадрам	+	+	+	+

Таким образом, АО «Карабашмедь» 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 эффективности системы целеполагания.

Цель анализа – оценка прогнозных возможностей системы управления, характеризующаяся ее способностью через свои организационные структуры вырабатывать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации.

Прежде всего, необходимо отметить, что практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в АО «Карабашмедь» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы (в долгосрочном плане – лидерство в регионе по производству черновой меди, а в

краткосрочном плане – повышение доходности предприятия).

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.

Проведем оценку механизма целеполагания в АО «Карабашмедь» на основе формулы (3).

Так как в краткосрочном плане целью предприятия является повышение доходности, возьмем в качестве результативного показателя – фактическую сумму чистой прибыли предприятия за 2018 год, в качестве цели организации – плановую величину чистой прибыли на 2019 год.

В соответствии с планом организации на 2019 год величина чистой прибыли (Ц) предприятия составляла 1656,8 тыс. руб. Фактическая величина чистой прибыли (Р) в 2018 году составила 1216,59 тыс. руб. Соответственно, целевая эффективность АО «Карабашмедь» в 2019 году составит:  $P/C = 1216,59/1656,8 = 0,73$ .

Данный показатель необходимо скорректировать на сумму вклада подсистем в достижение цели организации. Для этого необходимо провести оценку показателей эффективности целеполагания каждой подсистемы. Для каждой подсистемы можно выделить собственные показатели эффективности. Для каждого структурного подразделения выделен один показатель эффективности работы подразделения, который наиболее характерен ему. В результате сбора информации по данным показателям по структурным подразделениям были получены данные по соотношению результатов и целей подразделений.

Производим окончательный расчет коэффициента механизма целеполагания:  $K_{мц} = (P/C) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i = 0,73 \cdot 0,55 = 0,402$ .

Таким образом, отклонение коэффициента от единицы свидетельствует о сбоях в системе целеполагания АО «Карабашмедь», а также об экономических проблемах предприятия. Как видим, проблемы возникли в отделе продаж

(выполнение плана по реализации услуг автосервиса и технического обслуживания в данном отделе составляет 78%), отделе продаж (услуг по техническому обслуживанию - 89%), отделе по рекламной деятельности (17%), бухгалтерии (по оценке руководителей, оперативность, точность и своевременность бухучета на предприятии составляет 9%), специалиста по кадрам - 10%.

Следовательно, работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Для повышения эффективности системы целеполагания в АО «Карабашмедь» необходимо разработать дерево целей решения возникших экономических проблем в структурных подразделениях организации. Решение проблем возможно при совершенствовании оргструктуры компании.

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.

В связи с активным развитием торговой деятельности в регионе возрастает спрос на более качественные услуги по производству черновой меди. АО «Карабашмедь» также имеет возможности открытия новых сегментов рынка, например новой категории потребителей. У предприятия также имеются возможности реализации новых видов продукции, а также сопутствующих товаров.

Недостаточное количество хороших специалистов, профессионалов в сфере сбыта и рекламы тормозит развитие организации. Это сказывается на отсутствии или даже снижении спроса на продукцию компании, отсутствии нововведений в области маркетинга, разработок новых видов продукции.

Существующая организационная структура АО «Карабашмедь» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития бизнеса в связи с недостаточной ее гибкостью. 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 продаж товаров.

Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей: одни подразделения, причем наиболее главные, не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого.

Этап 5. Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации).

Целью анализа является оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку «механизм управления» концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя  $K_{му}$ ). Показатель  $K_{му}$  рассчитывается по формуле (2). 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.

Для характеристики эффективности механизма управления в АО «Карабашмедь» используем показатели оценки организации управленческих процессов на предприятии, таких как: длительность управленческого цикла, непрерывность управленческого цикла, ритмичность управления, оперативность принимаемых решений, экономичность системы управления, уровень исполнительности аппарата управления, уровень качества подготовки управленческих решений, уровень использования рабочего времени в аппарате управления. Для их оценки используем экспертный метод. В качестве экспертов выступают работники предприятия: директор специалист по рекламе, руководители отдела продаж.

На основе полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в АО «Карабашмедь» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления  $K_{му}$  (таблица 14).

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для АО «Карабашмедь» равен 7,56.

Данное значение попадает в интервал, 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, выработку рекламных предложений и дизайн-проектов на одного работника), а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение целей предприятия.

Таблица 14 – Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов  
АО «Карабашмедь»

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				
	Директор	Зам. директора по производству	Зам. Директора по экономике	Главный инженер	Средняя оценка
Длительность управленческого цикла	7	7	8	8	7,5
Непрерывность управленческого цикла	8	7	9	8	8,0
Ритмичность управления	7	6	7	8	7,0
Оперативность принимаемых решений	5	6	7	7	6,3
Экономичность системы управления	8	7	8	7	7,5
Уровень исполнительности аппарата управления	8	7	7	9	7,8
Уровень качества подготовки управленческих решений	8	8	8	9	8,3
Уровень использования рабочего времени	9	9	9	10	9,3

Таблица 15 – Расчет показателей организационной структуры Карабашмедь

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
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

Этап 6. Анализ соответствия организационной структуры управления.

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 оргструктуры 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.

Производство продукции и услуг в АО «Карабашмедь» диверсифицировано. Основные объемы продаж приходятся на реализацию черновой меди и серной кислоты. Отдел по рекламной деятельности, в свою очередь, способствует реализации товаров благодаря рекламной политике. Готовый рекламный продукт поступает к директору по продажам, откуда – в функциональный отдел – генеральному директору. Необходимо отметить, что АО «Карабашмедь» работает на массового потребителя и под заказ. Готовые информационные листы, рекламные листки, буклеты, проспекты, каталоги, пресс-релизы (продукты отдела полиграфии) также реализуются через отдел продаж.

