

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

Проект допущен к защите
Зав. кафедрой
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

«_____» _____ 2015г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема: Совершенствование организационной структуры предприятия

Специальность: 080507 «Менеджмент организации»

Выполнил студент: гр.53703/5 Волков Михаил Александрович
(№ группы) (Ф.И.О., подпись)

Руководитель: к.э.н., доцент Аврова Инна Андреевна
(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург
2015г.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

“Утверждаю”
Зав. кафедрой
д.э.н., проф. Афанасьев М.В

« ____ » _____ 2015г.

З А Д А Н И Е
ПО ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Студенту: Волкову Михаилу Александровичу 53703/5

1. Тема проекта: Совершенствование организационной структуры предприятия
2. Срок сдачи студентом дипломного проекта: 18 мая 2015
3. Исходные данные к проекту: ООО “Альянс”
4. План-график дипломного проекта

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановое	Фактическое
Введение	20.03.2015	
1. Общая характеристика организации и анализ основных показателей ее деятельности	20.03.2015	
2. Теоритические основы построения организационной структуры предприятия		
3. Разработка плана мероприятий по совершенствованию организационной структуры		
Заключение		

5. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов)

6. Дата выдачи задания: 24 февраля 2015

Руководитель: к.э.н. Аврова Инна Андреевна

Задание принял к исполнению: 24 февраля 2015 Волков М.А.

АННОТАЦИЯ

дипломного проекта

студента Волкова Михаила Александровича
на тему: Совершенствование организационной структуры предприятия

Дипломный проект содержит:
77 листов, 13 таблиц, 9 рисунков, 1 приложений.

Ключевыми словами дипломного проекта являются: структура, эффективность, организация

Объектом исследования проекта является: ООО “Альянс”

Предмет исследования – организационная структура ООО “Альянс”

Во введении представлены: цель дипломного проекта, задачи, предмет и объект исследования. А так же актуальность данной темы.

В первой главе представлена общая характеристика организации и анализ ее основных показателей.

Вторая глава содержит теоретические основы построения организационной структуры предприятия.

Третья глава содержит разработку плана мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

В заключении представлены выводы и итоги изменения организационной структуры ООО “Альянс”.

Автор дипломного проекта _____
(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель проекта _____
(подпись, фамилия имя отчество)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Общая характеристика организации и анализ основных показателей ее деятельности	7
1.1. Характеристика хозяйственной деятельности ООО «Альянс».....	7
1.2. Анализ основных показателей хозяйственной деятельности ООО «Альянс»	15
1.3. Анализ организационной структуры предприятия	19
1.4. Анализ слабых и сильных сторон организационной структуры ООО «Альянс»	24
2. Теоритические основы построения организационной структуры предприятия	29
2.1. Понятие и виды организационных структуры. Их достоинства и недостатки.....	29
2.2. Теоретические основы построения организационной структуры предприятия.....	47
3. Разработка плана мероприятий по совершенствованию организационной структуры	50
3.1. План мероприятий по внедрению новой организационной структуры..	50
3.2. Основные показатели экономической эффективности предприятия	64
3.3. Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий ...	67
Заключение	72
Список литературы	75
Приложения	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность совершенствования организационных структур управления обусловлена необходимостью приведения их в соответствие с требованиями рыночной экономики. Остаются нерешенными проблемы рационального построения организационных структур, распределения прав и ответственности на различных уровнях управления, установления эффективных организационных связей.

В то же время в теории и практике управления отсутствуют методология и систематизированные методические разработки в области построения организационных структур управления.

Организация как объект - это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. В таком понимании слово «организация» относится к сложным формациям, в числе которых можно назвать предприятия, фирмы, банки, учреждения, различные союзы.

Организация как процесс представляет собой управление деятельностью людей, включающее в себя распределение функций между работниками, контроль за выполнением приказов и распоряжений, распределение материальных и денежных ресурсов и т.д.

Организационные системы развиваются по объективно существующим законам, эти законы познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе деятельности организаций.

