



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

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт  
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

**Тема выпускной квалификационной работы  
Оптимизация организационной структуры управления персоналом на  
предприятии в период экономического кризиса**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_ 50,4 \_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_ рекомендована \_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

«\_01\_» \_\_\_ 03 \_\_\_ 20\_17\_ г.  
зав. кафедрой \_\_\_ Э,У и П \_\_\_  
(название кафедры)  
\_\_\_ Рябчук П.Г. \_\_\_ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-4-1ВУ  
Мохирева Ольга Александровна

Научный руководитель:  
Рябчук Павел Георгиевич

**Челябинск  
2017**

## Оглавление

	<b>Введение</b>	3
<b>Глава 1.</b>	<b>Теоретические аспекты формирования организационных структур управления предприятия в современных условиях</b>	8
1.1.	Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием	8
1.2.	Методы проектирования организационных структур управления и оценка эффективности	18
1.3.	Направление совершенствования организационных структур управления	25
	Выводы по первой главе	31
<b>Глава 2</b>	<b>Оценка эффективности существующей организационной структуры управления ООО «Верона»</b>	32
2.1.	Организационная характеристика предприятия	32
2.2.	Анализ организационной структуры управления ООО «Верона»	34
2.3.	Проблемы действующей организационной структуры ООО «Верона»	59
2.4.	Мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «Верона»	66
	<b>Заключение</b>	75
	<b>Глоссарий</b>	81
	<b>Список используемой литературы</b>	89

## Введение

**Актуальность.** Организационная структура управления – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. В процессе управления происходит разделение прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители, независимо от их ранга. Эта концепция состоит в разделении прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

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

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

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций, внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения. В современных условиях происходит дальнейшее совершенствование управленческой деятельности, вызванное ускоряющимся научно–техническим прогрессом, усложнением проблемы сбыта продукции. Вместе с тем возникла необходимость изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена – предприятия. Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется процессами, происходящими в экономике. В подобной ситуации стремление экономического субъекта стабильно и успешно развиваться сталкивается с только формирующимся аппаратом управления деятельностью субъекта. На Западе, даже в относительно стабильных экономических условиях, субъекты хозяйствования уделяют пристальное внимание вопросам управления предприятиями. В то же время, в российской экономике, где факторы экономической нестабильности и без того усложняют эффективную деятельность предприятия, проблемам управления предприятиями уделяется явно недостаточное внимание. Поэтому в выпускной квалификационной работе уделяется большое внимание принципам и методам формирования, выбору типа структуры управления, изучению тенденции в их построении и оценке их

соответствия решаемым задачам.

Данные аспекты обуславливают **актуальность** и значимость выбранной **темы исследования – «Оптимизация организационной структуры управления персоналом на предприятии в период экономического кризиса».**

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

**Целью** выпускной квалификационной работы является разработка проекта совершенствования организационной структуры управления предприятия ООО «Верона».

**Объект исследования** - организационная структура предприятия.

**Предмет исследования** – совершенствование организационной структуры управления ООО «Верона».

В ходе исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Проведен анализ теоретических аспектов формирования и развития организационных структур управления современных предприятий.
2. Проведено исследование и дана оценка организационной структуры управления предприятием.
3. SWOT – анализ объекта исследования предприятия.
4. Разработан проект по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Верона» и дано его социально–экономическое обоснование.

**Теоретико – методологической базой** исследования служат систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта формирования организационных структур управления предприятия в современных условиях на основании трудов отечественных специалистов в

области менеджмента.

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

**Методы 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.

**База исследования** – Общество с ограниченной ответственностью «Верона». Юридический адрес: 454106, г. Челябинск, ул. Косарева, д. 63, оф. 148. Основным видом деятельности является: «Оптовая торговля прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки».

**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 «Верона». Рассмотрена организационная структура и проведен SWOT – анализ по предприятию. В окончании второй главы разработан проект по совершенствованию организационной структуры управления предприятия ООО «Верона». Оценена эффективность предлагаемых

мер по совершенствованию организационной структуры.

В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

**Теоретической и эмпирической базой** исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ООО «Верона»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

# **Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационных структур управления предприятия в современных условиях**

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

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

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

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

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

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

В рамках структуры организации протекают различные процессы (управления, производства и пр.), между участниками которых распределяются



соответствующие задачи и функции.

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

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

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

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

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

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

По ориентации связи разделяются на горизонтальные и вертикальные.

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

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

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

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

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

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

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

По содержанию и функциональному назначению структуры делятся следующим образом.

Технологические структуры – совокупность связей технологического процесса изготовления продукции.

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

Экономические структуры – совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации.

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

Рациональная структура не возникает спонтанно. Существуют следующие принципы структуризации:

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

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

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

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

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

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

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

Тип организационной структуры определяется типом управления организацией. Выделяют два предельно различных идеальных типа управления: механический и органический. Между ними расположены реальные типы управления, которые меняются в зависимости от условий функционирования организации. Чем больше диапазон необходимых изменений, тем они болезненнее для организации. Организационная структура закрепляет свершившиеся изменения, благодаря чему они становятся устойчивыми, а власть легитимной.

наиболее характерные черты управления деятельностью фирм.

Данная классификация представляет собой альтернативные варианты

организационных структур, успешно зарекомендовавших себя к настоящему моменту. Каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей [17, с. 56].

К механическому типу относятся линейная, линейно–штабная, функциональная и линейно–функциональная организационные структуры управления. Несколько особняком стоят дивизиональные структуры.

К органическому типу относятся проблемно–целевые, программно–целевые, проектные, матричные структуры и их разновидности.

Виды организационных структур управления и пути их возможной трансформации в процессе организационного развития представлены на рис. 1.