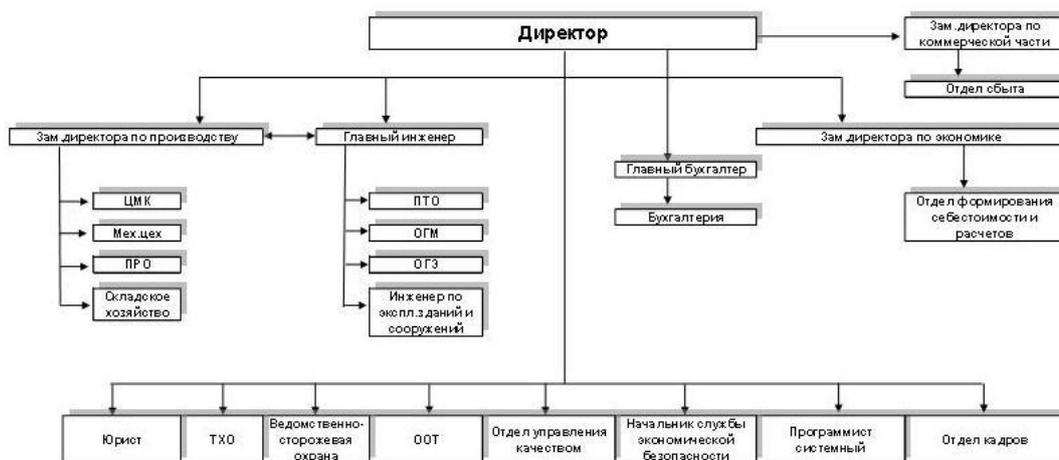


Рисунок 11 – Организационная структура линейного типа АО «Карабашмедь»

Все линейные подразделения взаимосвязаны с функциональными подразделениями – бухгалтерией, специалистом по кадрам, генеральным директором. Эта взаимосвязь реализуется через информационные потоки.

Таким образом, линейная структура АО «Карабашмедь» соответствует функциональной структуре. Взаимосвязи между ними выражаются в движении товарной продукции и информации между ними.

Этап 7. Выявление степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями.

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) оргструктуры управления, характеризующейся степенью рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы (соответствия сложившегося состава системы, группировки видов работ и распределения управленческих функций блоку «состав системы» концептуальной модели, формализованной в виде показателя  $K_{cc}$ ).

Для определения показателя  $K_{cc}$  воспользуемся формулой 2.2. В качестве частных показателей возьмем следующие:

а) коэффициент актуализации функций:

$$K_{аф} = \Phi_o / \Phi_{ф}, (6)$$

где  $\Phi_o$  – количество основных и вспомогательных функций, обусловленных деревом целей системы;

$\Phi_{ф}$  – количество фактически выполняемых функций;

$K_{аф} > 1$  означает, что часть целевых функций не реализуется;

$K_{аф} < 1$  свидетельствует о том, что реальная действительность требует выполнения и других функций;

б) коэффициент концентрации функций:

$$K_{кф} = \Phi_{осн} / \Phi_{ф}, (7)$$

где  $\Phi_{осн}$  – количество основных функций.

Под основными понимаются функции, обусловленные ключевыми функциями системы; вспомогательными служат те функции, с помощью которых реализуются основные;

в) коэффициент накопления организационной структуры дисфункций:

$$K_{нд} = \Phi_c / \Phi_\phi, \quad (8)$$

где  $\Phi_c$  – количество собственных звену управления функций;  $\Phi_\phi$  – количество фактически выполняемых им функций;

г) коэффициент концентрации элементов:

$$K_{кз} = N_{осн} / N_o, \quad (10)$$

где  $N_{осн}$  – количество носителей основных функций;  $N_o$  – общее количество элементов в системе;

д) сложность организационной структуры управления:

$$K_{сл} = n \cdot ч / N_o, \quad (11)$$

где  $n$  – количество звеньев управления;

$ч$  – число ступеней управления.

Определим частные показатели для каждого структурного подразделения предприятия (таблица 16).

Так, например, из основных и вспомогательных функций, перечисленных в Положении об отделе по управлению персоналом АО «Карабашмедь», данный отдел фактически выполняет все, кроме функции подготовки, переподготовки, организации мероприятий по обучению персонала. Таким образом, из 14 функций отдел фактически выполняет 12. Коэффициент актуализации функций  $K_{аф}$  для данного отдела составляет 1,17.

Основными функциями из перечисленных являются шесть: определение потребности в работниках, оформление всех необходимых документов по движению персонала, составление статистической отчетности, работа с резервом, изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала и организация мероприятий по обучению персонала. Следовательно, коэффициент концентрации функций  $K_{кф}$  для данного отдела составляет 0,5.

Для отдела управления персоналом свойственны и другие функции, общее количество которых может возрасти до 15. Тогда коэффициент накопления организационной структуры дисфункций  $K_{нд}$  составляет 1,25.

Количество носителей основных функций в отделе – 2 (работника), общее

количество элементов – 2. Следовательно, коэффициент концентрации элементов  $K_{кэ}$  равен 1.

Аналогично производится оценка других структурных подразделений.

Количество звеньев управления в АО «Карабашмедь» – 7, число ступеней управления – 2, общее количество элементов в структуре – 14. Следовательно, коэффициент сложности организационной структуры равен 1.

Расчет  $K_{сс}$  приведен в таблице 16. В качестве частных показателей взяты средние по структурным подразделениям, приведенным в таблице 16.

Таким образом, коэффициент состава структуры равен 0,93. Значение меньше единицы, что означает, что уровень рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы в АО «Карабашмедь» несколько ниже нормального уровня, при котором оргструктура управления характеризуется высокой степенью надежности (работоспособности).

