




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА


**Анализ и совершенствование организационной структуры службы  
управления персоналом в организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
79,69% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«17» января 2022 г.  
Зав. кафедрой Э, УиП  
 Рябчук П.Г.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-147-2-1  
Ильин Алексей Павлович 

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Гордеева Дарья Сергеевна  


Челябинск  
2022

## Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО – УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	10
1.1.	Эволюция и классификация организационных структур	10
1.2.	Методы проектирования организационных структур управления и оценка их эффективности	30
	Выводы по первой главе	38
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО – УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	39
2.1.	Анализ проблем организационно-управленческой структуры ООО «Мобил Телеком»	39
2.2.	Мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «Мобил Телеком»	88
2.3.	Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Мобил Телеком»	99
	Выводы по второй главе	105
	Заключение	108
	Список использованных источников	113

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Одной из основных задач для предприятия является выбор такой оптимальной организационной структуры управления, которая лучше всего отвечает целям предприятия, воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих условиях функционирования, а также реализуемым стратегиям предприятия.

Совершенствование организационных структур управления должно обеспечиваться посредством поиска и реализации рациональных форм сочетания централизации, четкого разделения управленческих функций, установления обоснованного соотношения прав, обязанностей и ответственности как в рамках аппарата управления в целом, так и по отдельным его подразделениям и работникам. В этом случае достигается необходимая действенность и целесообразная стабильность структуры. В то же время повышение технического уровня производства, его концентрация и увеличение числа связей обуславливают значительный рост требований в отношении гибкости структур управления. Организационные структуры управления, как один из ключевых элементов управления, претерпели значительную эволюцию под действием внешних факторов. В связи с этим возникла необходимость разработки методики пересмотра действующих структур управления, которая обусловлена новой социально-экономической средой. Если в прежних условиях хозяйствования использовались типовые структуры, то с переходом на рыночные отношения возникает вопрос, может ли в данных условиях существовать какая-то схема формирования организационных структур, в полной мере приемлемая для хозяйствующих субъектов различных масштабов, профиля, деятельности и организационно-правовых форм.

Эффективность работы предприятия следует оценивать по его конечным показателям. При этом влияние структуры управления на эффективность осуществляется не непосредственно, а через особенности технологического и экономического соединения отдельных элементов производительных сил в

целостную систему. Оптимальная комбинация таких элементов не только позволяет в наибольшей степени реализовать полезные свойства каждого из них, но и создает новые качества у производственного объекта в целом, усиливает потенциал общественного разделения труда и действенность управления им. Известно, что ориентация на прибыль является объективной закономерностью функционирования предприятия, поскольку именно она представляет собой систематически воспроизводимый ресурс, в котором прямо или опосредованно отражаются взаимосвязи и реализуются экономические интересы всех внутренних и внешних субъектов, формирующих микро- и макросреду предприятия. Стабильный и устойчивый ее уровень свидетельствует о высокой конкурентоспособности предприятия и эффективности бизнеса. Естественно возникает вопрос: какая структура управления будет наиболее соответствовать экономическим задачам конкурентоспособного предприятия? К решению этой проблемы можно подойти, проанализировав деятельность работы предприятия, сделав соответствующий анализ и на его основе, разобрать ряд предложений и рекомендаций по совершенствованию действующих организационных структур.

Предлагаемая тема исследования является на сегодня актуальной, поскольку организационные структуры управления предприятиями большинства российских предприятий по многим показателям не соответствуют не только условиям современной рыночной экономики, но и общим правилам построения структур.

Поэтому в диссертационной работе 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 экономических 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.

**Объект исследования** – организационно – управленческая структура предприятия.

**Предмет исследования** – совершенствование организационной (организационно-управленческой) структуры управления предприятием.

Целью исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию организационно – управленческой структуры предприятия.

Достижение поставленной цели обеспечивалось решением следующих основных задач:

– Исследовать эволюцию и классификацию организационно-управленческих структур предприятия.

- Проанализировать методы проектирования организационных структур управления и оценка их эффективности.
- Провести анализ проблем организационно-управленческой структуры ООО «Мобил Телеком».
- Разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «Мобил Телеком»
- Провести оценку экономической и организационной эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Мобил Телеком».

**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., Романов А.П, Фомченкова Л.В., 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.

**Методологию исследования** в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

**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 разработанных организационно-экономических условиях использования механизма аутсорсинга в телекоммуникационных 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 аутсорсинга на результативность инновационного 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 в рамках совершенствования организационной структуры в коммерческой организации.

**Апробация и внедрение** результатов исследования осуществлялись посредством публикаций в сборниках научных трудов:

Ильин А.П. «Инновационные методы и способы управления персоналом в организации» [Текст] / А.П. Ильин // ВЕ FIRST: сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса – Пенза МЦНС «Наука и просвещение» – 2021. – С. 43-46

Ильин А.П. «Экономический эффект в организации от внедрения инновационных методов управления персоналом» [Текст] / А.П. Ильин // Лучшая научная статья 2021: сборник статей XLIV Международного научно-исследовательского конкурса – Пенза МЦНС «Наука и просвещение» – 2021. – С. 72-75

Ильин А.П. «Совершенствование организационно-управленческой структуры предприятия» [Текст] / А.П. Ильин // Лучшая научная статья 2021: сборник статей XLV Международного научно-исследовательского конкурса – Пенза МЦНС «Наука и просвещение» – 2021. – С. 28-30

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

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Мобил Телеком».

**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. Выпускная квалификационная 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 ООО «Мобил Телеком». Рассмотрена организационная структура и проведен SWOT – анализ по предприятию. В окончании второй главы разработаны предложения по совершенствованию организационной структуры управления предприятия ООО «Мобил Телеком». Оценена эффективность предлагаемых мер по совершенствованию организационной структуры.

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

**База исследования** – коммерческое предприятие ООО «Мобил Телеком». Юридический адрес: Российская Федерация. Челябинская область, город Сатка, улица Ленина, дом 11, кв. 38.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННО – УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Эволюция и классификация организационных структур

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.

Эволюция организационных структур управления. Организационная структура компании представляет собой элемент управленческой системы, который находится в постоянном развитии и совершенствовании. Развитие организационной структуры обусловлено ростом организации, изменяющимися условиями ее деятельности, обновлением бизнес-стратегий и другими факторами.

Эволюция организационных структур обусловлена тем, что они должны соответствовать стратегии современных компаний и способствовать достижению их целей, отвечая при этом условиям внешней и внутренней среды ведения бизнеса [35].

Современный бизнес различных размеров характеризуется разнообразием организационных структур. Очевидно, что организационная структура компании зависит от специфики ее деятельности, размера, количества сотрудников и количества связей между ними, но в то же время компании, функционирующие в одной и той же отрасли, осуществляющие схожие операции, могут иметь различные структуры управления.

Реорганизация организационных структур представляет собой непрерывный процесс. Иногда компаниями проводятся масштабные реструктуризации своей деятельности, но чаще процесс изменения организационных структур можно считать эволюционным, то есть связанным с постепенными изменениями в деятельности организаций.

В основе эволюции структур упрочения могут лежать следующие факторы [Эволюция организационных структур..., www]:

- изменение численности сотрудников и количества отделов (цехов, производств, подразделений) и количества связей между ними;
- внедрение инновационных процессов в различные сферы деятельности организации;
- развитие предпринимательского духа и корпоративной культуры, предполагающее поощрение и активное использование творческой инициативы сотрудников компании;
- внедрение информационных технологий, призванных усовершенствовать управленческий процесс;
- влияние внешних факторов (например, усиление конкуренции на отраслевом рынке).

Организационным структурам свойственно эволюционировать и с точки зрения уровня централизации (децентрализации) управленческих функций. Причиной такого вида эволюции может быть изменение стратегии компании, а также изменение вида взаимодействия между подразделениями. Другое изменение организационной структуры может быть вызвано проектной направленностью организации и предусматривать аллокацию ресурсов по наиболее эффективным направлениям деятельности.

Организационные структуры могут эволюционировать также с точки зрения принципов управления, когда компания начинает применять маркетинговые принципы в своей деятельности, то есть ориентироваться на нужды потребителей и ставить ключевой целью удовлетворение потребительского спроса.

Эволюции по части изменения в аппарате управления могут представлять собой изменение взаимосвязи между подразделениями или их перегруппировку, выделение проектных или исследовательских групп в самостоятельные департаменты, а также выделение промежуточных звеньев управления – специализированных отделов, занимающихся проблемными объектами и задачами.

Эволюции по части изменения функций управления предопределяются различными изменениями в системах стратегического планирования, которые также могут также привести к изменению организационной структуры. Совершенствование процессов анализа и информационного обеспечения, внедрение системы контроля и мониторинга часто приводит к необходимости создания новых подразделений или реструктуризации существующей системы для обеспечения более эффективного функционирования аналитических подразделений.

Исходя из всего вышесказанного следует, что главная цель эволюции организационной структуры управления состоит в достижении её большей гибкости по сравнению с предыдущей.

Усложнение организационной структуры, как правило, не способствует повышению ее эффективности [14].

Таким образом, исследование основных аспектов эволюции организационных структур управления позволяет сделать вывод о том, что основными причинами такой эволюции являются: сокращение/увеличение размеров и количества отделов/сотрудников, уменьшение/увеличение числа уровней управления или количества связей между уровнями/отделами/сотрудниками, изменение ориентации на нужды потребителя, стремление к обеспечению гибкости, обеспечение высокого уровня качества/количества производимых товаров и услуг, изменение целей деятельности, отрасли или полная реорганизация предприятия.

Современная классификация организационных структур управления.

Иерархия (порядок подчинённости) остается традиционной формой построения организационной структуры для многих предприятий, хотя эксперты склонны считать ее устаревшей и неэффективной. Новые модели - плоские и матричные (ориентированные не на вертикаль подчинения, а на горизонталь), наоборот, являются более прогрессивными и, в каком-то смысле, модными. Создавая бизнес или решая задачу по реструктуризации уже существующего предприятия, руководством организаций должны учитываться все особенности различных типов организационных структур, их плюсы и минусы, поскольку только в данном случае можно подобрать наиболее оптимальную и эффективную структур управления.

Рассмотрим наиболее популярные современные организационные структуры управления и их основные особенности.

Линейная структура управления (рисунок 1) - это простая и ясная иерархия, где сильно выражены вертикальные связи (от руководителей к подчиненным) и практически не развиты горизонтальные (контакты между подразделениями).

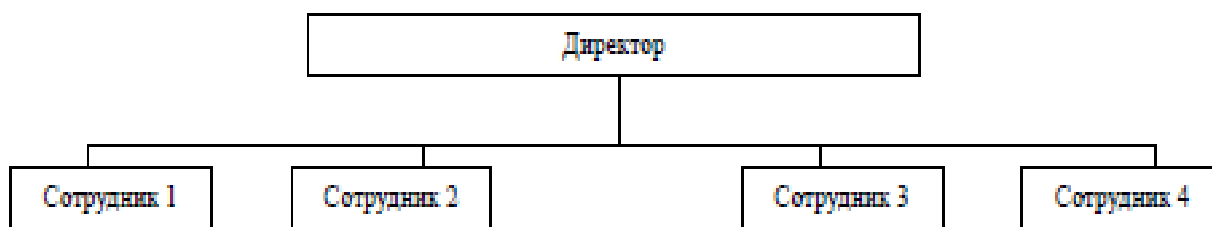


Рисунок 1 - Линейная структура управления

В практике стратегического менеджмента [14] считается, что при численности более 200 человек в линейной структуре создаются более или менее выраженные функциональные подразделения, штабы, комплексные подразделения, что обязывает её перестроиться в новую структуру управления – функциональную (рисунок 2).

Функциональный подход к управлению компанией породил особый тип организационной структуры, где все исполнители находятся в подчинении у главных менеджеров, отдающих распоряжения и ставящих им задачи в рамках

собственной профессиональной компетенции. В такой структуре управления может быть до 1000 сотрудников и соответственно около 100000 связей ( $1000^2$ ).

Использование линейного и функционального подходов приводят к эволюции структуры в линейно-функциональную. Эта модель подходит для бизнеса, работающего как иерархия, в которой сотрудники подчиняются своим непосредственным начальникам, но конкретные функции выполняются отдельными вертикальными подсистемами.