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

Линейная структура в настоящее время встречается только на небольших предприятиях, выпускающих однородную продукцию с использованием несложной технологии при отсутствии широких кооперативных связей, однако

как элемент сложных структур на уровне линейных подразделений она используется повсеместно. Наличие четких линий подчинения и сравнительно короткие каналы коммуникаций обеспечивают эффективность функционирования линейной структуры, но неизбежная перегрузка информацией при расширении масштабов деятельности ограничивает сферу ее применения [6, с. 310].

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

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

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

Линейно–штабная организационная структура является развитием линейной и призвана ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно–штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими–либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной [37, с. 147].

Достоинства линейно–штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;

- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно–штабной структуры:

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

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

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

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

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей

численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно–штабной;

- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;

- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;

- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений;

- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно–штабная структура со всеми их недостатками.

Проблемно–целевые группы создаются на временной основе численностью до 10–12 человек в целях быстрой мобилизации усилий для решения проблем, возникающих в ходе развития предприятия. Создание таких групп особенно актуально для небольших и средних фирм в связи с необходимостью подготовки управленческих решений по широкому спектру проблем, возникающих перед руководством фирмы.

В литературе встречается еще одно название проблемно–целевых, программно–целевых и проектных структур – адхократические организационные структуры. Они не имеют строгой иерархии подчиненности, почти не



формализованы, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям во внешней среде.

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

Для подавляющего большинства российских предприятий, характерна смешанная 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].

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

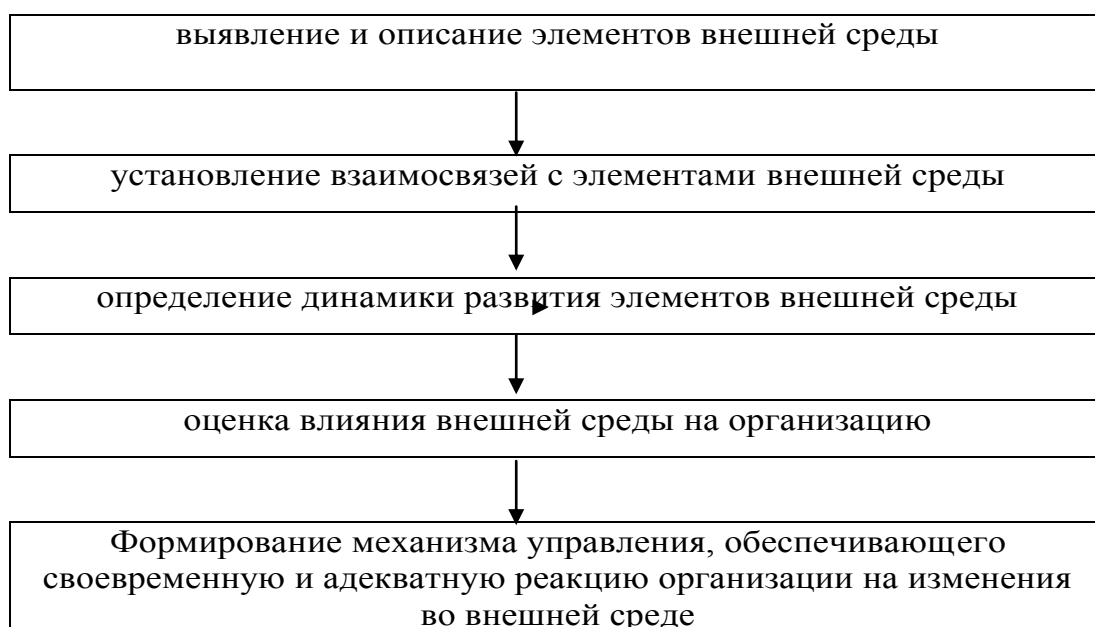
При формировании организационной структуры уже на начальном этапе проектирования необходимо определить исходную позицию и выявить начальные условия. С этой целью нужно оценить влияние внешней среды с учетом системы связей элементов внутренней структуры с субъектами и объектами, находящимися вне организации.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



**Рис. 2. Последовательное исследование влияние внешней среды**

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

Техническое проектирование предполагает обосновать окончательный

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

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

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

В процессе проектирования структуры организации выделяют три этапа.

#### 1. Анализ действующей организационной структуры.

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

К оценочным критериям обычно относят принципы управления:

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

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

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

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

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

### 3. Оценка эффективности организационных структур.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты [35, с. 123].

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

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

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

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

1. Отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров.

2. Отражает объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию.

3. Требует 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.



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

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

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

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

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

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия.

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

2. Перегрузка высшего руководства.

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

3. Отсутствие ориентации на перспективу.

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

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

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

#### 5. Рост масштаба деятельности.

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

#### 6. Увеличение разнообразия.

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

#### 7. Изменение технологии управления.

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

#### 8. Влияние технологии производственных процессов.

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

#### 9. Внешняя экономическая обстановка.

Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая

организационная структура [29, с. 122].

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

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

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

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

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и

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

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

**Таблица 1**

**Влияние изменений внешней среды на организационные структуры предприятий**

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

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-

хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации.

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

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

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

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

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

## Глава 2 Оценка эффективности существующей организационной структуры управления ООО «Верона»

### 2.1. Организационная характеристика предприятия

ООО «Верона», дата регистрации – 4 августа 2008 года, регистратор – Инспекция ФНС России по Калининскому району г. Челябинска. Полное официальное наименование – Общество с ограниченной ответственностью. Юридический адрес: 454106, г. Челябинск, ул. Косарева, д. 63, оф. 148. Основным видом деятельности является: «Оптовая торговля прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки». Компания также зарегистрирована в таких категориях как: «Производство общестроительных работ», «Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки». Директор – Платонов Вячеслав Иванович. Организационно-правовая форма (ОПФ) – общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности – частная собственность. Имущество предприятия, в том числе финансовые ресурсы формируются за счет:

- прибыли, полученной от реализации товаров, услуг и других активов, а также от других видов хозяйственной деятельности;
- амортизационных отчислений;
- капитальных вложений;
- иных источников, не противоречащих законодательству РФ.

Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается имеющимися остатками товаров и прибылью в результате хозяйственной деятельности и оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей. За счет чистой прибыли создается резервный и другие фонды в размерах и порядке, допускаемых законодательством РФ.

Предприятие в соответствии с Уставом осуществляет оптовую и розничную торговлю продуктами питания, сопутствующими товарами и аксессуарами,



оказывает иные услуги (например – автоуслуги), не противоречащие законодательству с целью получения прибыли от всех видов деятельности.

ООО «Верона» – это коммерческая организация. По административно–территориальному признаку общество является общегородским, по товарно–отраслевому признаку – специализированным. Для осуществления своей деятельности в полном объеме необходимо наличие имущественной базы. Имущественной базой ООО «Верона» являются основные фонды и оборотные средства (машины, товары, тара, денежные средства, инвентарь). ООО «Верона» имеет право владения, пользования и распоряжения перечисленным имуществом в соответствии с его назначением, целями хозяйственной деятельности. Повышение эффективности использования основных фондов является важнейшей предпосылкой для ускорения процессов доведения товаров из сферы производства в сферу потребления. У предприятия налажены хозяйственные связи с поставщиками товаров из разных регионов. Реализация продукции осуществляется в розницу предприятиям и частным покупателям. Предприятие обладает высококвалифицированными кадрами, способными разрабатывать и осваивать новые виды производства и услуг.

Финансово–экономическая работа возложена на централизованную бухгалтерию. Планово–экономическая работа на предприятии заключается в разработке обоснованных планов экономических показателей работы предприятия: закупа и продаж, товарооборота, затрат в целом и издержек обращения, прибыли и рентабельности. Экономической службой проводится анализ экономических показателей работы предприятия и по его итогам разрабатываются мероприятия по повышению эффективности работы. Между подразделениями управления предприятия существует взаимосвязь. Она выражается в последовательном выполнении операций управления, планово–экономической работы, оформления документации. Также она выражается в коллегиальном принятии решений по каким–либо общим вопросам, касающимся работы предприятия. Сегодня для осуществления полноценной планово–экономической работы необходим соответствующий уровень технической оснащённости.

## 2.2 Анализ организационной структуры управления ООО «Верона»

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

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

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

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

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

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

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

Эффективность организационной структуры 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 «Верона» используем методику, предложенную Н.Н. Федоровой. В соответствии с данной методикой эффективность организационной структуры управления может быть определена как функция от таких параметров, как:

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

$$\Theta = f(K_{cc}, K_{cb}, K_{mc}, K_{my}), \quad (1)$$

где  $K_{cc}$  – показатель эффективности состава системы;

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

$K_{mc}$  – показатель эффективности механизма целеполагания;

$K_{my}$  – показатель эффективности механизма управления.

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

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

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 фирмы, при этом должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ );

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

Показатель прогнозных 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:

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

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

$Ц$  – цель хозяйственной организации за рассматриваемый период;  $n_i$  - количество подсистем, вносящих свой вклад в целевую эффективность системы;

$A_i$  - оценка частных показателей эффективности целеполагания  $i$ -ой подсистемы (на основе анализа отношения  $(P_i / Ц_i)$  соответствующей подсистемы), при этом  $\sum A_i = 1$ ;

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

Значение  $K_{мц}=1$  свидетельствует о высоком качестве целеполагания и эффективности работы прогнозного блока системы. Отклонения свидетельствуют о сбоях в системе целеполагания или наличии экономического кризиса. Частные показатели, характеризующие эффективность механизма целеполагания основных блоков организации, 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:

$$K_{oc} = a_1 K_{cc} + a_2 K_{ce} \quad (4)$$

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

$$K_{om} = a_3 K_{mc} + a_4 K_{my}, \quad (5)$$

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 4 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» характерна единая структура документа. В него входят: общие положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность.

**Классификация нормативно–методических документов ООО «Верона»**

<b>Тип документов</b>	<b>Виды документов</b>
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс; ТК; Закон РФ «О рекламе»; Закон РФ «О защите прав потребителей»; Российский рекламный кодекс
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка; Трудовой договор; Штатное расписание
Организационно-регламентирующие	Положение о подразделении; Должностная инструкция; Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение о системе оплаты труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности
Экономические	Положение о премировании работников

В положениях о подразделениях в ООО «Верона» 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 содержащей требования к работнику, занимающему эту должность.

В ООО «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» является лидерство на рынке торговли продуктами питания.

Краткосрочной целью ООО «Верона» является повышение доходности предприятия.

Миссия предприятия – предоставление клиентам качественных товаров.

Основными направлениями деятельности ООО «Верона» являются:

- высокое качество товара;
- 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 5. видим, что основные направления деятельности ООО «Верона» 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 5**

**Матрица соответствия основных направлений деятельности**

	<b>Высокое качество товара</b>	<b>Реклама</b>	<b>Представительские материалы</b>	<b>Фирменный стиль и имидж-реклама</b>
Высокое качество товара	×	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 6 приведена матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений ООО «Верона» 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 6**

**Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений**

<b>Структурное подразделение</b>	<b>Высокое качество</b>	<b>Реклама</b>	<b>Представительские материалы</b>	<b>Фирменный стиль и имидж-</b>
----------------------------------	-------------------------	----------------	------------------------------------	---------------------------------



	товара			реклама
Линейные:				
Отдел закупок	+	+	+	+
Менеджеры по продажам	-	+	-	-
Супервайзеры	-	+	-	-
Специалист по рекламе	+	+	+	+
Функциональные:				
Коммерческий отдел	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Специалист по кадрам	+	+	+	+

Таким образом, ООО «Верона» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом.

Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Этап 3. Анализ эффективности системы целеполагания.

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

Прежде всего, необходимо отметить, что практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Верона» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы (в долгосрочном плане – лидерство продуктами питания в городе, 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 «Верона» 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 2016 год, в качестве цели организации – плановую величину чистой прибыли на 2016 год.

В соответствии с планом организации на 2016 год величина чистой прибыли (Ц) предприятия составляла 1656,8 тыс. руб. Фактическая величина чистой прибыли (Р) в 2015 году составила 1216,59 тыс. руб. Соответственно, целевая эффективность ООО «Верона» в 2016 году составила:  $P/C = 1216,59/1656,8 = 0,73$ .

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

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

Таким образом, отклонение коэффициента от единицы свидетельствует о сбоях в системе целеполагания ООО «Верона», а также об экономических проблемах предприятия. Как видим, проблемы возникли в отделе продаж (выполнение плана по реализации х/б в данном отделе составляет 78%), отделе продаж (продуктами питания - 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 «Верона» 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 продукты питания. ООО «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» 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 отделов продаж.

На основе полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в ООО «Верона» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления  $K_{му}$  (таблица 8).

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для ООО «Верона» 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 7**

**Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов  
ООО «Верона»**

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				
	Директор	Специалист по рекламе	Директор по продажам	Менеджер по продажам	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 8

### Расчет коэффициента эффективности механизма управления

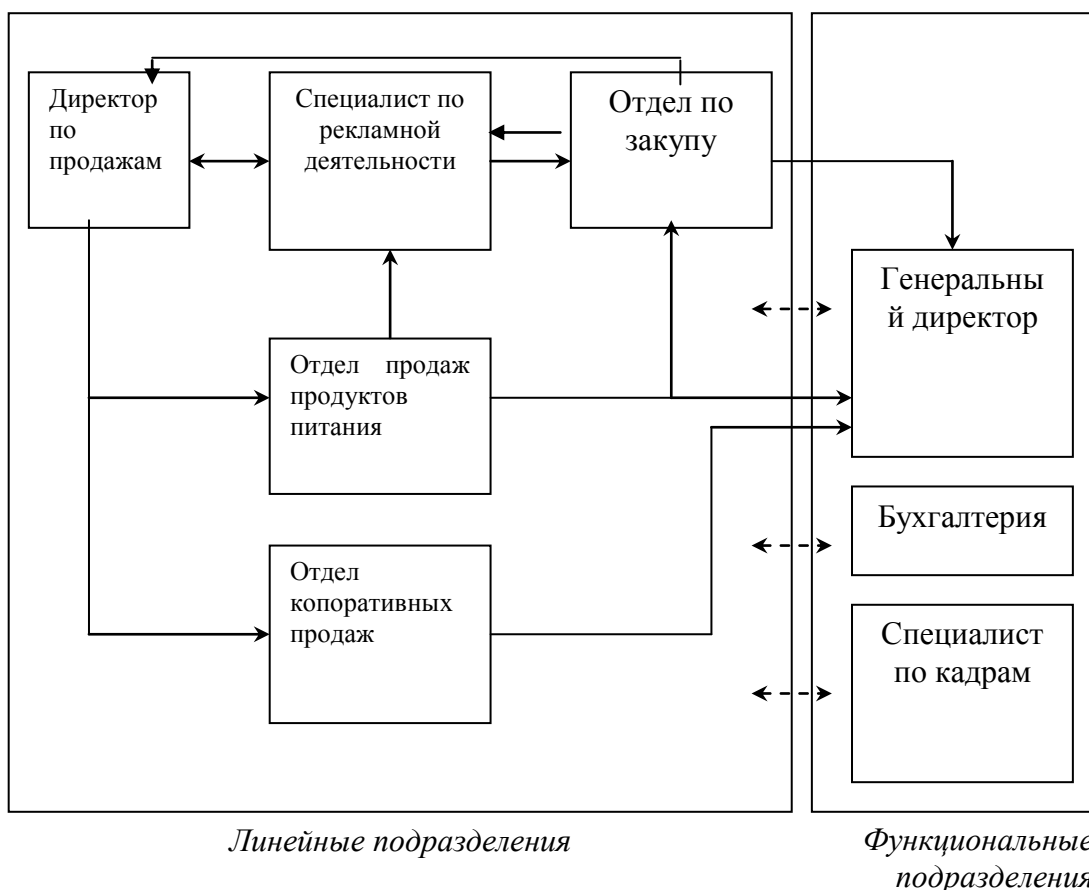
Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Длительность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Непрерывность управленческого цикла	0,1	8,0	0,80
Ритмичность управления	0,13	7,0	0,91
Оперативность принимаемых решений	0,21	6,3	1,32
Экономичность системы 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 «Верона» диверсифицировано. Основные объемы продаж приходятся на реализацию продуктов питания (рис. 3). На рисунке сплошными стрелками обозначены бизнес-процессы по движению продукции и услуг, пунктирными стрелками – движение информации. Продукция, закупаемая отделом закупок, является товаров для реализации для отделов продаж. 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 «Верона» 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.



**Рис. 3. Структура линейных и функциональных взаимосвязей в ООО «Верона»**

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

Таким образом, линейная структура ООО «Верона» 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. В качестве частных показателей возьмем следующие:

а) коэффициент актуализации функций:

$$K_{af} = \Phi_o / \Phi_\phi, \quad (6)$$

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

$\Phi_\phi$  – количество фактически выполняемых функций;

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

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

б) коэффициент концентрации функций:

$$K_{kf} = \Phi_{осн} / \Phi_\phi, \quad (7)$$

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

д) сложность организационной структуры управления:

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

где  $n$  – количество звеньев управления;

$ч$  – число ступеней управления.