Таблица 16 – Показатели эффективности состава структуры

Структурное подразделение	$K_{аф}$	$K_{кф}$	$K_{нд}$	$K_{кэ}$	$K_{сл}$
Заместитель директора по коммерческой части	0,90	0,70	1,15	0,65	1,00
Заместитель директора по экономике	1,00	0,80	0,90	0,67	
Технико – хозяйственный отдел	1,15	0,50	1,25	0,50	
Отдел управления качеством	0,85	0,60	0,85	1,00	
Главный инженер	0,90	0,80	1,10	1,00	
Директор	1,10	0,50	1,15	1,00	
Бухгалтерия	0,90	0,70	0,90	1,00	
Специалист по кадрам	1,17	0,50	1,25	1,00	

Таблица 17 – Расчет коэффициента состава структуры АО «Карабашмедь»

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	0,20	1,00	0,20
Коэффициент концентрации функций	0,15	0,64	0,10
Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций	0,20	1,07	0,21

Коэффициент концентрации элементов	0,20	0,85	0,17
Сложность организационной структуры управления	0,25	1,00	0,25
Итого	1,00	-	0,93

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными подразделениями АО «Карабашмедь» выявил следующие недостатки данной системы:

- несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций;
- имеются нереализуемые функции;
- дублирование функций двумя или тремя службами;
- решения принимаются на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в отделе продаж, в отделе рекламной деятельности и отделе по управлению персоналом. В связи с наличием нереализуемых функций в коммерческом отделе АО «Карабашмедь» коммерческий блок данного предприятия является очень слабым. Основными проблемами являются:

- практически полное отсутствие маркетинга;
- продажи и обслуживание не сегментированы;
- потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных решений, необоснованных инвестиций и потеря наиболее привлекательных клиентов. Для устранения проблем из коммерческого отдела необходимо создать подразделение маркетинга с функциями:

- исследования рынка;
- разработки маркетинговой стратегии;
- тарифной (ценовой) политики.

До 90% рабочего времени специалиста по кадрам занимает кадровый учет. Соответственно на все остальные функции остается не более 10%

рабочего времени. Необходимо сокращать трудоемкость операций по кадровому учету и развивать такие функции, как обучение и развитие персонала, управление производительностью персонала, развитие внутренних коммуникаций, управление пакетом компенсации для каждого подразделения и сотрудника (мотивация персонала), организационное развитие и разработка стратегии управления персоналом.

В АО «Карабашмедь» 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 АО «Карабашмедь» обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. Генеральный директор зачастую сам занимается контролем крупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Этап 8. Выявление дефектов структуры связей (отсутствием связей, обрыв, нерациональность связи) и способов их реализации.

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующейся степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая определяет

способность оргструктур управления импортировать, перерабатывать и экспортировать информацию.

Для проведения анализа рассчитывается показатель структуры связей  $K_{св}$  по формуле 2. В качестве частных показателей возьмем:

а) коэффициент актуализации связей:

$$K_{ас} = C_{п}/C_{о},(12)$$

где  $C_{п}$  – количество полезных (функциональных) связей;

$C_{о}$  – общее количество связей в системе;

б) коэффициент функционального воплощения (концентрации связей):

$$K_{вс} = C_{вш}/C_{вн},(13)$$

где  $C_{вш}$  – количество внешних связей;

$C_{вн}$  – внутренних связей;

в) коэффициент совместимости связей:

$$K_{см} = 1 - \frac{C_{к}}{C_{о}},(14)$$

где  $C_{к}$  – количество связей, выполняющих функций согласования;

г) коэффициент централизации управленческих решений:

$$K_{цу} = P_{в}/P_{о},(15)$$

где  $P_{в}$  – количество принятых решений при выполнении основных функций управления на верхних уровнях управления;

$P_{о}$  – общее количество принятых решений при выполнении основных функций управления на всех уровнях управления.

Основные связи – линейные и функциональные – между подразделениями организации односторонние, двусторонние связи имеются только между отделом снабжения, специалиста по рекламе и функциональными подразделениями. Общее количество связей в системе (линейных и функциональных) – 13, при этом количество полезных (двусторонних) связей равно 21. Следовательно, коэффициент актуализации функций равен 1,62. Значительное превышение коэффициента единицы означает, что многие полезные функции связей подразделений не реализуются.

Внешними связями АО «Карабашмедь» являются связи: 1) с заказчиками

(покупателями); 2) с поставщиками; 3) с налоговыми органами; 4) с государственными лицензионными органами; 5) с региональными организациями саморегулирования рекламы и российской ассоциацией автосервисов и пунктов технического осмотра; 6) с комитетом по защите прав потребителей, с международной конфедерацией обществ потребителей; 7) с юридическими инстанциями.

Коэффициент концентрации связей  $K_{bc}$  равен 0,54 (7/13).

В рассматриваемой организации имеется три связи, выполняющие функции согласования (это связи с функциональными подразделениями – коммерческим отделом, бухгалтерией и отделом по управлению персоналом). Следовательно, коэффициент совместимости связей равен:

$$K_{cm} = 1 - (3/13) = 0,77.$$

Чем ближе коэффициент централизации управленческих решений к единице, тем централизованнее управленческий процесс. Для линейно-функциональных структур данный показатель считается нормальным в пределах 0,3-0,4. В нашем случае по оценке руководителей отделов коэффициент централизации управленческих решений достигает в среднем 0,5-0,6. Это говорит о высокой централизации организационной структуры и слабости горизонтальных связей. В таблице 18 приведен расчет показателя эффективности структуры связей в АО «Карабашмедь».

Таблица 18 – Расчет коэффициента структуры связей в АО «Карабашмедь»

Показатель	Значение коэффициента	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Экспертная оценка в баллах ( $A_i$ ), от 0 до 1	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	1,62	0,25	0,4	0,10
Коэффициент концентрации связей	0,54	0,25	0,9	0,23
Коэффициент совместимости связей	0,77	0,20	0,8	0,16
Коэффициент централизации управленческих решений	0,55	0,30	0,5	0,15
Итого	-	1,00	-	0,64

Таким образом, показатель эффективности структуры связей в рассматриваемой организации (коэффициент структуры связей) равен 0,64 (нормальным считается значение около единицы). По этому показателю можно судить о том, что работоспособность организационной структуры управления АО «Карабашмедь» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Управленческая система в АО «Карабашмедь» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями.

Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Этап 9. 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 19).

Таблица 19 – Анализ показателей эффективности использования трудового потенциала человеческого капитала в 2017-2018 гг.