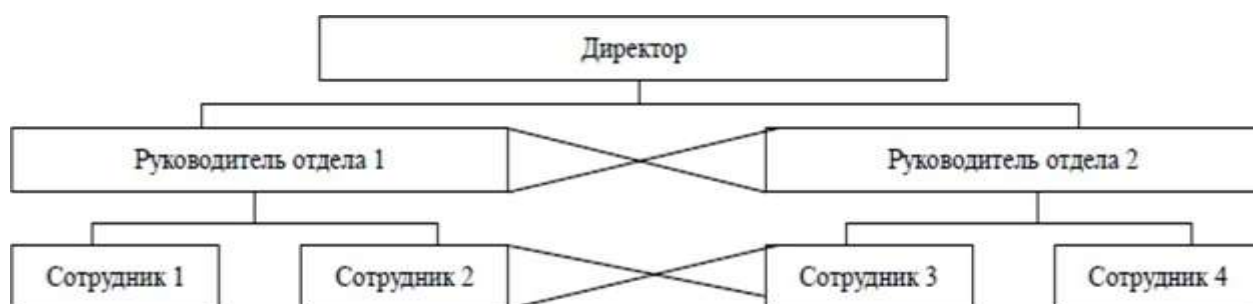


Рисунок 2 - Функциональная структура управления

В 50-х годах XX века, на некоторых предприятиях в западных странах образовался еще один тип организационной структуры - дивизиональный. Это было время активного государственного стимулирования спроса на потребительские товары и зарождения индустрии рекламы. Проанализировав историю старых корпораций, работающих дольше века, можно отчетливо увидеть, как расширялся их ассортимент каждое десятилетие. Причинами этого стали повышение спроса и усиление рыночной конкуренции. Компании, ранее выпускавшие однородную продукцию (только мужскую и женскую обувь, например), стали предлагать товары смежных типов (детскую обувь, кожаные аксессуары).

Дивизиональная структура управления представлена на рисунке 3.

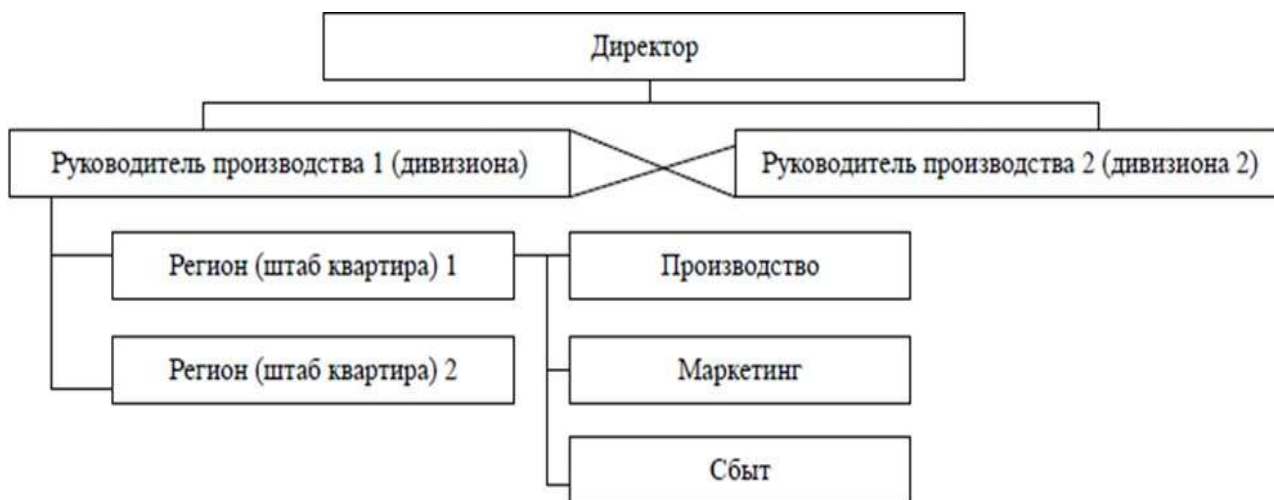


Рисунок 3 - Дивизиональная структура управления

В дивизиональной структуре управления подразделения, наделенные самостоятельностью (дивизионы), управляются из штаб-квартир. Они могут формироваться по географическому, продуктовому, клиентскому (массовому, корпоративному) принципам. В России очень многие компании используют дивизиональную систему. Плюсы этого типа организационных структур заключаются в высокой гибкости управления, качественном конечном продукте и сервисе.

Негативным моментом является большая финансовая нагрузка на предприятие (например, приходится содержать много директоров). Кроме того, контроль работы каждого дивизиона весьма сложен и требует высокой квалификации. Дивизиональная структура управления свойственна для организаций с более чем в 500 чел. [Мищенко, www] сотрудников.

Наиболее прогрессивной и современной является проектная организационная структура. Предприятия, работающие в рамках проектного подхода, начали появляться в середине XX века, когда строительный рынок переживал период крайней нестабильности. Бизнесу приходилось ориентироваться на выпуск не какого-то одного типа продукции, а самых разных и не связанных между собой товаров, чтобы адаптироваться к ситуации и удовлетворить постоянно меняющийся спрос. Фактически на подобных предприятиях формируют новую отдельную организационную структуру для обслуживания каждого клиента (со своим руководителем проекта и всеми



необходимыми подчиненными, стоящими на разных иерархических уровнях), что наглядно представлено на рисунке 4.

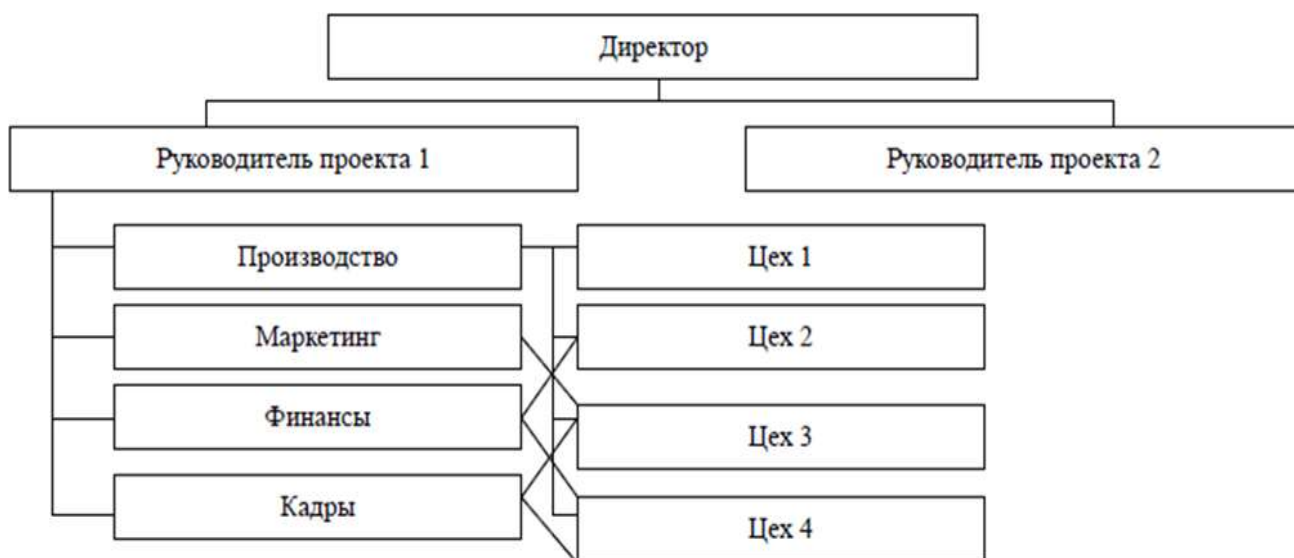


Рисунок 4 - Проектная структура управления

Преимущество проектной модели заключается в гибкости и высокой адаптивности к условиям рынка, а недостаток в необходимости высоко оплачивать труд всех управленцев. Проектная структура управления так же свойственна для крупных предприятий, с количеством сотрудников более 100 чел.

Матричная организационная структура появилась в результате того, что руководители General Electric пытались создать синтез линейно-функционального и проектного подходов к управлению, где каждый элемент не только подчиняется непосредственному начальнику, но также является частью группы, выполняющей определенную функцию. К преимуществам матричной модели относятся ее гибкость и возможность передавать информацию без потерь. Однако есть и существенный минус, заключающийся в вероятности возникновения конфликтов интересов на предприятии, когда один работник принимает задачи сразу от нескольких начальников, и не всегда понятно, чье поручение необходимо исполнять.

Матричная организационная структура представлена на рисунке 5.

Матричные организационные структуры управления используются в основном крупными предприятиями с количеством сотрудников в более, чем 150 чел.

Сетевые организации, состоящие из множества отдельных дочерних предприятий, выделились в самостоятельный тип организационных структур относительно недавно. Формирование такой модели было вызвано необходимостью адаптироваться к нестабильной экономической ситуации. В частности, General Motors отделила от головной компании все, что касалось производства, создав сеть из поставщиков различных составляющих и связав их между собой долгосрочными договорами, чтобы таким образом защититься от конкурентов.

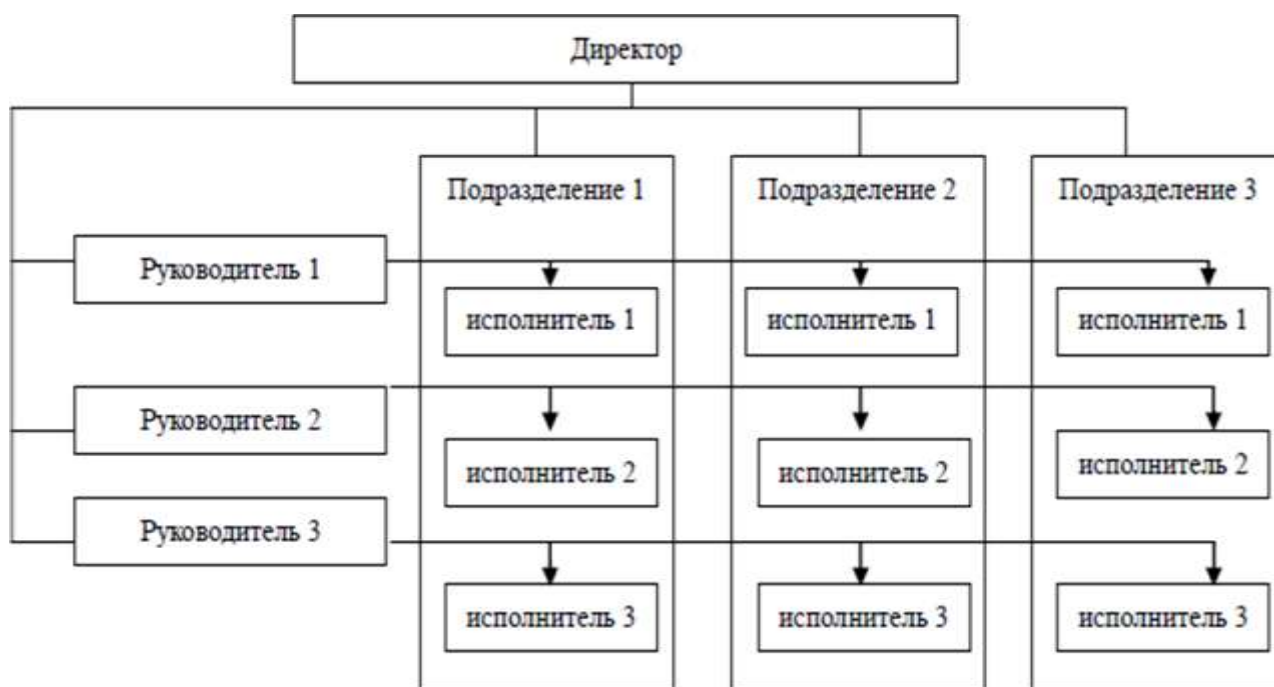


Рисунок 5 - Матричная организационная структура [33]

Преимуществами сетевой организационной структуры являются высокая способность реагировать на внешние изменения и экономия, порой весьма ощутимая, на содержании штата менеджеров.

Сетевая организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 6.

Сетевые организационные структуры управления используются только весьма крупными компаниями с количеством сотрудников более, чем в 500 чел.

Таким образом, изучение современной классификации организационных структур управления позволяет выделить семь наиболее распространенных видов структур, а именно: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, проектную, дивизиональную и сетевую.

Разработка методики по выбору наиболее подходящей организационной структуры управления

Безусловно для того, чтобы предприятию выбрать наиболее подходящую для него организационную структуру управления, необходимо отталкиваться от масштабов деятельности данного предприятия, от количества связей и сотрудников, которые на нём работают, а также от того, какая иерархия будет наиболее приемлемой для производства товаров и услуг (вертикальная или горизонтальная).