Определим частные показатели для каждого структурного подразделения предприятия (таблица 9).

Так, например, из основных и вспомогательных функций, перечисленных в Положении об отделе по управлению персоналом ООО «Верона», 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  $K_{\text{аф}}$  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  $K_{\text{кф}}$  для данного отдела составляет 0,5.

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

Количество носителей основных функций в отделе – 2 (работника), общее количество элементов – 2. Следовательно, коэффициент концентрации элементов  $K_{\text{кэ}}$  равен 1.

Аналогично производится оценка других структурных подразделений.

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

Расчет  $K_{cc}$  приведен в таблице 10. В качестве частных показателей взяты средние по структурным подразделениям, приведенным в таблице 8.

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

**Таблица 9**

**Показатели эффективности состава структуры**

Структурное подразделение	$K_{аф}$	$K_{кф}$	$K_{нд}$	$K_{кэ}$	$K_{сл}$
Директор отдела продаж	0,90	0,70	1,15	0,65	1,00
Менеджеры отдел продаж продуктами питания	1,00	0,80	0,90	0,67	
Менеджеры отдела продаж а/у	1,15	0,50	1,25	0,50	
Отдел закупа	0,85	0,60	0,85	1,00	
Специалист рекламной деятельности	0,90	0,80	1,10	1,00	
Генеральный 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 10**

**Расчет коэффициента состава структуры ООО «Верона»**

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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. 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.

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:

$$K_{ac} = C_n / C_o, \quad (12)$$

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

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

б) коэффициент функционального воплощения (концентрации связей):

$$K_{ос} = C_{вн} / C_{о}, \quad (13)$$

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

$C_{вн}$  – внутренних связей;

в) коэффициент совместимости связей:

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

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

г) коэффициент централизации управленческих решений:

$$K_{цр} = P_{в} / P_{о}, \quad (15)$$

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

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

Основные связи – линейные и функциональные – между подразделениями организации односторонние, двусторонние связи имеются только между отделом закупок, 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 «Верона» 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 рекламных агентств; 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 11 приведен расчет показателя эффективности структуры связей в ООО «Верона».

**Таблица 11**

**Расчет коэффициента структуры связей в ООО «Верона»**

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 «Верона» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением

вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Управленческая система в ООО «Верона» 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 2015-2016 годах показателей использования трудового потенциала аппарата управления (таблица 12).

**Таблица 12**

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

Показатель	Способ расчета	2015 год	2016 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	$1656/6 = 276$	$1920/6 = 320,6$	+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 2016 году 85,07% от уровня 2015 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2016 году принес 202,77 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2015 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура ООО «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Верона» 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.

## **2.3 Проблемы действующей организационной структуры ООО «Верона»**

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

Данная организационная структура в ООО «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона», 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 «Верона» отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

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

В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых технологий реализации продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей в ООО «Верона»: 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 «Верона» 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 «Верона» 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, непрерывного мониторинга рынка продуктов питания;
- слабое владение и использование инструментария маркетинга (так, например, продажи и обслуживание на предприятии не сегментированы);
- слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации клиентов (заказчиков).

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 и точный прогноз состояния рынка верхней одежды.

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

Проведем SWOT – анализ, выделив слабые и сильные стороны организационной структуры ООО «Верона» 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 12.

**Таблица 12**

**SWOT – анализ ООО «Верона»**

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>
1. Четкая система единоначалия-один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель	1. Снижение уровня налоговой нагрузки
2. Отстроенная система взаимосвязанных связей функций и подразделений	2. Выход на новые рынки или сегменты рынка
3. Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства	3. Добавление сопутствующих товаров
4. Быстрое реагирование на потребности рынка продуктов питания	4. Реализация новых видов продукции
5. Внедрение нововведений	5. Ускорение роста рынка
6. Высокий уровень квалификации специалистов	6. Постоянно растущий спрос на а/у в период сезонности
7. Широкий ассортимент продуктов питания	7. Высокая способность персонала к повышению квалификации
8. Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар на разумных кредитных условиях	8. Тенденция спроса
9. Выгодное местоположение организации	9. Высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами
10. Быстрая обработка заказов	10. Высокое качество продукции (услуг) за счет использования квалифицированной рабочей силы
<b>НЕДОСТАТКИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
1. Отсутствие Положения об организационной структуре (что не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления)	1. Нестабильность политики налогообложения
2. Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации	2. Возможность появления новых конкурентов
<b>НЕДОСТАТКИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
3. Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности	3. Замедление роста рынка
4. Отсутствие четкого представления о стратегии развития	4. Нестабильность структуры и объема спроса продуктов питания
5. Наличие большого количества конкурентов на рынке	5. Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков
6. Отсутствие практики построения дерева целей с адекватной системой показателей	6. Законодательное регулирование (новые законодательные акты)
7. Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем,	7. Лоббирование конкурентов



требующих участия нескольких подразделений	
8. Отсутствие оперативного реагирования на структурные изменения спроса	8. Активность конкурентов (дополнительные услуги)
9. Механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие	9. Сезонный спад (а/услуги)
10. Узкие задачи для подразделений	10. Экономический спад
11. Решения принимаются на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.	11. Изменение потребностей и вкусов покупателей
12. Задержка решений, вопросов, касающихся нескольких подразделений Недостаточно четкое распределение ответственности (отсутствуют должностные инструкции)	12. Значительное усиление конкурентной борьбы
13. Слабый маркетинг	13. Изменения в действующем законодательстве
14. Дублирование функций двумя или тремя службами	14. Новые игроки на рынке
15. Низкая репутация организации	15. Слабость поставщиков (в отношении сроков поставки)
16. Нет послепродажного обслуживания	
17. Низкая мотивация сотрудников	
18. Маленькая известность компании	
19. Несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций	

## **2.4. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «Верона»**

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.;

Поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Такой прирост эффективности может достигнуть в среднем 25–30% (от 10 до 60%);

Самым наименее затратным способом совершенствования организационной структуры предлагается внедрение сайта завода с внедрением новых необходимых штатных единиц.