Знание общих законов развития, структурирования и функционирования сложных систем дает возможность менеджеру составить представление о возможных путях достижения поставленной цели; позволяет осуществлять эффективное управление рисками и выбирать варианты достижения поставленной цели; позволяет использовать в процессах управления конкретными организациями научно обоснованные методы предсказания дальнейшего развития событий; является инструментом, помогающим

целенаправленно изучать организационные системы, конструировать, прогнозировать их развитие, находить решение проблем.

Итак, указанные обстоятельства послужили основанием для выбора темы работы и обусловили ее актуальность.

Цель дипломной работы – осуществить совершенствование организационной структуры предприятия

Задачи:

- предоставить общую характеристику организации и анализ основных показателей её деятельности;
- рассмотреть теоретические основы построения организационной структуры предприятия;
- осуществить разработку плана мероприятий по совершенствованию организационной структуры .

Объектом исследования является организационное проектирование структур управления компании ООО «Альянс».

Предметом исследования является технология проектирования организационной структуры.

Теоретической основой исследования послужили труды современных отечественных и зарубежных авторов, в числе которых работы Соловьева Б.А., Сироткиной И.В., Морозовой Н.С., Гринчука В.И., Володиной А.Н. и др.

В качестве методов исследования использовались: анализ литературы, обобщения, анкетирование, методы экономического анализа, планирование, метод экспертных оценок и другие методы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов с целью повышения эффективности деятельности компании на рынке.

Практическая значимость работы состоит в анализе и оценке структуры работников, возможности корректировки и управления организационной структурой. Организационная структура оказывает непосредственное влияние на производительность труда. Управленческое воздействие способно либо

активизировать позитивные ценности, нормы, установки, задачи, либо, наоборот, вызвать негативные процессы в организации. Поэтому целью является управление организационной структурой и, как следствие производительности труда персонала, эффективности их деятельности.

Работа строго структурирована и состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность исследования, определены объект и предмет исследования, поставлены цель и задачи.

Первая глава носит теоретический характер и посвящена анализу деятельности компании на рынке. Вторая глава – теоретическая, в рамках данной главы рассмотрены теоретические основы построения организационной структуры предприятия. Третья глава – рекомендательная, посвящена разработке плана мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЕЁ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Характеристика хозяйственной деятельности ООО «Альянс»

Следовать за прогрессом сегодня – отнюдь не модная тенденция. С наступлением XXI века неотъемлемой частью нашей жизни стали информационные технологии и выражение «Кто владеет информацией – владеет миром» обрело новую жизнь.

Компания ООО «Альянс» предоставляет весь спектр IT-услуг для бизнеса.

Сотрудничая с ООО «Альянс», клиент сможет улучшить показатели эффективности компании за счет:

- сокращения временных затрат и трудовых ресурсов;
- оптимизации деловых и производственных процессов.

ООО «Альянс» практикует методологии проектного внедрения в удаленном режиме. Подобная практика в разы снижает издержки на улучшение бизнес процессов в производстве, в программировании, в управлении. Экспертами ООО «Альянс» предоставляются эффективные технологии управления и развития бизнеса.

Компания ООО «Альянс» не бросает слов и обещаний на ветер, располагая множеством успешно реализованных проектов в следующих областях деловой деятельности:

- Оптово–розничная торговля;
- Логистика и управление цепочками поставок;
- Управление консигнационным товаром;
- Бюджетирование и финансовый контроллинг;
- Зарплата и кадры;
- Бухгалтерский и налоговый учет;
- Учет основных средств;

- Управление производственными запасами;
- Управление отношениями с клиентами.

Компания ООО «Альянс» преследует логичные цели взаимовыгодного и плодотворного сотрудничества, практикует индивидуальный подход и всегда достигает максимальных результатов.