Острота проблем управления нарастает по мере интенсификации входящих потоков работ, увеличения объема материальных ресурсов, документов, недокументированной информации и роста численности работников. В итоге наступает такой момент, когда отношения «каждый с каждым» становятся невозможными. Теоретически количество контактов между сотрудниками равно величине  $n^2$ , где  $n$  - число сотрудников [Эволюция оргструктур, www]. Принимая во внимание этот теоретический посыл и исходя из практических соображений, принято считать, что сложность управления рассчитывается как  $n^2$ . То есть при 6 сотрудниках потенциальные связи между ними не будут превышать 36, но уже при 25 достигнут 625.

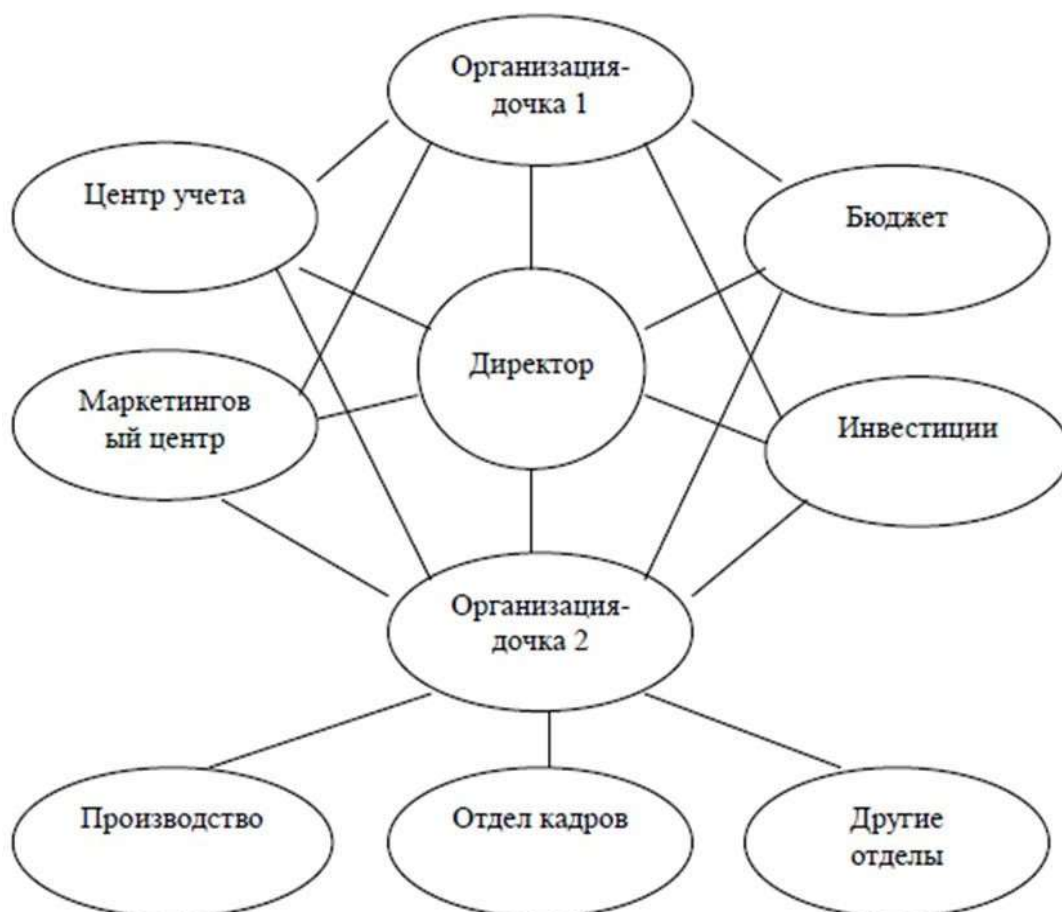


Рисунок 6 - Сетевая организационная структура

Исходя из этого, а так же из определения сущности каждой из видов организационных структур управления можно построить модель зависимости вида структуры от количества связей и численности сотрудников, а так же от типа иерархии в организации (см. рис. 7).

Из данной модели наглядно видно, какая организационная структура будет наиболее точно подходить для той или иной организации исходя из таких факторов, как количество связей, численность сотрудников и подразделений, тип иерархии в организации (вертикальные или горизонтальные связи).

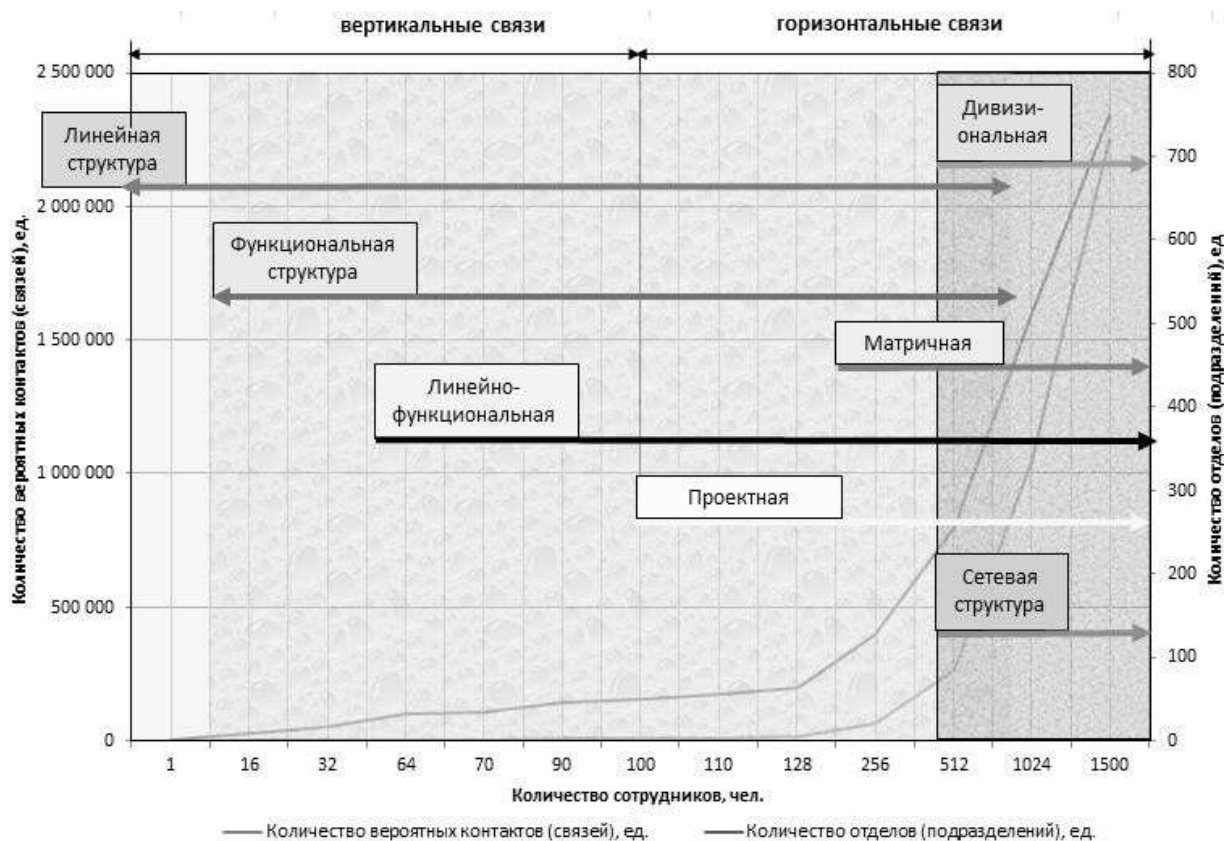


Рисунок 7 - Модель зависимости видов структур управления от количества связей, численности сотрудников и типа иерархии в организации [разработано автором]

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.

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.

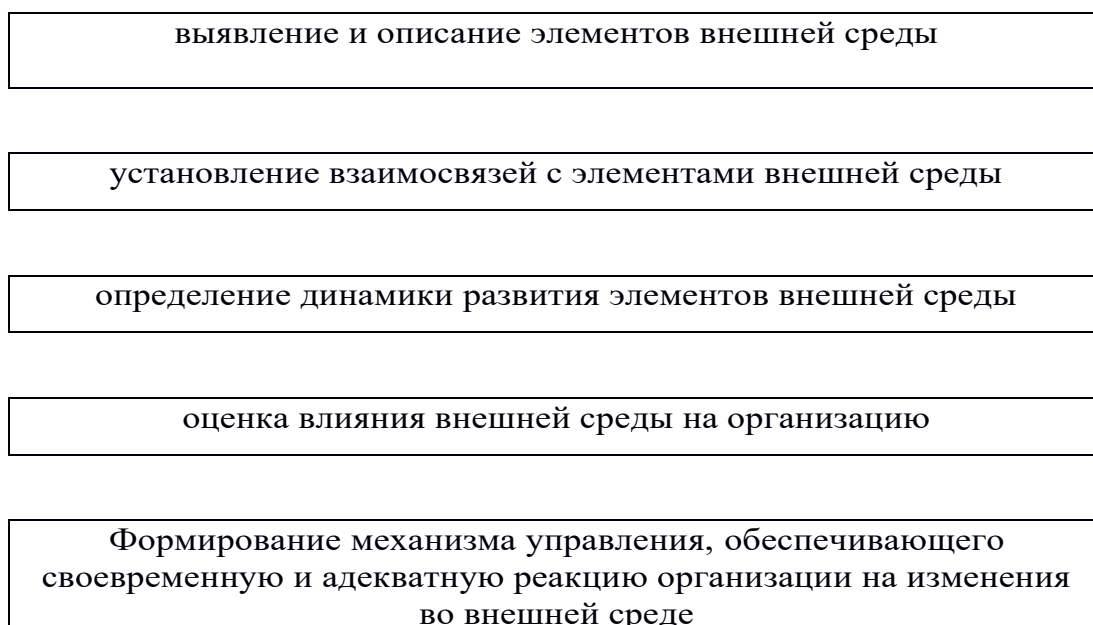


Рисунок 8 – Последовательное исследование влияние внешней среды

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.

## 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. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО – УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Анализ проблем организационно-управленческой структуры ООО «Мобил Телеком»

На российском рынке услуг мобильной связи наблюдается множество компаний, в частности в коммуникационной сфере. Рассматриваемое предприятие функционирует на региональном рынке в городе Сатка.

Юридический адрес: 456910, Челябинская область, город Сатка, Пролетарская улица, 6, 35 ,Директор – Ильин Павел Николаевич

Предприятие самостоятельно осуществляет планирование деятельности, и определяет перспективы своего развития, исходя из спроса на более востребованную продукцию. Также предприятие обеспечивает безопасность производства, санитарно-гигиенические нормы и требования по защите здоровья работников, населения и потребителей.

Вся деятельность предприятия направлена на наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов, предлагая только самое качественное и профессиональное обслуживание. Общая стратегическая задача – полное удовлетворение потребностей клиента. Целью хозяйственной деятельности Общества является извлечение прибыли путем планирования, маркетинга, создания и эксплуатации сетей связи и сооружений связи, предоставление доступа к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и оказания услуг связи на территориях, указанных в лицензиях, выдаваемых Обществу уполномоченным органом государственной власти.

Основной вид деятельности – оказание услуг связи с использованием проводной инфраструктуры сетей связи: предоставление доступа к линии связи, предоставление телефонных соединений, оказание услуг сети передачи данных, предоставление доступа к информационно-коммуникационной сети Интернет, оказание услуг по аренде каналов, оказание услуг по присоединению сетей и услуг по пропуску трафика

Таблица 1 – Поквартальный бухгалтерский баланс ООО «Мобил Телеком» за 2021-2020 гг.

Вид	2021				2020			
	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

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 1 и 2 можно сказать, что увеличение валюты баланса свидетельствует об активизации производственно-финансовой деятельности организации.

Анализ конкурентных стратегий и непосредственного окружения ООО «Мобил Телеком».

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

ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» в неблагоприятной внешней среде. Стратегией определяющую прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, является «Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера» (рисунок 9).