Для реализации проекта необходимо создать рабочую группу, которая будет включать 2 менеджеров по продажам (для участия в гос закупках), менеджера по развитию, системного администратора, курьера для внутренних поручений

Структура нового отдела государственным закупкам будет выглядеть следующим образом:



**Рис. 5. Структура отдела по государственным закупкам**

Представим затраты на открытие отдела.

При открытии проекта магазина с ассортиментом на уровне 300 товарных позиций без собственной курьерской службы. Тогда в структуре затрат можно выделить несколько основных блоков, большинство которых характерны для любого торгового бизнеса и вовсе не специфичны для отдела государственных закупок.

Блок единовременных затрат на проект включает следующее:

1. Организационные расходы – 21000–27000 руб. Они включают в себя оплату услуг юридической компании по регистрации предприятия в форме ООО, расходы на открытие расчетного счета в банке, внесение минимального уставного капитала, установку электронной системы «банк–клиент».
2. Покупка минимального набора офисной мебели – 20000 руб.
3. Закупка компьютеров и оргтехники для организации 4х рабочих мест (рабочие станции, внутренний сервер, многофункциональное устройство, факс, шредер, кассовый аппарат) – 85000 руб.

4. Монтаж локальной сети и настройка оборудования – 9000 руб.
  5. Закупка специализированного сервера для сайта завода и размещение его на площадке провайдера – от 39000 руб.
  6. Разработка сайта электронного магазина (витрины и административного интерфейса) – от 80000 руб. В такую сумму обойдется разработка онлайн–витрины (каталога) со средствами оформления заказа. По сути, речь идет о самом простом варианте отдела государственных закупок начального уровня, чего на первом этапе развития бизнеса вполне достаточно.
  7. Краткосрочная рекламная компания в Интернете – от 30000 руб.
- Итого: 284000 руб.

В приведенной «смете» есть потенциал сокращения затрат приблизительно на 10%, который, возможно, компенсирует «непредвиденные расходы».

Блок ежемесячных затрат может быть представлен следующим образом:

1. Расходы на бухгалтерское обслуживание – 12000 руб.
2. Аренда офиса, не требующего ремонта, - 15000–18000 руб.
3. (помещение площадью около 20 кв. м).
4. Абонентская плата за телефонные линии и доступ в Интернет - 12000–18000 руб.
5. Абонентская плата за размещение сервера магазина на площадке провайдера - 4500 руб.
6. Зарплата персоналу (2 менеджера по продажам, менеджер по развитию, системный администратор, курьер для внутренних поручений) - 72000 руб. (в месяц). Наиболее «критична» должность менеджера по развитию, в функции которого входит поиск наилучших цен и условий. Менеджерам по продажам, как и продавцам в обычном магазине, не требуется вести самостоятельный поиск клиентов, достаточно лишь оперативно обслуживать входящие заказы. Это снижает предъявляемые профессиональные требования и, соответственно, уровень зарплаты. Предполагается, что один менеджер по продажам способен обслужить около 50–70 заказов в день.
7. Офисные расходы (расходные материалы для оргтехники,

канцелярские товары и пр.) - 6000 руб.

Итого: 126000 руб. постоянных издержек ежемесячно. То есть издержки на разработку сайта электронного магазина, скорее всего, будут ниже или, по крайней мере, сопоставимы с затратами на его месячную эксплуатацию.

Конечно, во всех перечисленных «итогах» опытный предприниматель без труда найдет статьи затрат, подлежащие частичному сокращению. Можно постараться найти более дешевую аренду, закупить менее дорогое оборудование или, например, вместо двух менеджеров по продажам нанять одного. Тем не менее существенного сокращения затрат (даже на 25–30%), следуя этой схеме, добиться сложно. Она и так исповедует «минималистский» подход. Словом, если расчеты верны, то на круг получается, что (очень условно) для достижения рентабельности и получения прибыли на уровне 60000 руб./мес. Отделу требуется получать ежемесячную прибыль, почти вдвое превышающую чистые ежемесячные расходы - порядка 240000 руб. «грязными» с учетом налогов.

Финансирование проекта может осуществляться за счет внутренних средств (собственных средств предприятия) и за счёт внешних, привлеченных средств.

При использовании внешнего финансирования источником финансирования проекта служит банковский кредит на сумму 284 тыс. руб. со сроком погашения 5 лет.

$$B\% = 0,26 * 284 \text{ тыс. руб.} = 73,84 \text{ тыс. руб./год.}$$

Комиссионные банка начисляются в год формирования проекта и относятся к операционным расходам в отчете о прибылях и убытках.