Элементы внешней среды воздействующие на компанию ООО «Альянс» относятся:

- покупатели – основное звено в деятельности фирмы, так как именно для них поставляется продукция, и уровень их дохода влияет на объемы сбыта и прибыль компании;

- конкуренты – заставляют компанию расширять ассортимент, делать конкурентоспособные цены, расширять рынки сбыта и т.д.;

- посредники – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.;

- поставщики - совхозы, агрофирмы.

- финансовые учреждения – кредитование;

- рекламные агентства – разработка рекламных компаний;

- таможня;

- законодательство – разработка законопроектов для предпринимателей и отраслей;

- экономическая ситуация в стране - уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения;

- политика;

- развитие НТП.

Преимущество ООО «Альянс» на рынке заключается в следующем:

- продажа высококачественной продукции;

- низкие цены;

Ближайшем окружением компании ООО «Альянс» являются потребители, поставщики и конкуренты.

Потребителями продукции данного предприятия являются физические и юридические лица.

Поставщиками компании являются:

- компания «Фрегар»;
- компания «Комплексе»;
- компания «Бюрократ».

Продукция поставщиков удовлетворяет требования к качеству, чего не всегда можно сказать о соблюдении условий договоров и сроков поставки.

Рассмотрим конкурентов компании, рисунок 1.1

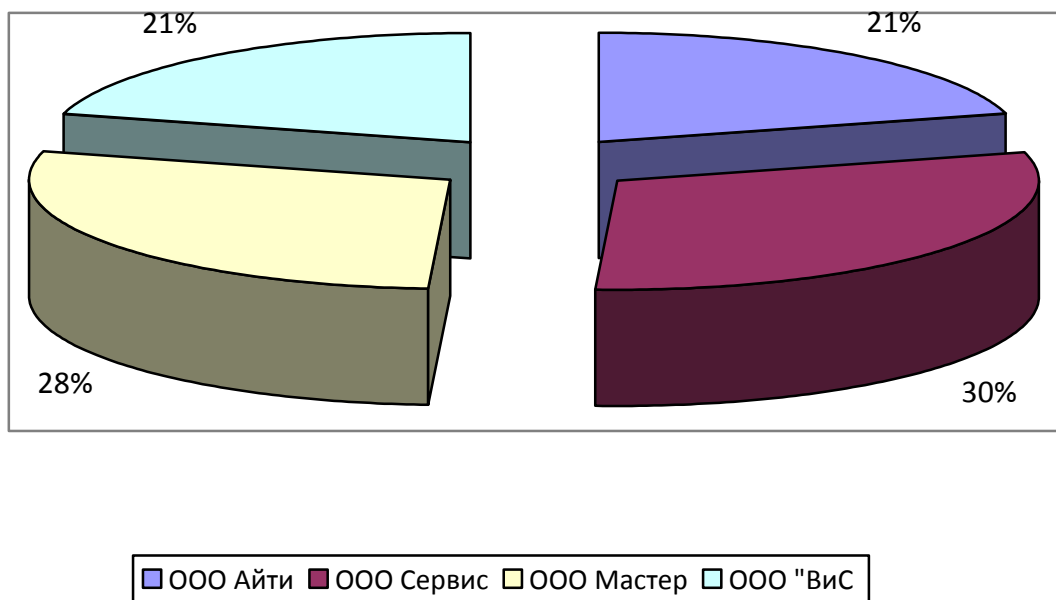


Рис. 1.1 Доли конкурентов на рынке, %

Таким образом, видим, что лидером на рынке является компания ООО «Сервис» ее доля составляет 30%, у ООО «Айти» - 28%, у ООО «Мастер» и ООО «Альянс» по 21% рынка.

Показатели: 5 - отлично; 4 - хорошо; 3 - удовлетворительно; 2 - плохо; 1 - нет.