	<b><u>4. Анализ конкурентной напряженности</u></b>	
	Конкурентами организации являются: <b>Лидер рынка:</b> Русская медная компания Последователь-ООО «Мобил Телеком»	
<b><u>2. Анализ поставщиков ресурсов</u></b>	<b><u>1. Анализ положения дел в отрасли</u></b>	<b><u>3. Анализ потребителей ресурсов</u></b>
1. Трудовые ресурсы: Внутренние и внешние источники подбора персонала 2. Российские компании производители слаботочных кабелей	Организация ведет экспортно-импортные операции. Наличие конкурентов оказывает воздействие на все мероприятия комплекса маркетинга особенно на ценовую, сбытовую и коммуникационную стратегии	Организация реализует услуги интернет физическим лицам и организациям горнозаводской зоны Челябинской области
	<b><u>5. Производство замещающих товаров</u></b>	
	В последнее время участились случаи обращения к нашим потребителям организаций, предлагающих запасные части по ценам ниже цены завода-изготовителя. Такая продукция, как правило, изготавливается с отсутствием от требований технической документации.	

Рисунок 9 – Анализ непосредственного окружения Модель «Майкла Портера»

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 ООО «Мобил Телеком»

- развитие коммуникаций в сети Интернет через микс разнообразных форм;
- продолжение локальных активностей, обеспечивающих максимальную близость к клиенту;

- централизованное управление медиа-зоной, повышение эффективности медиаразмещения за счет учета локальной специфики, федеральных медиатенденций, данных медиа-аудита;

- использование собственных каналов продвижения (брендинг транспорта, одежды, оборудования, трубостоек; собственный инфоканал; витрина сайта);

- развитие совместных кампаний с поставщиками контента;

- усиление роли связи с общественностью в коммуникациях. 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 ООО «Мобил Телеком» 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».

ООО «Мобил Телеком» 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.

ООО «Мобил Телеком» группы РМК осуществляет взаимодействие с институтами гражданского общества, является ассоциированным членом ряда общественных организаций, представляющих интересы промышленности, отрасли и предпринимательства.

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 ООО «Мобил Телеком» в 2017-2020 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 ООО «Мобил Телеком» 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 2016-2020 годах на предприятии организовано обучение 144 человек, в том числе на курсах:

- обучения второй специальности и повышения квалификации – 62 чел.,
- развития знаний и навыков в информационных технологиях – 14 чел.,
- по охране труда и промышленной безопасности - 42 чел.,
- по системе менеджмента качества - 20 чел.,
- теоретическое обучение по внедрению производственной системы – 6 чел.

Предоставляя персоналу возможность постоянного совершенствования своих профессиональных знаний, компания формирует своеобразный кадровый

резерв. С позиций технологии кадрового резерва ООО «Мобил Телеком» удается успешно осуществлять формирование кадрового состава для работы в период реформирования отрасли, а также оперативно решать многие другие задачи.

ООО «Мобил Телеком» 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 2016-2020 годах ООО «Мобил Телеком» 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 100 работников предприятия, объем освоения субсидии - 11 424 тыс.руб. – экономия по ФОТ предприятия.

- Организация временных работ для безработных граждан.

В программе приняло участие 59 чел., объем освоения субсидии 248 тыс.руб.

- Организация стажировки молодых специалистов-выпускников учебных заведений.

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

На ООО «Мобил Телеком» организовано наибольшее количество рабочих мест для стажировки молодых специалистов в целях получения ими опыта работы по полученной профессии (специальности). Всего за 2016-2020 года освоено 3222 тыс.руб. федеральных субсидий.

На 01.01.2022 года численность ООО «Мобил Телеком» составила 6 438 человек. Рассмотрим динамику численности персонала и объем денежных

средств, выделенных на оплату труда.

Таблица 2 – STEP- анализ внешних факторов макросреды

Факторы		Важность (весомость) фактора ( $\Sigma$ весов=1)	Сила влияния на организацию (по 10-бальной шкале)	Направ- ленность влияния («+»/ «-»)	ВЗВЕ- ШЕННАЯ ОЦЕНКА (3*4*5=6)
Социально- культурные	Демографический кризис в РФ с начала 90 – х годов	0,06	5	+	0,3
	Желание и возможность общества получать мед.помощь на современном уровне	0,09	7	+	0,63
	Квалифицированный персонал на рынке труда	0,06	5	-	-0,3
Технологические	Наличие автоматизированных систем (1С и др.)	0,085	3	+	0,255
	Большой потенциал инноваций	0,03	7	+	0,21
	Развитие технологий для производственных процессов предприятия	0,03	7	+	0,21
	Интернет	0,03	5	+	0,15
	Рост требований и изменения в ГОСТ, СНИП, СанПин и др.	0,03	6	+	0,18
Экономические	Повышение жизненного уровня населения	0,05	7	+	0,35
	Морально изношенные ЛПУ	0,09	3	+	0,27
	Ограниченное количество поставщиков	0,085	8	-	-0,68
	Развитие отрасли	0,05	5	+	0,25
Политические	Федеральные программы по модернизации здравоохранения	0,09	8	+	0,72
	Политическая стабильность (демократические преобразования в стране)	0,03	7	+	0,21
	Вхождение в ВТО	0,085	8	-	-0,68
	Обязательная сертификация (СРО, РУ)	0,05	5	-	-0,25
	Законодательство: ФЗ-44	0,085	8	-	-0,68
итого		1,0			

Таким образом, видно, что общий прогноз для рынка, в котором работает предприятие, положительный. Но также видно, что окружающая среда очень динамична.

На рынке создания комплексов чистых помещений наберется с десятков фирм, которые тесно конкурируют и являются главными действующими лицами в борьбе за потребителя. За последние 20 лет на этом рынке этими фирмами были

выработаны свои правила игры, поэтому у новичков будут большие издержки на преодоление приверженности потребителей.

Государственные учреждения, как описывалось выше, представлены лечебно-профилактическими учреждениями. Эти учреждения находятся в ограниченных условиях. Регламентирует процесс государственных закупок ФЗ-44. Для предприятий-поставщиков данный вид торгов несет наибольший риск, т.к. в торгах участвуют несколько фирм, желающих продать свой товар на одних и тех же условиях. Только при наилучших предложениях цены и других критериев предприятие может получить заказ, то есть продать товар, что зачастую в условиях конкуренции зависит не только от нас.

Анализ кадрового состава предприятия предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Стабильность, повышение рентабельности, конкурентоспособность Общества, его производственный успех в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльности к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду.

Задачи по формированию, сохранению и развитию персонала отражены в локальных нормативных актах, действующих в ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ».

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является среднесписочная численность персонала.

Среднесписочная численность работников по состоянию на 01.01.2019 составила 1476 человек, что на 5% меньше по сравнению с началом 2011 года. Это результат оптимизации трудовых ресурсов, модернизации технологических

процессов и снижения численности работников пенсионного возраста (22% от числа уволенных).

Данные об изменении численности персонала за последние 3 года представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Изменение численности персонала

Период анализа	численность
2018	1476
2019	1392
2020	1302

Так же снижение численности персонала за последний год связана с сокращением штатного расписания.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по половому признаку в динамике с 2018 года по 2020 год ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ»

По половому признаку	Период					
	2018		2019		2020	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
мужчины	667	47%	664	47%	614	48%
женщины	746	53%	739	53%	677	52%
всего	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Из таблицы 4 видно, что большая часть персонала за 3 года - женщины. В 2018 году женщин 53% или 746 человек, в 2019 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 739, это связано с тем, что в 2019 году численность всего персонала сократилась на 10 человек. В 2020 году численность женщин составляет 52% или 677 человек, а мужчин 48% или 614 человек. Бухгалтерия организации - женский коллектив. Мужчины - руководители подразделений и водители.

Подробно рассмотрим половую структуру на рисунке 10.



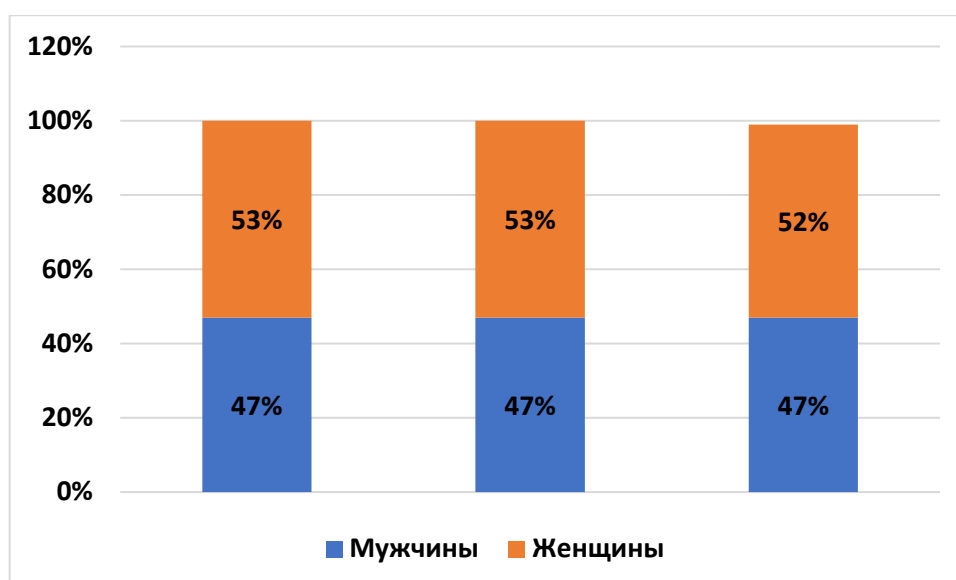


Рисунок 10 – Структура персонала по половому признаку предприятия ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в 2018-2020 гг., %

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив)-это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по кадровому составу в таблице 5.

Таблица 5 – Организационная структура персонала и по уровню образования предприятия ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ»

Категория	2018		2019		2020	
	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке
Образование Сотрудник						
Руководители	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46

Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44

Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;

- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

**Рабочие** - это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

**Руководители** - работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

**Специалисты** - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

**Другие служащие** - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы др.).

На рисунке 11 представлена организационная структура предприятия ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ».

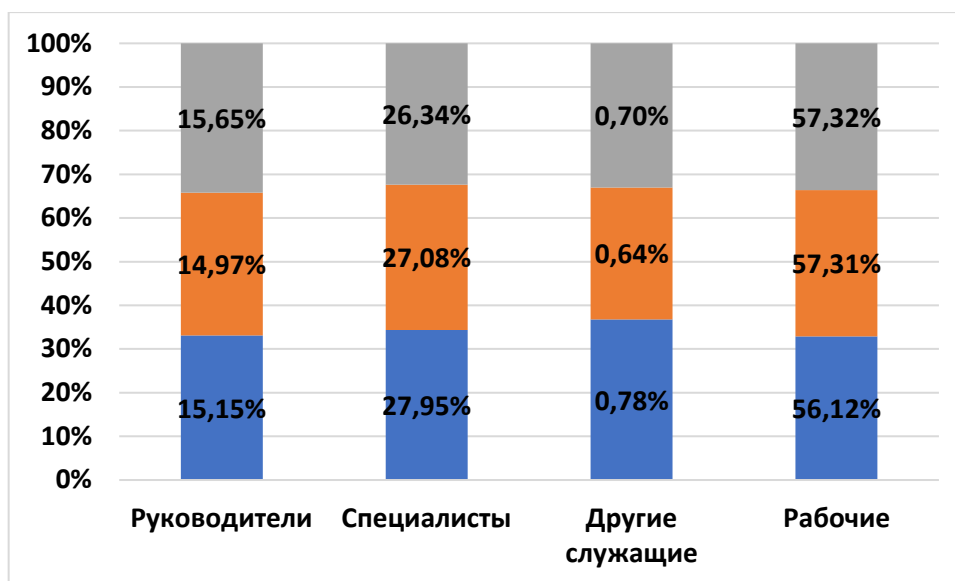


Рисунок 11 – Организационная структура персонала предприятия ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в 2018-2020 гг., %

В структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» работает. На протяжении 2018-2020 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 12 структуру персонала по уровню образования на предприятии ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ».