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

Формирование таблицы доходов и расходов от реализации проекта 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 проекта (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:

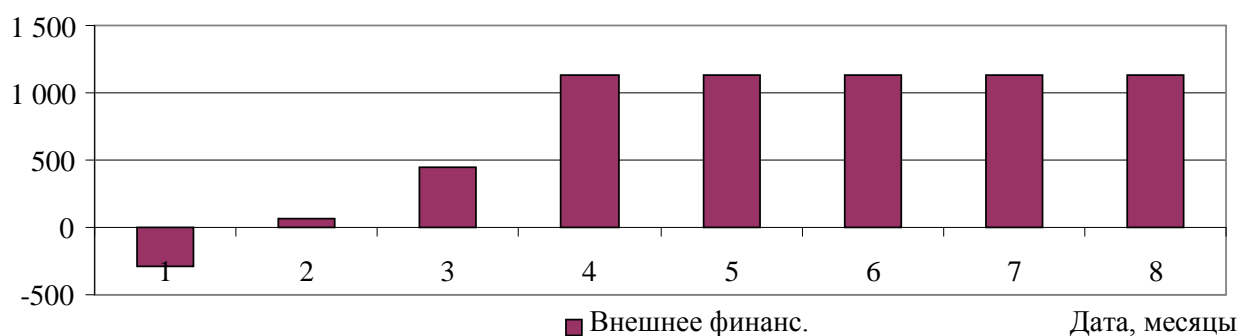
Из диаграммы (рисунок 5) и таблицы 3.1 видно, что, при финансировании проекта за счёт внешних средств, единовременные вложения в проект начинают приносить доход уже во втором году.

Таблица 10

Финансовый поток проекта при внешнем финансировании

	Формирование проекта	ПРОЕКТНЫЙ ПЕРИОД						
Номер проектного периода	0	1	2	3	4	5	6	7
Месяц реализации проекта	Март 2012	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь
Cash Flow, тыс. руб.	-284	120	492	1 164	1 164	1 164	1 164	1 164

Cash Flow, тыс. руб.



**Рисунок 5. Диаграмма финансовых потоков инновационного проекта при внешнем финансировании**

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 проекта  $i$ -го периода;

$K_i$  – расходы при реализации проекта  $i$ -го периода;

$i$  – номер периода.

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 проект следует принять;  $NPV < 0$ , то проект следует отклонить;  $NPV = 0$ , то проект 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 проектом.

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

Оценка доходности проекта.

Далее проведем алгоритм оценки доходности нашего проекта при внешнем займе.

$A$  – Индекс доходности – доход на каждый вложенный рубль.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Меры, направленные на улучшение технологий продаж путем открытия интернет-магазина приведут к увеличению денежного потока на 1164 тыс. руб.

Срок окупаемости данного проекта наступит через 9 месяцев.



### **Выводы по второй главе.**

В данной главе были обобщены полученные результаты и разработан инвестиционный проект развития ООО «Верона».

Произведена оценка результативности и экономической эффективности предлагаемых изменений.

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

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 264,8% или на 5 736 тыс. рублей.

Проект является также социально эффективным. Во-первых, на предприятии появится дополнительное вакантное место, а в последствии – может появиться несколько новых рабочих мест. Планируется снижение текучести кадров с 11,2 до 9,5%. Во-вторых, заработная плата работников в среднем по предприятию увеличится, хотя наибольший рост заработной платы – у работников административно–управленческого персонала. В целом рост материального вознаграждения персонала по предприятию незначителен: в категории административно-управленческого персонала – 103,7%, в категории основного персонала и работников функциональных подразделений – 100,2%.

Тем не менее положительный социальный эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО «Верона» очевиден. Это обусловлено развитием деятельности отдела по управлению персоналом. В его функциональную область помимо кадрового учета включены такие важные функции, как формирование и работа с резервом (подбор, отбор, комплексное социолого-психологическое исследование и изучение резерва; выдача рекомендаций по его дальнейшему использованию; составление банка данных резерва; социально–психологическое обучение); изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала, определение потребности в повышении его квалификации, подготовки и переподготовки, организация мероприятий по

обучению персонала. Таким образом, у персонала рассматриваемой компании открываются возможности самосовершенствования, карьерного развития.

Кроме того, проект совершенствования организационной структуры в органическом, адаптивном виде предполагает привлечение все большего количества работников, в том числе и не относящихся к управленческому персоналу, к процессу выявления и решения проблем организации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Верона».

## 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 «Верона». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке автотранспортных услуг. Объемы деятельности предприятия на протяжении 2015-2016 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура ООО «Верона» 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 «Верона» 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 «Верона» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Верона» 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 «Верона» 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.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления ООО «Верона»:

Отсутствие департамента стратегии, занимающегося стратегическим планированием развития предприятия.

1. Слабость горизонтальных связей, обусловленная существующим механизмом управления, который недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок и, как следствие, слабая приспособляемость организации к изменяющимся условиям.

2. Неравномерное распределение нагрузки по управлению организацией на руководителей различных уровней

3. Несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, наличие нереализуемых функций.

Перечисленные недостатки сказываются на работоспособности организационной структуры управления ООО «Верона», надежность которой является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Поэтому организационная структура управления ООО «Верона» требует совершенствования.

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

Построение адаптивной проектно-матричной организационной структуры управления.

1. Введение в штат трех новых должностей.

2. Создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием.

3. Введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом.

4. Разработка Положения об организационной структуре управления.

Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению

стратегических целей предприятия.

Определена эффективность реализации проекта и его влияние на показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Верона»:

Вышеперечисленные мероприятия позволят увеличить денежный поток на 1164 тыс. руб. Разработанный проект готов к реализации в рамках хозяйственной деятельности ООО «Верона», что подтверждает практическую значимость выпускной квалификационной работы.

Социальная эффективность проекта обусловлена увеличением числа занятых в организации, ростом средней заработной платы, ростом значимости каждого работника, привлечение его к процессу выявления и решения проблем организации, планированием его профессионального развития, обучению и повышению его квалификации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Верона», что подтверждают результаты опроса руководителей в данной компании.