Показатель	Способ расчета	2017 год	2018 год	Отклонение	
				абсол.	%
Производительность труда общая, тыс. руб.	Выручка / численность персонала АО «Карабашмедь»	4043	6954	2911	1,72
Трудоемкость производственного процесса, %	ФЗП персонала / Выручка от реализации продукции	0,8%	0,5%	0,3%	-
Доля затрат на оплаты труда вспомогательного персонала в структуре общего ФЗП АО «Карабашмедь»	ФЗП вспомогательного персонала / ФЗП общий АО «Карабашмедь»	7,6%	8,5%	+0,9%	-

Из таблицы 19 видно, что ключевые показатели использования персонала организации растут в период 2017-2018 гг. Так, например, производительность труда за счет роста выручки почти в 2 раза выросла на 72%. Трудоемкость производственного процесса, как ключевого фактора использования человеческого капитала снизилась на 0,3 п.п. и составила пол процента. Столь малый размер трудоемкости объясняется малой штатной численности персонала при выручке более чем 44 млрд. руб. Важно отметить рост показателя доли затрат на оплату труда вспомогательного персонала в структуре общего ФЗП АО «Карабашмедь» составил 0,9 п.п. что приводит к неэффективному использованию человеческого капитала компании.

Таким образом, эффективность управления в АО «Карабашмедь» снизилась. Прямо об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала

управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, косвенно – увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

В заключение анализа соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности сделаем следующие выводы.

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 АО «Карабашмедь» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в АО «Карабашмедь» 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.

АО «Карабашмедь» 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 АО «Карабашмедь» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура АО «Карабашмедь» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного 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 АО «Карабашмедь» 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 АО «Карабашмедь» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура АО «Карабашмедь» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Эффективность управления в организации снизилась, так как произошло снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.



## **Проблемы действующей организационной структуры АО «Карабашмедь»**

АО «Карабашмедь» – динамично развивающаяся коммерческая организация. Объемы его деятельности непрерывно увеличиваются. Современное положение на рынке предприятие обрело благодаря высококвалифицированному персоналу, а также действующей системе управления.

Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности.

Действующая организационная структура в АО «Карабашмедь» – линейно–функциональная. Она подходит для таких небольших предприятий, как АО «Карабашмедь», так как некоторые недостатки линейно–функциональных структур на небольших предприятиях отсутствуют. Например, наличие многоуровневой структуры управления. На малых предприятиях существует 1–2 уровня управления, в связи, с чем скорость обмена информацией, принятия управленческих решений выше, чем на больших предприятиях с многоуровневой линейно–функциональной структурой управления. В этом случае на малых предприятиях она более эффективна.

Особенности бизнеса АО «Карабашмедь», заключающиеся в некоторых случаях в индивидуальном подходе к каждому клиенту требуют большей гибкости.

Снижение рентабельности деятельности, возрастание издержек реализации и управления – следствия недостаточной эффективности ее организационной структуры. Недостаточная эффективность линейно–функциональной оргструктуры АО «Карабашмедь» обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в АО «Карабашмедь» обладает

достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи, с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Еще одним преимуществом рассматриваемой структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства.

Однако организационная структура управления в АО «Карабашмедь» имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в АО «Карабашмедь» отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях 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. В том виде организационных структур, который существует в АО «Карабашмедь», а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы

страха и разобщенности. По этой же причине в АО «Карабашмедь» 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.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как показал анализ, практически любой заказ клиента требует участия всех подразделений предприятия, а существующая организационная структура значительно усложняет процесс выполнения работ, так как работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых технологий реализации продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей в АО «Карабашмедь»: одни подразделения, причем наиболее главные, не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого.

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, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, действующая в АО «Карабашмедь» организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Таким образом, с одной стороны, результаты работы предприятия с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма управляющих работников, а с другой стороны, те же управляющие работники являются перегруженными работой, что снижает качество принимаемых ими решений, следовательно, сказывается на результатах работы компании.

В-четвертых, в организационной структуре АО «Карабашмедь» выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, а также выявлены некоторые нереализуемые функции, например, функции отдела по управлению персоналом и коммерческого отдела.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе. Основными проблемами данного отдела являются:

- отсутствие комплексных маркетинговых исследований продаж, непрерывного мониторинга рынка цветной металлургии;
- слабое владение и использование инструментария маркетинга ;
- слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации покупателей основной продукции.

Следствием из этого является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций, потеря наиболее привлекательных клиентов; возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Поэтому необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должны стать эффективные продажи черновой меди и серной кислот, а так же точный прогноз состояния рынка цветных металлов и серной кислоты.

Отдел по управлению персоналом занимается в основном кадровым

учетом, тогда как его функции намного шире. Так, специалистом по кадрам не выполняются функции по обучению, развитию персонала, управлению его производительностью, развитию внутренних коммуникаций, управлению пакетом компенсаций для каждого подразделения и сотрудника, то есть системой мотивации, организационному развитию и разработке стратегии управления персоналом. Причиной этому является отсутствие хорошего специалиста по кадрам. Данный специалист подчиняется непосредственно генеральному директору, который загружен повседневной работой и поэтому не может эффективно руководить специалистом по кадрам. Отсюда вытекает еще один недостаток существующей организационной структуры – избыточная централизация.

Генеральный директор зачастую сам занимается контролем не крупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Управленческая система в АО «Карабашмедь» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Работоспособность организационной структуры управления АО

«Карабашмедь» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Следовательно, организационная структура управления АО «Карабашмедь» требует совершенствования.

Проведем SWOT – анализ, выделив слабые и сильные стороны организационной структуры АО «Карабашмедь» и возможностей и угроз со стороны внешней среды. По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли организация силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. SWOT – анализ приведен в таблице 20.