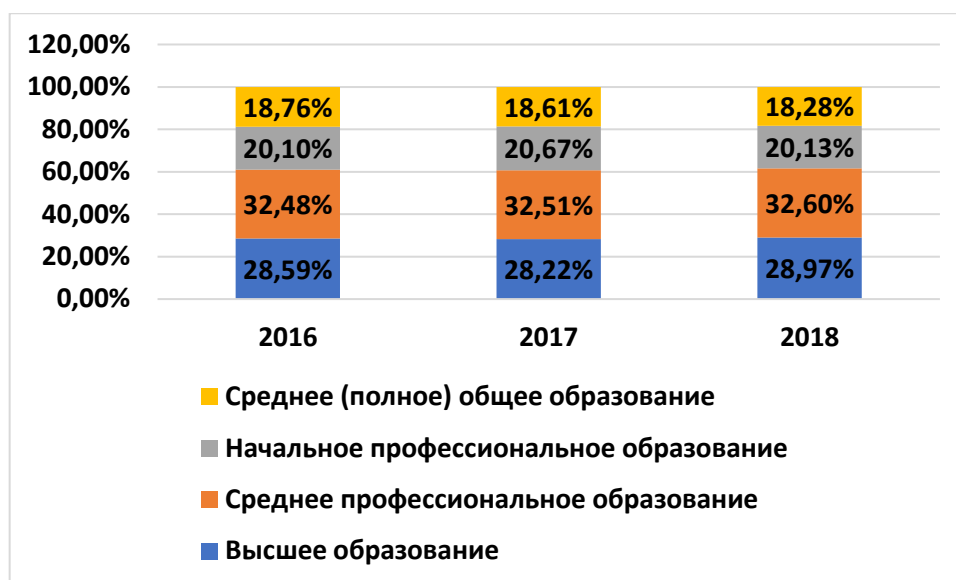


Рисунок 12 – Структура персонала по уровню образования ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в 2018-2020 гг., %

В 2020 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % - начальное профессиональное образование. При этом доля сотрудников со средне профессиональным и средне (полным) общим образованием имеет тенденции к снижению в 2020 г., предприятие будет способствовать этому и в последующие годы.

Рассмотрим возрастную структуру персонала организации в таблице 6.

Таблица 6 – Возрастная структура персонала ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ»

Возраст	Период					
	2018		2019		2020	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	118	8,35%	108	7,70%	75	5,81%
25-30	219	15,50%	230	16,39%	200	15,49%
31-35	149	10,54%	147	10,48%	147	11,39%

36-39	91	6,44%	99	7,06%	88	6,82%
40-49	266	18,83%	246	17,53%	233	18,05%
50-59	407	28,80%	395	28,15%	378	29,28%
60-65	130	9,20%	134	9,55%	116	8,99%
свыше 65	33	2,34%	44	3,14%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что наибольший процент работников находится в возрастном промежутке от 50 до 59 лет, что говорит о зрелом возрасте коллектива, работающем в ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ».

Около 30% работников - люди в возрасте от 50 до 59 лет, далее можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал предприятия нужно пополнять молодыми сотрудниками, так как молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение. Рассмотрим рисунок 13.

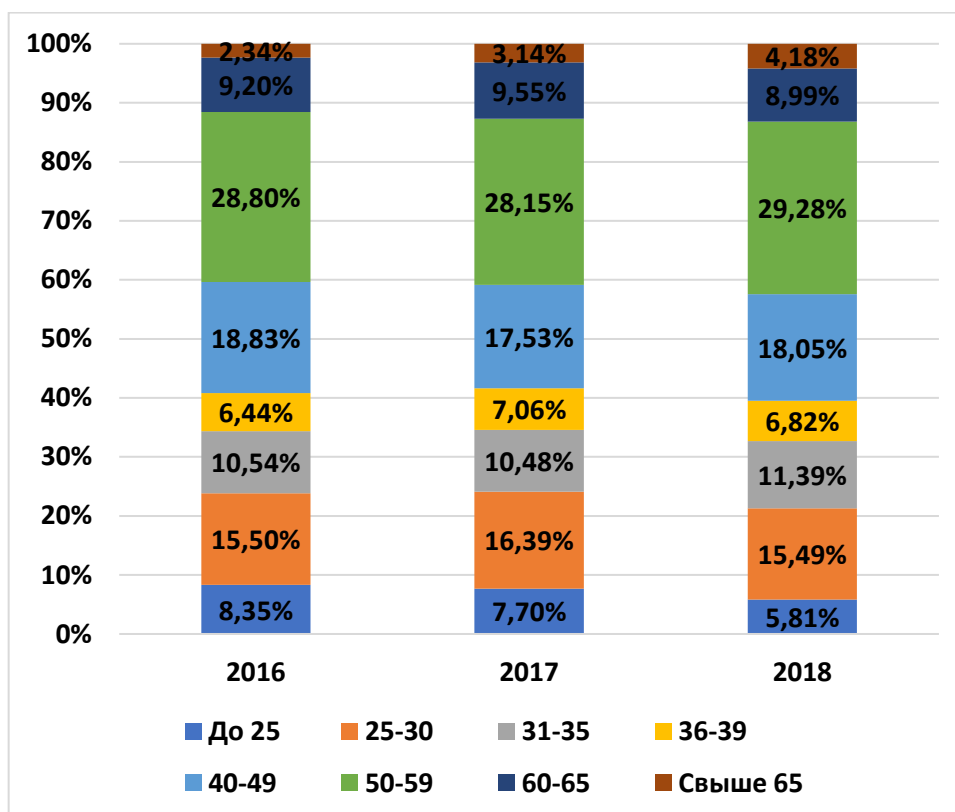


Рисунок 13 – Возрастная структура персонала ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в 2018-2020 гг., %

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по стажу работы в динамике 2018-2020 гг.

Стаж работы	Период					
	2018		2019		2020	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 5 лет	105	7,43%	98	6,99%	102	7,90%
5-10.	593	41,97%	589	41,98%	529	40,98%
10-15.	216	15,29%	215	15,32%	199	15,41%
15-20	294	20,81%	298	21,24%	268	20,76%
20-25	147	10,40%	146	10,41%	139	10,77%
свыше 25	58	4,10%	57	4,06%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Анализ персонала предприятия по стажу лет (рисунок 14) показал, что большую долю работающих около 40% составляют люди, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет что, является весьма положительным фактором.

Более того на предприятии есть рабочие, которые проработали на данном предприятии более 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

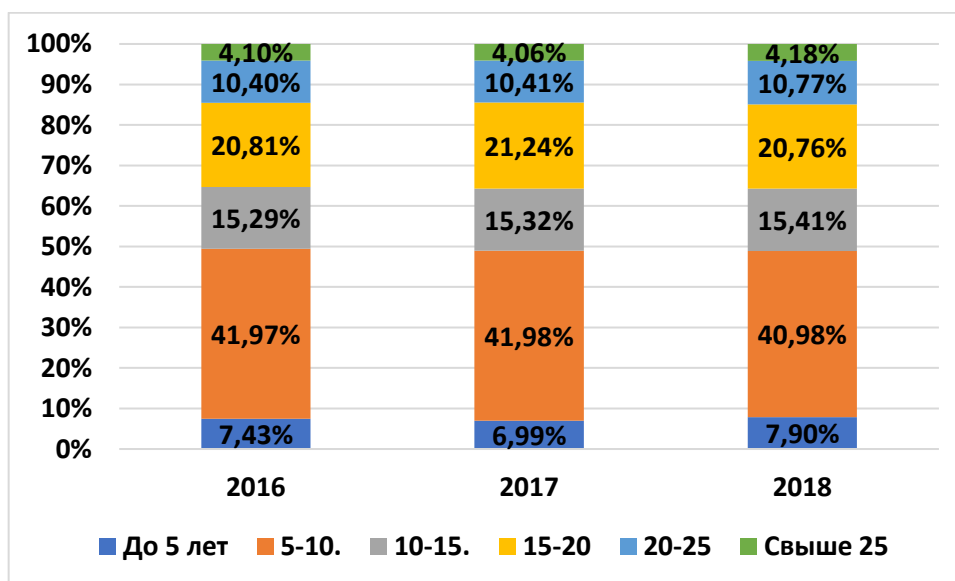


Рисунок 14 – Структура персонала по стажу работы в 2018-2020 гг., %



На предприятии действует коллективный договор, в котором расширен спектр социальных гарантий для работников. К таким социальным гарантиям можно отнести: предоставление дополнительных отпусков, не установленных Трудовым кодексом РФ, дополнительные пособия при рождении ребенка и по уходу за ним, льготные путевки в санатории, выплата пособий при уходе на пенсию, предоставление сокращенного рабочего дня беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, выплата материальной помощи, предоставление возможности выбора месяцев для исчисления заработной платы за время ежегодного отпуска и другие.

В основном на предприятии применяется сдельно – премиальная система оплаты труда.

Исследуемое предприятие стабильно повышает заработную плату своему персоналу, что положительно сказывается на эффективности работы персонала.

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в главе 1 выпускной квалификационной работы. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала.

В таблице 8 представлена динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 8 – Динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2018	2019	2020
Принято новых сотрудников	5	28	10
Уволено	26	7	10
Всего	85	64	85

Из таблицы 14 видно, что в период 2018 – 2019 годы численность работников менялась: в 2019 году вывели из штата в связи с падением планов производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до

64 человек. В 2020 году вырос объем планируемого производства чистых помещений, что вынудило предприятие наращивать численность и принять на работу ранее выведенную рабочую смену. Это привело к росту численного состава до 85 человек.

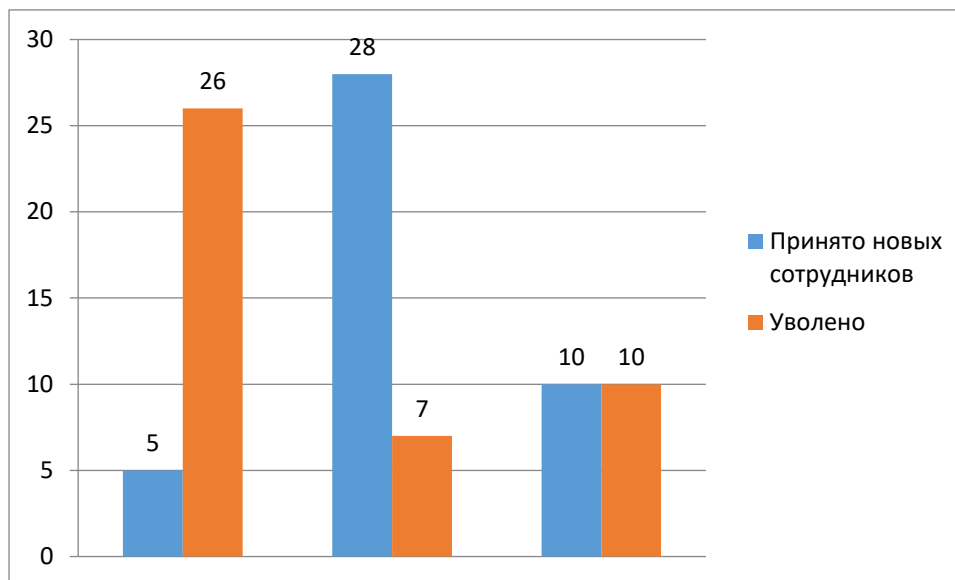


Рисунок 15 – Динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 15 представлены основные причины увольнения сотрудников ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 9 – Основные причины увольнения сотрудников ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

Причина увольнения	Период анализа		
	2018	2019	2020
Найдена более оплачиваемая работа	2	5	4
Найдена работа с более комфортными условиями труда	1	2	1
За нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Уход на пенсию	1	0	3

По инициативе работодателя (сокращение)	20	0	0
Всего	26	7	10

Из таблицы 9 видно, что основной причиной увольнения в 2018 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты. По причине неудовлетворенности в оплате труда текучесть достаточно сильная. Так по этой причине уволилось в 2018 году 2 человека, а в 2019 году уже 5 человек. В 2020 году данный показатель снизился и составил 4 человека. Следующим по числу уволенных были недовольные условиями труда.

За нарушение трудовой дисциплины в монтажном цехе в период анализа было уволено: 2 человека в 2018 году и 2 человека в 2020 году. На рисунке 16 представлена структура основных причин увольнения сотрудников ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 – 2020 гг.