Анализ конкурентов компании ООО «Альянс»

Показатели конкурентоспособности	ООО «Альянс»	Конкуренты		
		ООО «Айти»	ООО «Сервис»	ООО «Мастер»
Товары				
Качество	4	4	4	4
Собственное производство	0	5	4	5
Престиж	4	5	4	5
Уникальность продукта	3	4	4	4
Ассортимент	3	5	5	5
Цена	4	5	5	4
Скидки	4	4	4	4
Степень охвата рынка	3	4	5	5
Место расположение	5	5	4	4
Технология производства	4	5	4	5
Реклама:				
для потребителей	4	5	5	5
для торговых посредников	4	5	4	4
стимулы для потребителей	4	5	5	5
Дегустации	3	4	5	5
Персонал	3	5	5	5
АСУ персоналом	2	5	5	5
Мотивация персонала	3	5	5	4
Литература	5	5	5	4
Продвижение товара по каналам торговли	4	4	4	4
Обслуживание клиентов	5	4	4	4

Таким образом, по данным таблицы видим, что сильными сторонами конкурентов являются:

1. Большой охват рынка.

2. Низкие цены.
3. Качество продукции.
4. Большой ассортимент.
5. Собственное производство.
6. Использование эффективных технологий производства

Слабые стороны:

1. Месторасположение.
2. Продвижение товара по каналам торговли.

Сильные стороны ООО «Альянс»:

1. Месторасположение.
2. Реклама.
3. Обслуживание клиентов.

Слабые стороны ООО «Альянс»:

1. Персонал.
2. АСУ.
3. Мотивация персонала.

Предприятие располагает высококвалифицированными кадрами.

Структурные подразделения предприятия связаны между собой с помощью системы управления, которая представлена администрацией предприятия: генеральным директором, его заместителями, начальниками цехов, отделов и руководителями других подразделений.

В настоящее время в компании работают люди различных специальностей, чей высокий профессиональный уровень обеспечивает быструю и эффективную разработку и внедрение в производство новых прогрессивных технологий, позволяющих снижать себестоимость и повышать их качество. Поэтому когда предприятие находит человека, полностью удовлетворившего всем предъявленным требованиям, то оно платит высокую заработную плату и создает все условия, чтобы удержать работника на предприятии.

Численность сотрудников предприятия 138 человек.

Чтобы детально рассмотреть движение кадров проведем расчет коэффициентов движения персонала. (Таблица 1.2).

Таблица 1.2

Расчет коэффициентов движения персонала за 2012-2014 г.г.

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	Изменение показателя 2014/2012	
				ед.	Темп роста, %
Численность персонала на конец года, в том числе:	154	149	138	-15	89,77
Приняты на работу, (чел.)	17	19	15	-2	88,24
Выбыли, (чел.)	9	12	11	2	121,74
В том числе:					
по собственному желанию, (чел.)	6	9	8	2	137,10
уволены за нарушения трудовой дисциплины, (чел.)	3	3	2	-1	90,00
Коэффициент оборота по приему работников	0,01	0,01	0,01	0,01	98,29
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,06	0,08	0,08	-0,13	135,62
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,05	0,06	0,02	152,73
Коэффициент замещения	-0,05	-0,06	-0,07	-0,02	144,08

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на предприятии большая текучесть кадров. К концу 2014 года численность сотрудников сократилась на 15 человек, из них 8 были уволены по собственному желанию на конец 2014 года, 2 человек уволены по инициативе администрации.

Причины увольнения сотрудников различны: слабая мотивационная политика, низкая заработанная плата, отсутствие эффективных систем управления персоналом.

Далее проведем анализ качественного состава трудовых ресурсов на предприятии, так как это является важным фактором при анализе трудового потенциала в компании, потому что, данное исследование нам покажет состав возрастной структуры персонала. Наличие в коллективе основной массы молодых сотрудников говорит о высокой производительности труда, так как молодые специалисты подвижны, мобильны, хотят работать и зарабатывать (Таблица 1.3).

Таблица 1.3

Состав работников по возрасту за 2013-2014 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Численность работников на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
До 20 лет	2	2	1,67	1,30
20 – 30 лет	42	41	28,14	29,94
30 – 40 лет	92	85	61,50	61,40
40-50 лет	13	10	8,69	7,36
Итого	149	138	100	100

На рисунке 1.2 представлена динамика состава работников предприятия по возрасту.