Таблица 20 – SWOT – анализ АО «Карабашмедь»

<b>Внутренние сильные стороны (S):</b>	<b>Внутренние слабости(W):</b>
Четко проявляемая компетентность	Потеря компетентности
Адекватные финансовые источники	Низкая доступность кредитных ресурсов
Высокое искусство конкуренции	Высокая экологическая нагрузка предприятия на регион
Вхождение в мощный инвестиционно – промышленный холдинг УГМК	Наличие дефицита специалистов в области цветной металлургии
Признанный рыночный лидер	
Четко сформулированная стратегия	
Использование экономии на масштабах	Относительно высокая цена продукции
Собственная уникальная технология	Изношенное оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря гибкости управления

Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная реклама	Наличие «лишних» структур и бизнес - процессов
<b>Внешние возможности (О):</b>	<b>Внешние угрозы (Т):</b>
Обслуживание новых потребителей	Ослабление роста рынка
Расширение диапазона товаров	Увеличение заменяющих товаров
Выход на новые рынки сбыта и улучшение инвестиционного климата отрасли	Ожесточение конкуренции
Снижение барьеров входа на рынок	Появление иностранных конкурентов
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление законодательства	Законодательное регулирование цены

Необходимость обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней среды определяет цели, средства и направления организационного совершенствования. Эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

Совершенствование организационной структуры предприятия неразрывно связано с его реформированием. Поэтому наряду с

реструктуризацией предприятия совершенствование его деятельности должно идти и по таким направлениям, как:

- создание культуры организации, что обеспечиваем мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают форму традиции и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат;

- создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;

Таким образом, действующая организационная структура базы исследования испытывает серьёзные проблемы и не отвечает требованиям рынка и задачам функционирования в стратегическом и оперативном плане. В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будет предложены меры по совершенствованию организационной структуры базы исследования.

### **2.3. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры АО «Карабашмедь»**

В рамках внедрения технологий аутстаффинга в систему управления персоналом АО «Карабашмедь» нами предлагается следующие мероприятия:

1. Провести организационную и юридическую работу по созданию аффилированного общества с ограниченной ответственностью с 100% владением АО «Карабашмедь».

2. Провести работу по уведомлению сотрудников обслуживающего и вспомогательного персонала технико – хозяйственный отдела (рисунок 12) о сокращении и возможности перехода в новое ООО.

3. Провести торговые процедуры на заключение договора на обслуживание между АО «Карабашмедь» и дочерней компанией с целью обеспечения рыночных и конкурентных условий сотрудничества.

4. Сформировать штат в дочерней компании и обеспечить их правовой статус в соответствии с ТК РФ.

5. Провести работу по материально – техническому обеспечению и созданию мобильных групп обслуживающего персонала в дочерней организации и по проф. переподготовке сотрудников.

6. Провести мероприятия по организации труда работников дочерней компании по обслуживанию подразделений АО «Карабашмедь».

В рамках внедрения HR-технологий в управление персоналом в АО «Карабашмедь» нами предлагается вывести из штата персонал хозяйственного назначения и замещение их функционала услугами специализированного персонала.

В городах Миасс, Карабаш, Кыштым имеется множество фирм по комплексному обслуживанию торговых сетей. Данным путем пошли компания Metallургические предприятия города Касли, Кыштыма, торговые предприятия ЗАО «Тандер» торговой марки «Магнит» и магазины «Красное – Белое». Стоимость

услуги отличается в зависимости от состояния сетей и инженерных коммуникаций, их годами использования и площадью помещений.



Рисунок 12 – Действующая организационная структура техническо – хозяйственного отдела АО «Карабашмедь»

Организационное обеспечение предлагаемых мероприятий предполагает формирование графика Ганта в рамках комплекса мероприятий, а так же график ответственности и план – график реализации предлагаемых мероприятий. В таблице 21 представлен график Ганта с указанием видов работ и сроки их выполнения.

Таблица 21 – График Ганта по совершенствованию управления коммерческой деятельности

	июл.20	авг.20	сен.20	окт.20	нояб.20	дек.20	янв.21	февр.21
Уведомление хозяйственного персонала о прекращении трудовых отношений.								
Проведение работы по профессиональной переподготовки (3 мес.)								

Формирование изменений в социальной и стимулирующей политике								
Анализ рынка и сбор коммерческих предложений.								
Формирование аукционной документации.								
Проведение торговых процедур и заключение контракта. Проведение процедур перевода сотрудников в компанию – партнеру.								

Таблица 22 – План график выполнения работ по введению товара - новинки на АО «Карабашмедь»

	Мероприятие	Сроки	Ответственные
1	Уведомление хозяйственного персонала о прекращении трудовых отношений.	Июль 2020-сент 2020	Управление кадрами
2	Проведение работы по профессиональной переподготовки (3 мес.)	август – октябрь 2020	Управление кадрами, директора магазинов.
3	Формирование изменений в социальной и стимулирующей политике	сентябрь 2020	Управление кадрами, Дирекция
4	Анализ рынка и сбор коммерческих предложений.	Сентябрь 2020	Директор по развитию
5	Формирование аукционной документации.	Сентябрь 2020	Директор по развитию
6	Проведение торговых процедур и заключение контракта. Проведение процедур перевода сотрудников в компанию – партнеру.	Октябрь – ноябрь 2020	Дирекция

Рассмотрим матрицу ответственности по внедрению товара – новинки (таблица 22).

Степеней ответственности может быть много. Например, РМВОК определяет следующие виды ответственности:

1. Ответственный (О)- полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации

2. Исполнитель (И) – исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.

3. Консультант (К) – смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации.

Таблица 23 – Матрица ответственности внедрения проекта

Наименование работ	Управление кадрами	Директор	Директор по развитию	Дирекция
Уведомление хозяйственного персонала о прекращении трудовых отношений.	И	О	К	
Проведение работы по профессиональной переподготовки (3 мес.)	И	О	К	
Формирование изменений в социальной и стимулирующей политике	О	И		К
Анализ рынка и сбор коммерческих предложений.		К	И	О
Формирование аукционной документации.		К	К	О
Проведение торговых процедур и заключение контракта. Проведение процедур перевода сотрудников в компанию – партнеру.				И

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий является обязательным элементом разработки управленческого решения. Оценка экономической эффективности мероприятия по внедрению HR-технологий в управление персоналом АО «Карабашмедь».