Для улучшения слабых позиций предприятия необходимы следующие меры:

- приобрести высокопроизводительное оборудование;
- снизить себестоимость производимых услуг;
- повысить производительность труда рабочих;
- снизить накладные расходы, за счёт внедрения компьютерных программ;
- изучить возможности погашения кредиторской задолженности и выгодность привлечения заёмных средств;
- вовремя превращать оборотные средства в денежную наличность
- повысить Коэффициент текущей ликвидности
- повысить наиболее ликвидные активы, а именно краткосрочные финансовые вложения и денежные средства;

- повысить рентабельность продаж.

На уровень платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия оказывает серьезные воздействия платежной дисциплины, Поэтому целесообразно изучить некоторые компоненты оборотных средств, в частности дебиторскую и кредиторскую задолженность.



## Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах

местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в

целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. *rotatio* – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным

договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).



## Список используемой литературы

1. Абаев Д.А. Менеджмент: Учебник – СПб., 2010. – 460 с.
2. Абрамов К.О. Предприятие будущего. – М.: Международные отношения, 2009. – 370 с.
3. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления, 2011. – № 6.
4. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2008. – 242с.
5. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Величковой – 1-е изд., доп. – М., 2011, 130 с.
6. Баринов В. А. Организационное проектирование. учебник. для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управляющих кадров – М. : Инфра-М, 2005. – 397 с.
7. Баринов В. А. Организационное проектирование. учебник. для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управляющих кадров – М. : Инфра-М, 2005. – 397 с.
8. Болквадзе И. Р. Сравнительный анализ организационных структур управления в промышленности // Экономика и право. – 2004. - N 1. - С. 58-72.
9. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2008. – 411с.
10. Бутыркин А. Я. Организационные структуры управления как средство реализации выбранной стратегии корпорации // Финансовый бизнес. – 2005. - N 3. - С. 55-62.
11. Вершкова С.В. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля. – М.: Инфра-М, 2009. – 256с.

12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Гардарики, 2010.
13. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями.
14. Волкова К.А., Колмогорова М.А.. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М., 2010. – 460с.
15. Воронов Н. А. Этапы развития организационных структур управления производством // Проблемы региональной экономики. - 2009. - N 1/2. - С. 244-252.
16. Герасенко В. П. Методические основы экономического прогнозирования эффективности оргструктур предприятий // Экономика и право. – 2003. - N 3. - С. 31-49.
17. Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия: Монография. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2010. – 86 с.
18. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2009.
  - а. Гибсон Д. Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы - М. : Инфра-М, 2000. - 660 с.
19. Гончарук В.А. Развитие предприятия. Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2009. – 120с.
20. Гордиенко Г. В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - N 3. - С. 85-90.
21. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В., Халдеев В.Т. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №11
22. Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. – С. 272
23. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. Теория и практика формирования - М. :

Наука, 1983. - 349 с.

24. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2008.
25. Иванов М. Организация как открытая система // Менеджмент сегодня. – 2010. – №1.
26. 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, 2009. – 120с.
27. Кантор О. Г. Формирование многоуровневых структур управления при проведении реструктуризации предприятий связи // Инфокоммуникационные технологии. - 2010. - Т. 8, N 2. - С. 99-104.
28. Карлина Т. Структура организации и конкурентные преимущества // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 6. - С. 76-84.
29. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2006. – XIV, 175с.
30. Кравченко К. Крупные промышленные компании : типы организационной структуры // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - N 3. - С. 68-76.
31. Кузнецов А.И. Организационная структура предприятия с позиций обеспечения выживания
32. Кузнецов С. С. Оценка эффективности организационной структуры управления // Экономика и производство. - 2009. - N 4. - С. 27-32.
33. Лапин А. Организация: структура. публикуется часть новой книги // Управление персоналом. - 2009. - N 5. - С. 91-94.
34. Литвинов Ф. И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - N 2. - С. 91-96.
35. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2009. – 360с.

36. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2010.
37. 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
38. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М-Сибирское соглашение, 2009.– 576с.
39. Мастенбрук У. Управление организационными структурами и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 2009.– 656с.
40. Менеджмент. Издание 2-е. – Питер, (серия "Теория и практика менеджмента") 2011. – 832 с.
41. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 591с.
42. 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, 2010. – 422с.
43. Мыльник В.В. Теория управления: Учебное пособие. Изд-во М.: Академический проспект, 2008. т- 372с.
44. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ. – М.: Высшая школа, 2008. – 248с.
45. Олянич Д. В. Теория организации. конспект лекций - Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. – 249 с.
46. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С.В. – М.: Европейский центр по качеству, 2009. – 48с.
47. Остроухов В. Методология оценки эффективности организационных структур предприятия // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - № 4, Ч. 2. - С. 731-733.
48. Пятенко С. В. Книга генерального директора – М. : ОМЕГА-Л, 2011. -

350 с.

49. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента. Сборник науч. Трудов под ред. Л.Ф. Манакова. – Новосибирск: НГАСУ и РААСН СО, 2007. – 173с.

50. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2009. – 184с.

51. Трилицкая О. Ю. Сравнительный анализ подходов к выбору организационной структуры управления предприятием // Вестник Волгоградского государственного университета. - Сер. 3, Экономика. Экология. – 2005. - N 9. - С. 156-164.

52. Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 358с.

53. Уколов В.Ф. Теория управления: Учебник. М.: экономика, 2007. – 576с.

54. Управление организацией. Энциклопедический словарь.-М: Инфра М, 2012. – 832с.

55. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-синтез, 2007.– 206с.

56. Федорова Н. Н. Выбор стратегии организационных изменений // Консультант директора. – 2004. - N 3. - С. 23-31.

57. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, 2010. – 256с.

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

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

60. Шишакова Ю. В. Взаимовлияние структур управления и производственной логистики при развитии и реструктуризации предприятий // Менеджмент: теория и практика. - 2008. - N 3/4. - С. 191-210.