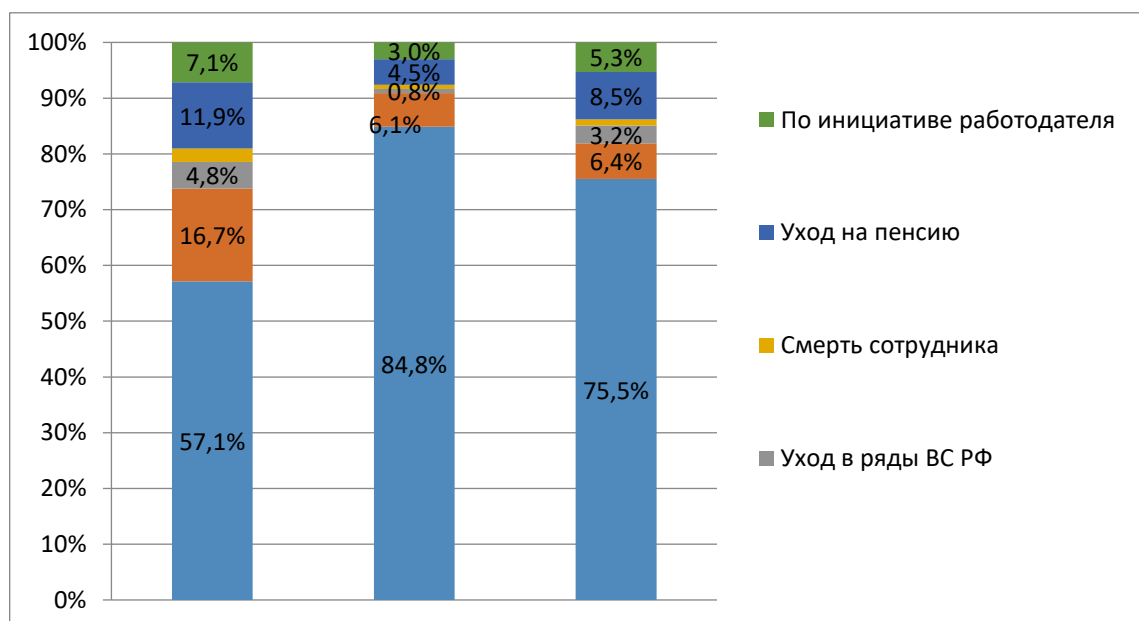


Рисунок 16 – Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 – 2020 гг., %

Показатели динамика персонала предприятия представлены в таблице 10.

Коэффициент оборота по приему в 2018 году составлял 5,9%. А в 2019 году 43,8%. В 2020 году данный показатель составил уже 11,8%. Коэффициент оборота по выбытию в 2018 году составил 30,6%, что объясняется сокращение 20 человек

в связи с падением уровня объема производства. В 2019 году данный показатель снизился 10,9%, а в 2020 году составил 18,8%. Коэффициент текучести персонала в ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 -2020 гг. снижалась (с 30,6% в 2018 году до 11,8% в 2020 году), но остается недопустимо высокой для производственного предприятия. Коэффициент уровня трудовой дисциплины составляет стабильную величину равную в 2018 и в 2020 году 2,4%.

Таблица 10 – Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО «МОБИЛ ТЕЛЕКОМ» в период 2018 -2020 гг., %

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент оборота по приему	5,9%	43,8%	11,8%
Коэффициент оборота по выбытию	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент общего оборота	36,5%	54,7%	23,5%
Коэффициент текучести персонала	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент постоянства персонала	69,4%	89,1%	88,2%
Уровень трудовой дисциплины	2,4%	0,0%	2,4%

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы:

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

Кадровая политика на ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком»:

- 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.

ООО «Мобил Телеком» - телекоммуникационное предприятие, работающее на рынке Челябинской области. специализируется на реализации доступа к сети Интернет.

### **Анализ организационной структуры управления**

#### **ООО «Мобил Телеком» 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;

- степень 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 ООО «Мобил Телеком» 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  $K_{mu}$ .

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

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

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

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

$K_{му}$  – показатель эффективности управления.

Расчет обобщающих показателей  $K_{св}$ ,  $K_{св}$ ,  $K_{му}$  производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле:

$$K_{св,св,му} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i, (2)$$

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 ООО «Мобил Телеком», при этом должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ );

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

Показатель возможностей системы  $K_{мц}$ , 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  $K_{мц}$  определяется по формуле:

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

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

$\Pi$  – 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  $(P_i/\Pi_i)$  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  $K_{мц}=1$  свидетельствует о высоком результате достижения целей ООО «Мобил Телеком» 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  $K_{мц}$ , таким образом, является мерой реализации целевых установок системы управления.

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

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

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

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

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 4., являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком»

Тип документов	Виды документов
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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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, ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» является лидерство на рынке телекоммуникаций в горнозаводской зоне Челябинской области.

Краткосрочной целью ООО «Мобил Телеком» является повышение доходности предприятия.

Миссия предприятия – предоставление клиентам качественных услуг.

Основными направлениями деятельности ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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

	Высокое качество товара	Реклама	Представительские материалы	Фирменный стиль и имидж-реклама
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 ООО «Мобил Телеком» 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

Структурное подразделение	Высокое качество услуги	Реклама	Представительские материалы	Фирменный стиль и имидж-реклама
Линейные:				
Отдел закупок з	+	+	+	+
Менеджеры по продажам	-	+	-	-
Супервайзеры	-	+	-	-
Специалист по рекламе	+	+	+	+
Функциональные:				
Производственные цеха	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Специалист по кадрам	+	+	+	+

Таким образом, ООО «Мобил Телеком» 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 выработать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации.

Прежде всего, необходимо отметить, что практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 2020 год, в качестве цели организации – плановую величину чистой прибыли на 2021 год.

В соответствии с планом организации на 2021 год величина чистой прибыли (Ц) предприятия составляла 1656,8 тыс. руб. Фактическая величина чистой прибыли (Р) в 2020 году составила 1216,59 тыс. руб. Соответственно, целевая эффективность ООО «Мобил Телеком» в 2021 году составит:  $R/C = 1216,59/1656,8 = 0,73$ .

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:  $K_{\text{мц}} = (P/C) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i = 0,73 \cdot 0,55 = 0,402$ .

Таким образом, отклонение коэффициента от единицы свидетельствует о сбоях в системе целеполагания ООО «Мобил Телеком», 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 ООО «Мобил Телеком» 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. ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления  $K_{му}$  (таблица 14).

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком»

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 ООО «Мобил Телеком»

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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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.

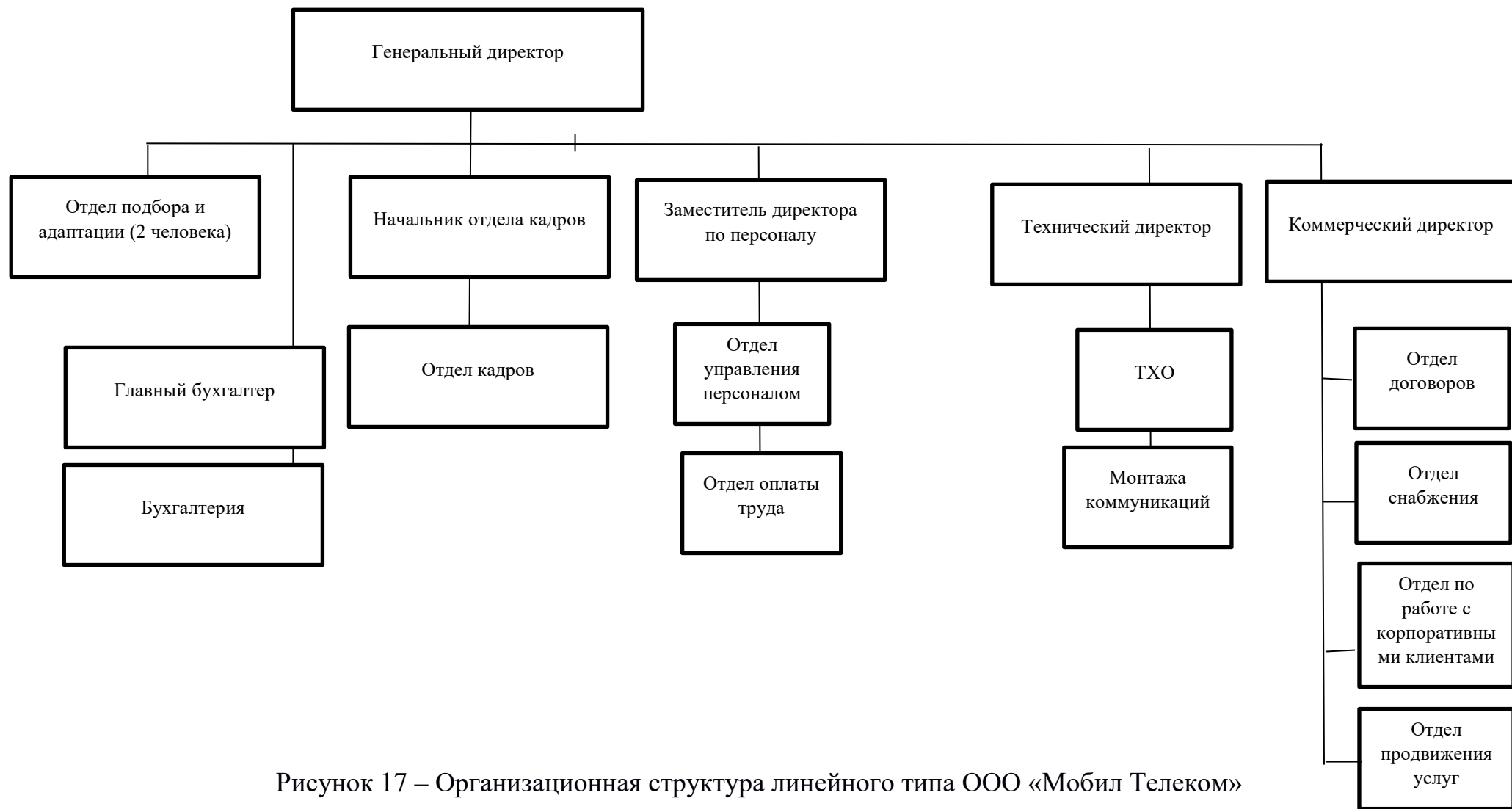


Рисунок 17 – Организационная структура линейного типа ООО «Мобил Телеком»

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

Таким образом, линейная структура ООО «Мобил Телеком» 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:

$$K_{аф} = \Phi_о / \Phi_ф, (6)$$

где  $\Phi_о$  – 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 свойственных звену управления функций;  $\Phi_\phi$  – количество фактически выполняемых им функций;

г) коэффициент концентрации элементов:

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

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.

Так, например, из основных и вспомогательных функций, перечисленных в Положении об отделе по управлению персоналом ООО «Мобил Телеком», 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 возрасть 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 ООО «Мобил Телеком» – 7, число ступеней управления – 2, общее количество элементов в структуре – 14. Следовательно, коэффициент сложности организационной структуры равен 1.

Расчет  $K_{cc}$  приведен в таблице 16. В качестве частных показателей взяты средние по структурным подразделениям, приведенным в таблице 17.

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 ООО «Мобил Телеком» несколько ниже нормального уровня, при котором оргструктура управления характеризуется высокой степенью надежности (работоспособности).

Таблица 16 – Показатели эффективности состава структуры

Структурное подразделение	$K_{af}$	$K_{kf}$	$K_{нд}$	$K_{кэ}$	$K_{сл}$
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 ООО «Мобил Телеком»

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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» также отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании. В связи с отсутствием департамента стратегии не выполняются функции: разработки корпоративной стратегии, контроля реализации стратегических положений, корректировки стратегии, участия в разработке планов, создаваемых в развитие стратегии (включая бюджет). Данный департамент должен подчиняться непосредственно Генеральному директору и находится не над остальными структурными подразделениями, а рядом с ними, чтобы обеспечивать взвешенность и нейтральность. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Отсутствие стратегического управления в ООО «Мобил Телеком» обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. Генеральный директор зачастую сам занимается контролем некрупных 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:

$$K_{ac} = C_{п}/C_{o},(12)$$

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

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

б) коэффициент функционального воплощения (концентрации связей):

$$K_{bc} = C_{вш}/C_{вн},(13)$$

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

$C_{вн}$  – внутренних связей;

в) коэффициент совместимости связей:

$$K_{cm} = 1 - \frac{C_k}{C_o},(14)$$

где  $C_k$  – количество связей, выполняющих функций согласования;

г) коэффициент централизации управленческих решений:

$$K_{cy} = P_v/P_o,(15)$$

где  $P_v$  – количество принятых решений при выполнении основных функций управления на верхних уровнях управления;

$P_o$  – 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком».

Таблица 18 – Расчет коэффициента структуры связей в ООО «Мобил Телеком»

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 ООО «Мобил Телеком» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Управленческая система в ООО «Мобил Телеком» 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 2020-2021 годах показателей использования трудового потенциала аппарата управления (таблица 19).

Таблица 19 – Анализ показателей эффективности использования трудового потенциала аппарата управления в 2021-2020 гг.