## 2.4. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по внедрению HR-технологий в управление персоналом в АО «Карабашмедь»

Оценка экономической эффективности, проводимая на материалах нашего исследования, ставит цель сопоставить результаты от реализации мероприятий с затратами на их осуществление.

$$\text{Экономический эффект} = \text{Результат} - \text{Затраты};$$

В качестве результата нами принимается экономия от снижения фонда заработной платы обслуживающего персонала:

$$\text{Результат} = \text{ФЗП до} - \text{ФЗП после};$$

В качестве затрат принимаются лишь организационные расходы, не подлежащие монетизации, так как они связаны с выполнением управленческих функций в рамках должностного задания.

Для оценки фонда заработной платы обслуживающего персонала нами проводится анализ расходов на оплату труда. В состав расходов на обеспечение бесперебойности работы и систем жизнеобеспечения представлены в таблице 24. Таблица 24 – Состав расходов на обеспечение бесперебойности работы и систем жизнеобеспечения АО «Карабашмедь» в 2016- 2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018
Численность хозяйственного персонала, ставок	36	54,25	59,5
Расходы на оплату труда с начислениями, тыс. руб.	9,4	18,3	21,3
Косвенные расходы, тыс. руб.	2,4	4,6	5,3
Итого, тыс. руб.	11,8	22,9	26,9

Совокупные расходы представим в виде рисунка 13.

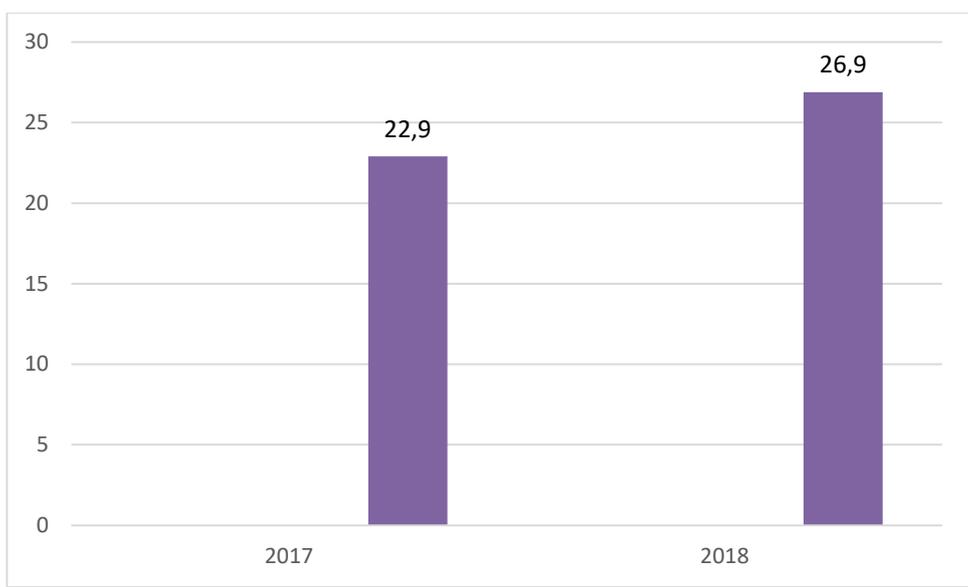


Рисунок 13 – Динамика расходов на содержание обслуживающего персонала в АО «Карабашмедь», млн. руб.

К косвенным расходам относят расходы на материально – техническое обеспечение, оплату социальных нужд (временная нетрудоспособность, материальная помощь, выплату выходных пособий).

Коммерческое предложение от компании ООО «АКС74», имеющей филиалы в городе Челябинск и Златоуст составили чуть менее 15,6 млн. руб., что в существенной степени меньше чем 26,9 (на 11 млн. в год или 900 тыс. в мес.).

Расчеты указали, что создание мобильных групп обслуживающего персонала с оптимальной численностью и на основе использования труда специалистов широкого профиля (электромонтер, сантехник, плотник, слесарь). На объем работ по обслуживанию, по нашему мнению, достаточно 8 групп специалистов по пять человек итого, 40 ставок. Учитывая коэффициент сменности, то следует увеличить данное число на 4 ставки для учета неявки (отпускные, больничные и т.д.).

На основании оптимизации штатов, создания мобильных групп обслуживания, оптимизация материального обеспечения, стоимость услуг дочерней компании для нужд АО «Карабашмедь» составит величину на 11,3 млн. руб. в год меньше.

Планируемая организационная структура ТХО ОА «Карабашмедь» представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Планируемая организационная структура ТХО  
ОА «Карабашмедь»

Благодаря всем вышеперечисленным факторам у АО «Карабашмедь» повысится конкурентоспособность, снизятся текущие издержки, создастся сильная, высокоэффективная команда единомышленников, что, в свою очередь, также приведет к повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

Цель исследования достигнута, проведенные исследования помогли выявить недостатки существующей системы управления человеческими ресурсами металлургического предприятия АО «Карабашмедь» в г. Карабаш и разработать рекомендации по её развитию на основании HR - технологий, и как следствие повысить социальную и экономическую эффективность.

Международная практика оценки эффективности инвестиций существенно базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестированного капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного решения и исходной инвестиции. Инвестиционное решение признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.
2. Инвестируемый капитал равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году

(который, как правило, предшествует началу реализации предлагаемых мероприятия).

Поскольку финансирование само по себе требует дополнительных расходов, то при расчете Cash Flow комиссионные относятся к году формирования мероприятий и к категории единовременных вложений в них денежных средств.

Формирование таблицы доходов и расходов от реализации мероприятия производится при условии, что автоматизация бизнес-процессов позволит сократить ненужные затраты связанные с реализацией и доставкой продукции. Предполагается, что сформированная система потока заявок от клиентов даст прирост около 10%.

Поток реальных денег.

Финансовый поток предлагаемого мероприятия (Cash Flow) = «Гарантированный объем продаж» – «текущие затраты» – «затраты на приобретение оборудования» – «затраты на доставку и монтаж» – «затраты на переподготовку» + «амортизация ОС и НА».

Таким образом, при двух видах финансирования Cash Flow будет выглядеть следующим образом:

Из диаграммы (рисунок 15) и таблицы 25 видно, что, при финансировании предлагаемого мероприятия за счёт внешних средств, единовременные вложения в них начинают приносить доход уже во втором году.

Таблица 25 – Финансовый поток предлагаемого мероприятия при внешнем финансировании

	Формирование предлагаемого мероприятия	Прогнозируемый период						
Номер проектного предлагаемого мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8
Месяц реализации	Март 2020	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь

предлагаемого мероприятия								
Cash Flow, тыс. руб.	-284	120	492	1 164	1 164	1 164	1 164	1 164

Накопленный денежный поток и его динамику за период расчета мероприятий представлен на рисунке 15.

Определение чистой текущей стоимости (NPV)

Для определения чистого дисконтированного дохода (ЧДД) и чистой текущей стоимости (ЧТС) необходимо определить ставку дисконтирования.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода:

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i \quad (16)$$

где  $D_i$  – доход от реализации предлагаемых мероприятий  $i$ -го периода;  
 $K_i$  – расходы при реализации проекта  $i$ -го предлагаемых мероприятий;  
 $i$  – номер предлагаемых мероприятий.

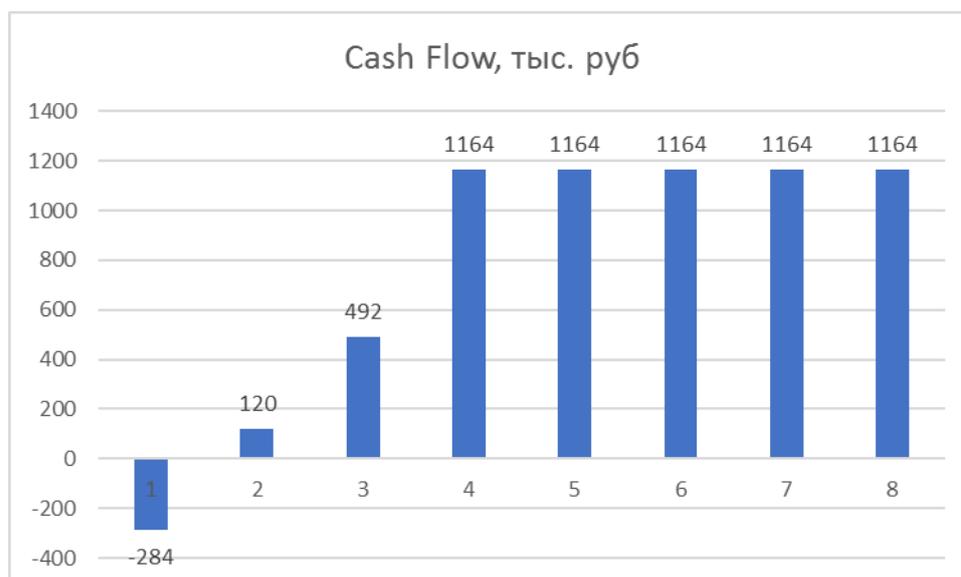


Рисунок 15 – Диаграмма финансовых потоков предлагаемых мероприятий при внешнем финансировании, тыс. руб.

Чистая текущая стоимость (NPV) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n). \quad (17)$$

Очевидно, что если  $NPV > 0$ , то предлагаемые мероприятия следует принять;  $NPV < 0$ , то предлагаемые мероприятия следует отклонить;  $NPV = 0$ , то предлагаемые мероприятия является ни прибыльным, ни убыточным.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным предложением.

Финансирование нашего предложения по совершенствованию за счет внешнего займа, показатель – чистая текущая стоимость (NPV) показывает положительной значение уже на втором году реализации предлагаемых мероприятий. Что говорит о быстром сроке окупаемости предлагаемых мероприятий.

#### Оценка доходности предлагаемых мероприятий.

Далее проведем алгоритм оценки доходности нашего предложения при внешнем займе.

A – Индекс доходности – доход на каждый вложенный рубль.

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \text{ руб.руб.} \quad (18)$$

$$\text{Индекс доходности ИД} = \frac{2215}{284} = 7,80 \text{ руб.руб.}$$

- Рентабельность предлагаемых мероприятий  $R_{np} = 7,8 \cdot 100 \% = 780 \%$ .

- Средняя рентабельность предлагаемых мероприятий  $R_{np.cp} = \frac{7,8}{7} \cdot 100 \% = 111,4 \%$ .

- Срок окупаемости  $T_{ок}$ , определяется из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{dt} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{dt} \quad (19)$$

При  $ЧДД_x = 0,235$  млн. руб.,  $ЧТС_{Ток} = 0$ .

1 год –  $ЧДД_3 = 0,282$  млн. руб.,  $x$  лет –  $ЧДД_x = 0,235$  млн. руб., получаем

$$x = \frac{1 \cdot ЧДД_x}{ЧДД_3} = \frac{0,235}{0,282} = 0,83 \text{ лет. Или 9 месяцев}$$

Срок окупаемости  $T_{ок} = 9$  месяцев.

Меры, направленные на улучшение технологий управления персоналом путем изменения организационной структуры предприятия приведут к

увеличению денежного потока на 1164 тыс. руб. Срок окупаемости данного предложения наступит через 9 месяцев.

## Выводы по второй главе

В данной главе были обобщены полученные результаты и разработан организационный проект АО «Карабашмедь».

Анализ организационной структуры выявил следующие проблемы:

1. Перегруженное штатное расписание техническими специалистами.
2. Недостаток степени универсальности технических специалистов, приводящий к увеличению штатной численности за счет большой специализации.

Указанные проблемы ставят перед руководством АО «Карабашмедь» задачу совершенствования организационной структуры для акцентирования финансовых и трудовых ресурсов на данном направлении управленческой деятельности.

В рамках совершенствования организационной структуры предприятия нами предлагаются следующие мероприятия:

1. Провести организационную и юридическую работу по созданию аффилированного общества с ограниченной ответственностью с 100% владением АО «Карабашмедь».
2. Провести работу по уведомлению сотрудников обслуживающего и вспомогательного персонала технико – хозяйственный отдела (рисунок 12) о сокращении и возможности перехода в новое ООО.
3. Провести торговые процедуры на заключение договора на обслуживание между АО «Карабашмедь» и дочерней компанией с целью обеспечения рыночных и конкурентных условий сотрудничества.
4. Сформировать штат в дочерней компании и обеспечить их правовой статус в соответствии с ТК РФ.
5. Провести работу по материально – техническому обеспечению и созданию мобильных групп обслуживающего персонала в дочерней организации и по проф. переподготовке сотрудников.