Показатель	Способ расчета	2021 год	2020 год	Отклонение	
				абсол.	%
Прибыльность персонала управленческой деятельности, тыс. руб.	Чистая прибыль / численность работников аппарата управления	$1430/6 = 238,33$	$1216,59/6 = 202,77$	-35,56	85,07
Затраты на содержание одного работника управления, тыс. руб.	Затраты на управление / численность работников аппарата управления	$1656 / 6 = 276$	$1920/6 = 320,0$	+44,6	116,16

Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре расходов, %	Затраты на управление *100/ расходы на реализацию	$1656 * 100 / 33174 = 4,99$	$1920 * 100 / 29054 = 6,6$	+1,61	132,3
---	---	-----------------------------	----------------------------	-------	-------

Прибыльность персонала управленческой деятельности снизилась на 35,56 тыс. руб. и составила в 2021 году 85,07% от уровня 2020 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2021 году принес 202,77 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2020 году – 238,33 тыс. руб.

Затраты на содержание одного работника управления увеличились с 276, до 320,6 тыс. руб., то есть на 44,6 тыс. руб. (или на 16,16%). При этом удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости возрос с 4,99 до 6,6%.

Таким образом, эффективность управления в ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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.

ООО «Мобил Телеком» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются

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

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

Существующая организационная структура ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Мобил Телеком» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Мобил Телеком» 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.

## **2.2. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «Мобил Телеком»**

Проблемы действующей организационной структуры ООО «Мобил Телеком».

ООО «Мобил Телеком» – 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 ООО «Мобил Телеком» – линейно–функциональная. Она подходит для таких небольших предприятий, как ООО «Мобил Телеком», 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 ООО «Мобил Телеком», 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 ООО «Мобил Телеком» обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком», 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 ООО «Мобил Телеком» 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 волокитке 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 ООО «Мобил Телеком»: 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 телекоммуникационных услуг;
- 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 телекоммуникационных услуг.

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

Проведем SWOT – анализ, выделив слабые и сильные стороны организационной структуры ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком»

Внутренние сильные стороны (S):	Внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря компетентности
Адекватные финансовые источники	Низкая доступность кредитных ресурсов
Высокое искусство конкуренции	Высокая экологическая нагрузка предприятия на регион
Вхождение в мощный холдинг	Наличие дефицита специалистов в области телекоммуникаций
Признанный рыночный лидер	
Четко сформулированная стратегия	
Использование экономии на масштабах	Относительно высокая цена услуг
Собственная уникальная технология	Изношенное оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в развитии инноваций
Эффективная реклама	Наличие «лишних» структур и бизнес - процессов
<b>Внешние возможности (O):</b>	<b>Внешние угрозы (T):</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 управления персоналом базы исследования испытывает серьёзные проблемы и не отвечает требованиям рынка и задачам функционирования в стратегическом и оперативном плане. В следующем разделе диссертационной работы нами будут предложены меры по совершенствованию организационной структуры управления персоналом базы исследования.***

В рамках внедрения технологий аутсорсинга в систему управления персоналом ООО «Мобил Телеком» нами предлагается следующие мероприятия:

**1.** Провести организационную и юридическую работу по уведомлению за 2 месяца сотрудников отдела подбора и адаптации персонала, отдела кадров, отдела управления персоналом и отдела по оплате труда об предстоящих организационных изменениях.

**2.** Сформировать и утвердить положение об управлении персоналом с уточнением функций, прав и обязанностей.

**3.** Организовать подбор и отбор кадров управления персоналом с последующим сокращением числа сотрудников с 11 человек до 8.

**4.** Сформировать штат в управление персоналом 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 управления персоналом ООО «Мобил Телеком».

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

Упорядоченная организационная структура персонала базы исследования, с одной стороны, устраняет проблему за двоения функций отдела кадров, отдела по управлению персоналом и отдела адаптации. Указанные преобразования принесут экономию в замере 3 человек

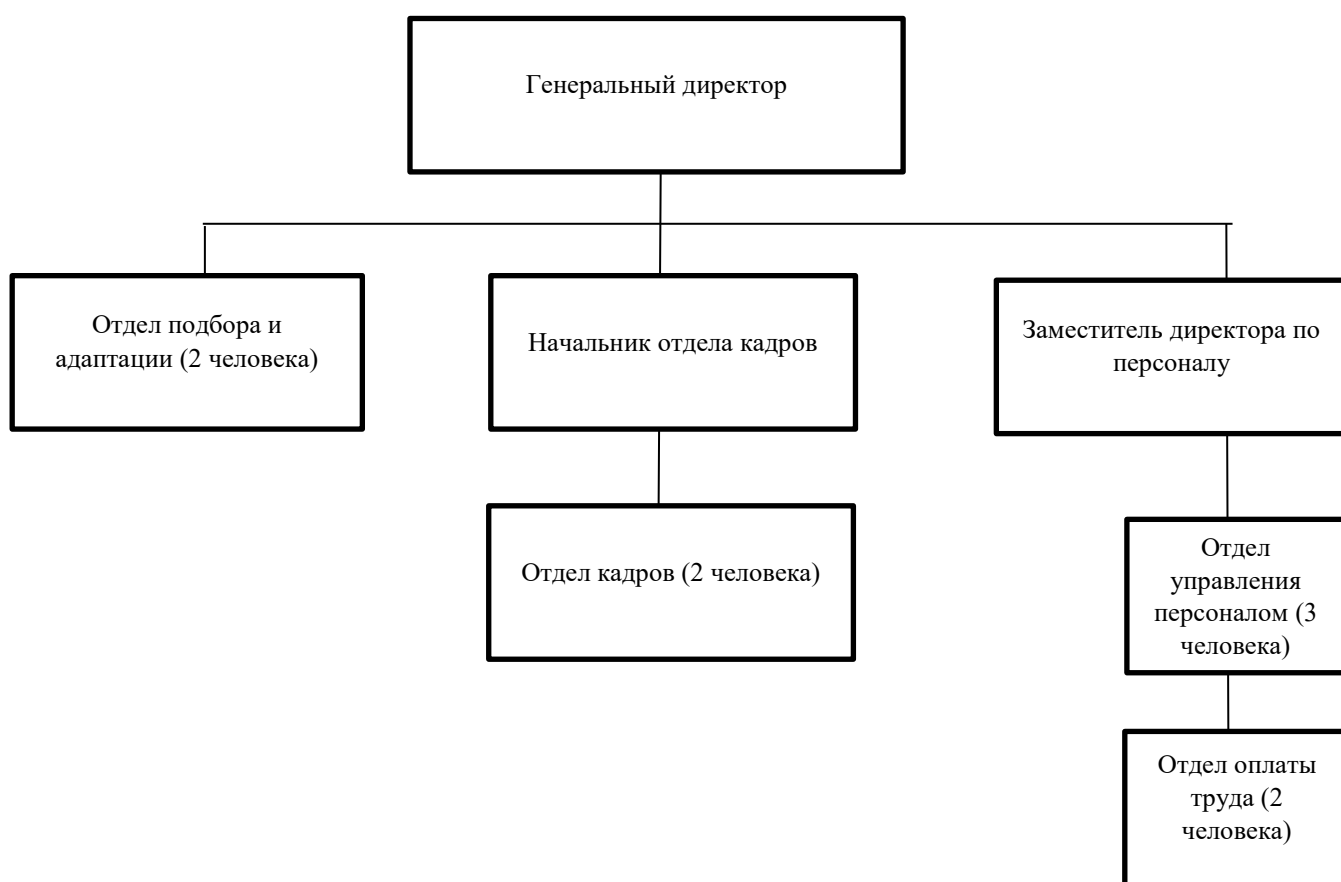


Рисунок 18 – Действующая организационная структура кадровых служб ООО «Мобил Телеком»

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.22	авг.22	сен.22	окт.22	нояб.22	дек.22	январ.23	февр.23
Уведомление хозяйственного персонала о прекращении трудовых отношений.								
Сформировать и утвердить положение об управлении персоналом с уточнением функций, прав и обязанностей								
Организовать подбор и отбор кадров управления персоналом с последующим сокращением числа сотрудников с 11 человек до 8								
Сформировать штат в управление персоналом и обеспечить их правовой статус в соответствии с ТК РФ								
Провести работу по материально – техническому обеспечению и созданию мобильных групп обслуживающего персонала в дочерней организации и по проф. переподготовке сотрудников								
Провести мероприятия по организации труда работников								

управления персоналом ООО «Мобил Телеком»								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Таблица 22 – План график выполнения работ по введению новой организационной структуры на ООО «Мобил Телеком»

	Мероприятие	Сроки	Ответственные
1	Уведомление хозяйственного персонала о прекращении трудовых отношений.	Июль 2022-сент 2022	Заместитель директора по персоналу
2	Сформировать и утвердить положение об управлении персоналом с уточнением функций, прав и обязанностей	август – октябрь 2022	Заместитель директора по персоналу
3	Организовать подбор и отбор кадров управления персоналом с последующим сокращением числа сотрудников с 11 человек до 8	сентябрь 2022	Заместитель директора по персоналу
4	Сформировать штат в управление персоналом и обеспечить их правовой статус в соответствии с ТК РФ	Сентябрь 2022	Отдел подбора и адаптации
5	Провести работу по материально – техническому обеспечению и созданию мобильных групп обслуживающего персонала в дочерней организации и по проф. переподготовке сотрудников	Сентябрь 2022	Отдел подбора и адаптации
6	Провести мероприятия по организации труда работников управления персоналом ООО «Мобил Телеком»	Октябрь – ноябрь 2022	Заместитель директора по персоналу

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 22 – Матрица ответственности внедрения проекта

Наименование работ	Управление кадрами	Директор	Директор по персоналу	Директор
Уведомление хозяйственного персонала о прекращении трудовых отношений.	И	О	К	
Сформировать и утвердить положение об управлении персоналом с уточнением функций, прав и обязанностей	И	О	К	
Организовать подбор и отбор кадров управления персоналом с последующим сокращением числа сотрудников с 11 человек до 8	О	И		К
Сформировать штат в управление персоналом и обеспечить их правовой статус в соответствии с ТК РФ		К	И	О
Провести работу по материально – техническому обеспечению и созданию мобильных групп обслуживающего персонала в дочерней организации и по проф. переподготовке сотрудников		К	К	О
Провести мероприятия по организации труда работников управления персоналом ООО «Мобил Телеком»				И

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

### 2.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по внедрению HR-технологий в управление персоналом в ООО «Мобил Телеком»

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 23.

Таблица 23 – Состав расходов на обеспечение бесперебойности работы и систем жизнеобеспечения ООО «Мобил Телеком» в 2020- 2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022
Численность хозяйственного персонала, ставок	10	11	11
Расходы на оплату труда с начислениями, млн. руб.	9,4	18,3	21,3
Косвенные расходы, млн. руб.	2,4	4,6	5,3
Итого, млн. руб.	11,8	22,9	26,9

Совокупные расходы представим в виде рисунка 19.

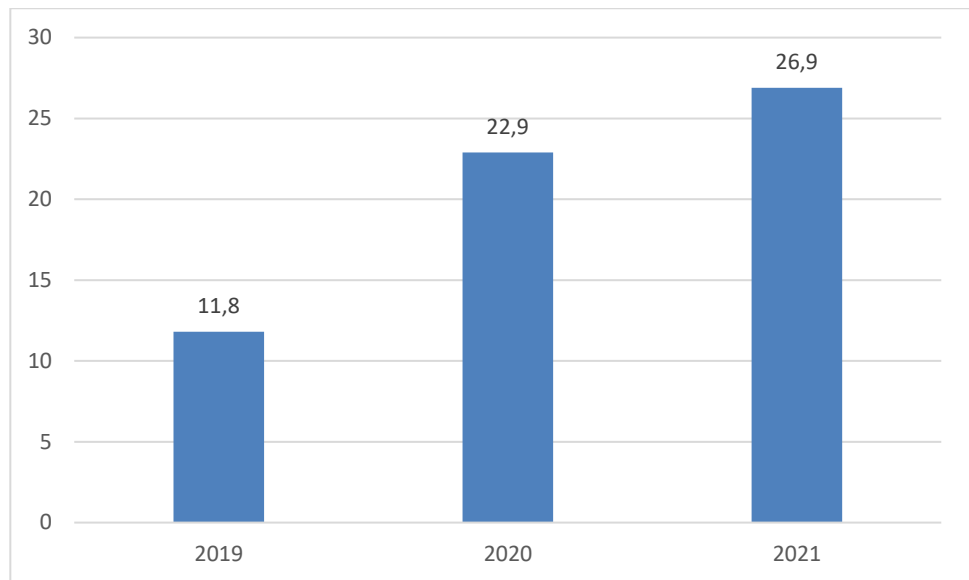


Рисунок 19 – Динамика расходов на содержание обслуживающего персонала в ООО «Мобил Телеком», млн. руб.