6. Провести мероприятия по организации труда работников дочерней компании по обслуживанию подразделений АО «Карабашмедь».

Произведена оценка результативности и экономической эффективности предлагаемых изменений.

Был проведен анализ реализации мероприятий с использованием внешнего займа. Расчет показал, что с использованием внешнего займа предприятие сможет погасить долг к концу реализации мероприятий.

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 362,85 тыс. руб., а рентабельность предложений составляют 600%.

## Заключение

В магистерском исследовании 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.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации – децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Анализ организационной структуры управления, разработка мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере действующего предприятия АО «Карабашмедь». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на цветной металлургии. Объемы деятельности предприятия на протяжении 2018-2019 года непрерывно снижаются. В рассматриваемой организации наблюдается снижение 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 два года снизилась. Предприятие автономно в финансовом отношении, на конец рассматриваемого периода снизилась его задолженность перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

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 АО «Карабашмедь» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в АО «Карабашмедь» 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.

АО «Карабашмедь» 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 АО «Карабашмедь» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура АО «Карабашмедь» включает

наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного 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 АО «Карабашмедь» 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 АО «Карабашмедь» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура АО «Карабашмедь» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Эффективность управления в АО «Карабашмедь» снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата

управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

Анализ организационной структуры выявил следующие проблемы:

1. Отсутствие специального структурного подразделения и ли отдельных специалистов в области государственных закупок для выхода на новый рынок продаж услуг исследуемого предприятия.
2. Отсутствие информативного интернет сайта, позволяющего расширить спектр оказываемых услуг и повысить для покупателя комфортность и оперативность.

Указанные проблемы ставят перед руководством АО «Карабашмедь» задачу совершенствования организационной структуры для акцентирования финансовых и трудовых ресурсов на данном направлении управленческой деятельности.

В целом в рамках исследования системы управления персоналом в компании АО «Карабашмедь» можно делать следующие выводы:

- Стабильность компании, ее финансовый потенциал дает ощущение стабильности, о чем свидетельствуют показатели движения кадров.
- Уровень оплаты труда относительно средней заработной платы в АО «Карабашмедь» характеризуются как средний.
- Работа в АО отличается низкой карьерной составляющей и высокой горизонтальной ротацией с одного подразделения в другое.
- Наличие большого числа обслуживающего персонала в подразделении (электромонтёров, уборщиц, сантехников, слесарей).

Нами оценивается возможным внедрить в систему управления персоналом элементы аутстафинга, как эффективной HR-технологии. Экономическая эффективность предложенных мер по оптимизации организационной структуры показало свое положительное значение.

## Список литературы

1. Гражданский Кодекс РФ. Части 1 и 2. М: Проспект. 1998.
2. Федеральный Закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ (в ред. от 27.02.2003).
3. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании" (принят ГД ФС РФ 15.12.2002).
4. ГОСТ Р ИСО 9001:2001 Системы менеджмента качества. Требования1. Абаев, Д.А. Менеджмент: Учебник – СПб., 2014. – 460 с.
5. Абрамов, К.О. Предприятие будущего. – М.: Международные отношения, 2016. – 370 с.
6. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2018. – 242с.
7. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Величковой – 1-е изд., доп. – М., 2011, 130 с.
8. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления, 201. – № 6.
9. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2018. – 411с.
10. Волкова К.А., Колмогорова М.А.. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М., 2016. – 460с.
11. Вершкова С.В. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля. – М.: Инфра-М, 2019. – 256с.

12. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями. – М.: Международные отношения, 2016. – 370 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Гардарика, 2015.
14. Гончарук В.А. Развитие предприятия. Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2009. – 120с.
15. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В., Халдеев В.Т. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №11
16. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2019.
17. Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия: Монография. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2016. – 86 с.
18. Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. – С. 272
19. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2008.
20. Иванова Н.Н., Мозгов Н.Н., Герасимов Б.И. Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия: Монография / Под науч. ред. Б.И. Герасимова. Тамбов: Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2019. – 120с.
21. Иванов М. Организация как открытая система // Менеджмент сегодня. – 2015. – №1.

22. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2016. – XIV, 175с.
23. Кузнецов А.И. Организационная структура предприятия с позиций обеспечения выживания. – М.: Международные отношения, 2016. – 370 с.
24. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2019. – 360с.
25. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2010.
26. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 591с.
27. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб: Бизнес-пресса, 2014. – 422с.
28. Мыльник В.В. Теория управления: Учебное пособие. Изд-во М.: Академический проспект, 2008. т- 372с.
29. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М-Сибирское соглашение, 2014.– 576с.
30. Мастенбрук У. Управление организационными структурами и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 2014.– 656с.
31. Менеджмент. Издание 2-е. – Питер, (серия "Теория и практика менеджмента")2011. – 832 с.

32. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1 (21). – С. 151–157
33. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ. – М.: Высшая школа, 2018. – 248с.
34. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С.В. – М.: Европейский центр по качеству, 2019. – 48с.
35. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента. Сборник науч. Трудов под ред. Л.Ф. Манакова. – Новосибирск: НГАСУ и РААСН СО, 2007. – 173с.
36. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2013. – 184с.
37. Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 358с.
38. Уколов В.Ф. Теория управления: Учебник. М.: экономика, 2007. – 576с.
39. Управление организацией. Энциклопедический словарь.-М: Инфра М, 2012. – 832с.
40. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, 2010. – 256с.
41. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-синтез, 2007.– 206с.

42. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 381с.

43. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа.-3-е изд. перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2009. – 208с.

44. <http://www.karmed.ru/> официальный сайт АО «Карабашмедь» [Электронный ресурс]. Дата доступа 10.01.2020 года.