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

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, управление кадрами ООО «Мобил Телеком» принесет расходов на величину 11,3 млн. руб. в год меньше.

Планируемая организационная структура служб по управлению персоналом ООО «Мобил Телеком» представлена на рисунке 20.

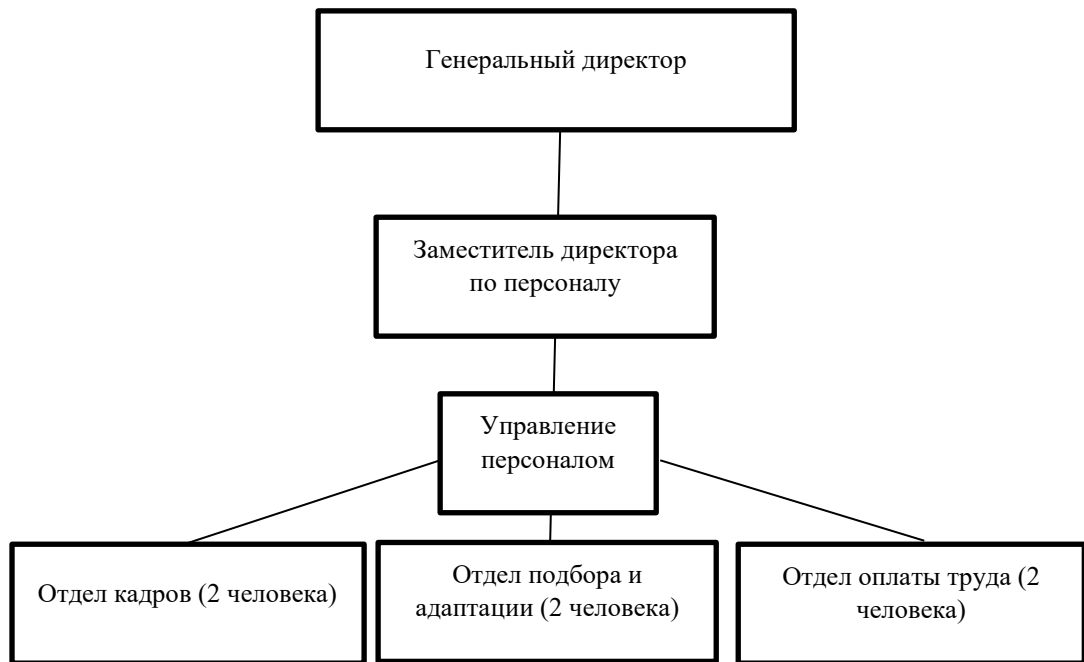


Рисунок 20 – Планируемая организационная служба по управлению персоналом ООО «Мобил Телеком»

Благодаря всем вышеперечисленным факторам у ООО «Мобил Телеком» 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 телекоммуникационного предприятия ООО «Мобил Телеком» в г. Сатка, и г. Бакал 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 21) и таблицы 24 видно, что, при финансировании предлагаемого мероприятия за счёт внешних средств, единовременные вложения в них начинают приносить доход уже во втором году.

Таблица 24 – Финансовый поток предлагаемого мероприятия при внешнем финансировании

Номер проектного	Формирование предлагаемого мероприятия	Прогнозируемый период							
		1	2	3	4	5	6	7	8

предлагаемого мероприятия								
Месяц реализации предлагаемого мероприятия	Март 2022	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь
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 21.

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.

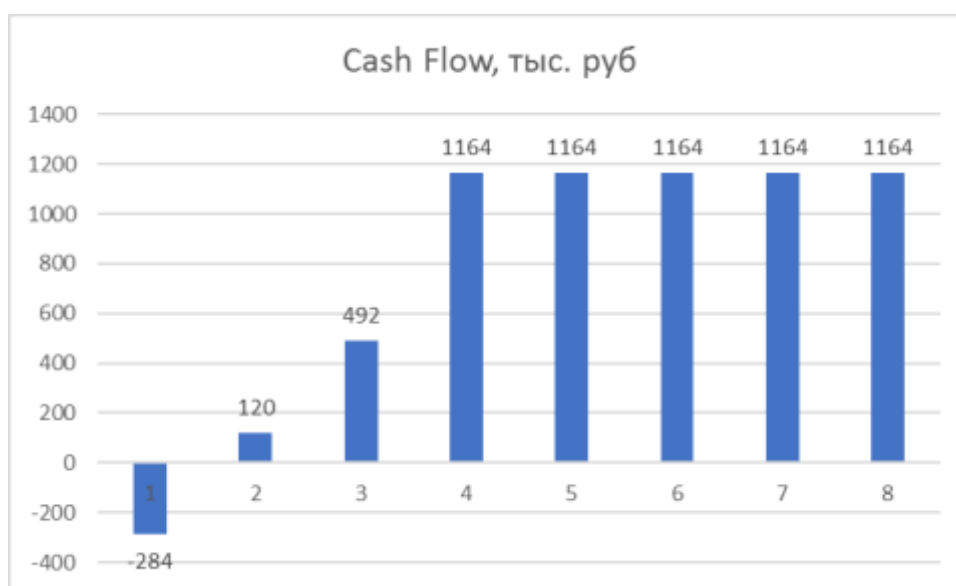


Рисунок 21 – Диаграмма финансовых потоков предлагаемых мероприятий при внешнем финансировании, тыс. руб.



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

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

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.

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

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

- 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  $\text{ЧДД}_x = 0,235$  млн. руб.,  $\text{ЧТС}_{T_{ок}} = 0$ .

1 год –  $\text{ЧДД}_3 = 0,282$  млн. руб.,  $x$  лет –  $\text{ЧДД}_x = 0,235$  млн. руб., получаем

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

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 ООО «Мобил Телеком».

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 ООО «Мобил Телеком» 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 уведомлению за 2 месяца сотрудников отдела подбора и адаптации персонала, отдела кадров, отдела управления персоналом и отдела по оплате труда об предстоящих организационных изменениях.
2. Сформировать и утвердить положение об управлении персоналом с уточнением функций, прав и обязанностей.
3. Организовать подбор и отбор кадров управления персоналом с последующим сокращением числа сотрудников с 11 человек до 8.
4. Сформировать штат в управление персоналом 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 управления персоналом ООО «Мобил Телеком».

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

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

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 ООО «Мобил Телеком». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке телекоммуникационных услуг. Объемы деятельности предприятия на протяжении 2022-2021 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

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

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

Существующая организационная структура ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Мобил Телеком» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 ООО «Мобил Телеком» 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 использованных источников

1. Гражданский Кодекс РФ. Части 1 и 2. М: Проспект. 1998.
2. ГОСТ Р ИСО 9001:2001 Системы менеджмента качества. Требования1. Абаев, Д.А. Менеджмент: Учебник – СПб., 2014. – 460 с.
3. Абрамов, К.О. Предприятие будущего. – М.: Международные отношения, 2016. – 370 с.
4. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2022. – 242с.
5. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Величковой – 1-е изд., доп. – М., 2011, 130 с.
6. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления, 201. – № 6.
7. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2022. – 411с.
8. Волкова К.А., Колмогорова М.А.. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М., 2016. – 460с.
9. Вершкова С.В. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля. – М.: Инфра-М, 2021. – 256с.
10. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями. – М.: Международные отношения, 2016. – 370 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Гардарика, 2015.
12. Гончарук В.А. Развитие предприятия. Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2009. – 120с.
13. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В., Халдеев В.Т. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – №11
14. Гениберг Т.В. Теоретические аспекты стратегического менеджмента

// Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития: сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2021. С. 71-75.

15. Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия: Монография. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2016. – 86 с.

16. Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. – С. 272

17. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2008.

18. 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, 2021. – 120с.

19. Иванов М. Организация как открытая система // Менеджмент сегодня. – 2015. – №1.

20. Козырь Н.С. Классификация организационных структур управления предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 3. С. 12-14

21. Кузнецов А.И. Организационная структура предприятия с позиций обеспечения выживания. – М.: Международные отношения, 2016. – 370 с.

22. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2021. – 360с.

23. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2010.

24. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 591с.

25. 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.

26. Мыльник В.В. Теория управления: Учебное пособие. Изд-во М.: Академический проспект, 2008. т- 372с.
27. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М-Сибирское соглашение, 2014.– 576с.
28. Мастенбрук У. Управление организационными структурами и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 2014.– 656с.
29. Менеджмент. Издание 2-е. – Питер, (серия "Теория и практика менеджмента")2011. – 832 с.
30. 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
31. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ. – М.: Высшая школа, 2022. – 248с.
32. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С.В. – М.: Европейский центр по качеству, 2021. – 48с.
33. Проскурина З. Б. Классификация видов организационных структур управления компаниями // Экономика, социология и право. 2015. № 1. С. 128 -131
34. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2013. – 184с.
35. Тезяева А. С. Построение и оценка организационной структуры предприятия // Молодой ученый. 2021. № 17. С. 383-386.
36. Уколов В.Ф. Теория управления: Учебник. М.: экономика, 2007. – 576с.
37. Управление организацией. Энциклопедический словарь.-М: Инфра М, 2012. – 832с.
38. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, 2010. – 256с.

39. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-синтез, 2007.– 206с.
40. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 381с.
41. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа.-3-е изд. перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2009. – 208с.
42. <http://www.karmed.ru/> официальный сайт ООО «Мобил Телеком» [Электронный ресурс]. Дата доступа 10.01.2022 года.
43. Бурков, В. Н. Введение в теорию управления организационными системами / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков. - М.: Либроком, 2021. - 264 с.
44. Бурков, В. Н. Введение в теорию управления организационными системами. Учебник / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Нови. - М.: Либроком, 2014. - 264 с.
45. Вирт, Н. Алгоритмы+структуры данных=программы / Н. Вирт. - М.: [не указано], 2014. - 517 с.
46. Галимова, Елена Яковлевна Методические Указания По Изучению Курса «Организационное Проектирование (Организационное Развитие Систем Управления)»: моногр. / Галимова Елена Яковлевна. - Москва: Огни, 2014. - 304 с.
47. Интеллектуальные системы управления организационно-техническими системами. - М.: Горячая линия - Телеком, 2016. - 160 с.
48. Информационная безопасность систем организационного управления. Теоретические основы. В 2 томах. Том 1. - М.: Наука, 2016. - 496 с.
49. Информационная безопасность систем организационного управления. Теоретические основы. В 2 томах. Том 2. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2016. - 440 с.
50. Катернюк, А. В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование: моногр. / А.В. Катернюк. - М.: Феникс, 2015. - 320 с.

51. Кубарева, Е. Ю. Бюджетирование на проектно-ориентированном предприятии с матричной структурой управления. Организационно-методические основы / Е.Ю. Кубарева. - М.: ДПК пресс, 2015. - 248 с.
52. Мещерякова, Ярослава Механизмы управления предпринимательскими структурами в малом бизнесе / Ярослава Мещерякова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 148 с.
53. Новиков, Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко. - М.: Ленанд, 2013. - 336 с.
54. Олещук, Н.И. Механизмы оптимизации управления деятельностью корпоративных структур (на примере ОАО "Газпром") / Н.И. Олещук, Б.Д. Промыслов. - М.: Нефть и газ, 2015. - 182 с.
55. Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления. Учебное пособие / В.М. Постников, В.М. Черненький. - Москва: Огни, 2014. - 208 с.
56. Пряжинская, В.Г. Компьютерное моделирование в управлении водными ресурсами / В.Г. Пряжинская, Д.М. Ярошевский, Л.К. Левит-Гуревич. - М.: [не указано], 2015. - 130 с.
57. Радкявичюс, Дарюс Бог, квантовая физика, организационная структура и стиль управления / Дарюс Радкявичюс , Томас Станюлис. - М.: Companion Group, 2016. - 240 с.
58. Радкявичюс, Дарюс Бог, квантовая физика, организационная структура и стиль управления: моногр. / Дарюс Радкявичюс , Томас Станюлис. - Москва: Мир, 2014. - 238 с.
59. Симонов, Н. С. ВПК СССР. Темпы экономического роста, структура, организация производства, управление / Н.С. Симонов. - М.: Русский Фонд Содействия Образованию и Науке, 2015. - 504 с.
60. Тысленко, А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления / А.Г. Тысленко. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 320 с.

61. Шеметов, П. В. Менеджмент. Управление организационными системами / П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2021. - 416 с.

62. Федеральный Закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ (в ред. от 27.02.2003).

63. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании" (принят ГД ФС РФ 15.12.2002).