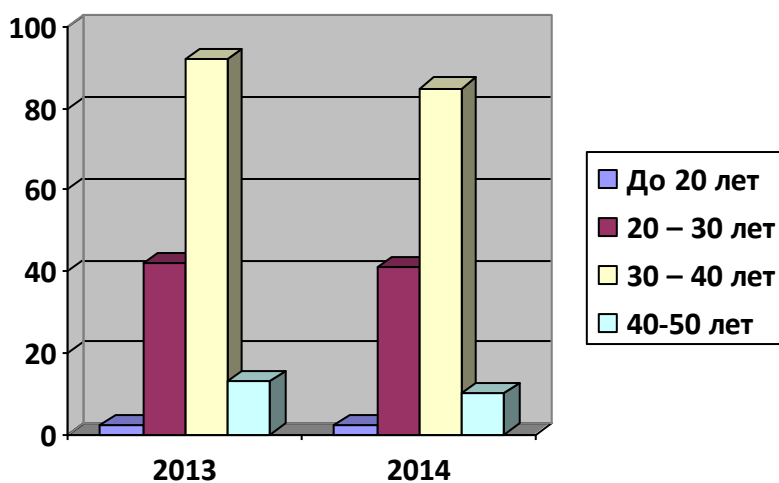


Рис. 1.2 Состав работников предприятия по возрасту, за 2013-2014 г.г. %.

В соответствии с данными, представленными в таблице 1.3, можно сделать вывод, что работают в основном сотрудники в возрасте от 30-40 лет.

В коллективе работают как мужчины, так и женщины (Таблица 1.4).

Таблица 1.4

Анализ сотрудников компании по полу за 2013-2014 г.г.

Наименование	Численность работников на конец года		Удельный вес, %	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
Мужчины, (чел.)	130	120	86,76	86,51
Женщины, (чел.)	19	18	13,24	13,49
Итого, (чел.)	149	138	100	100

На рисунке 1.3 представлена динамика состава работников предприятия по половой принадлежности.

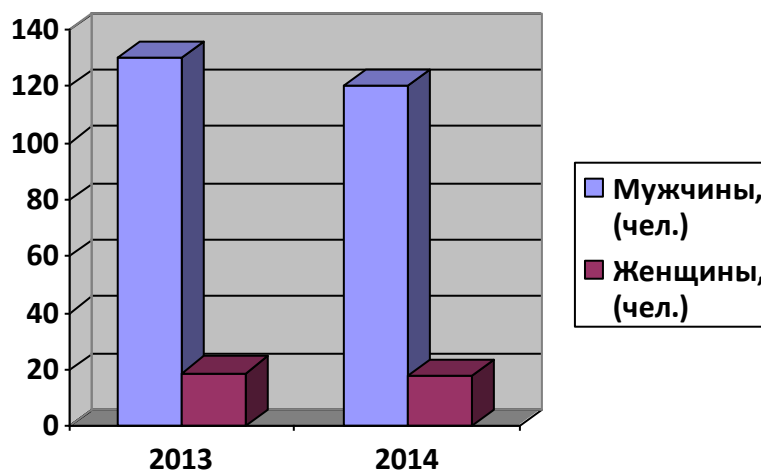


Рис. 1.3 Состав работников предприятия по половой принадлежности, за 2013-2014 г.г. %

Таким образом, можно сделать вывод, что основная масса работников мужчины, их удельный вес на конец 2014 года составил 86,51%, женщин 13,49%.

1.2 Анализ основных показателей хозяйственной деятельности ООО

«Альянс»

С целью оценки эффективности деятельности ООО «Альянс», на базе которого будет проведено данное исследование, рассмотрим динамику показателей отчета о финансовых результатах деятельности предприятия

Исходные данные для анализа эффективности деятельности предприятия отразим в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Альянс»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	тыс. руб.	± %	
1. Выручка	304 732	337 429	+32 697	+10,7	321 081
2. Расходы по обычным видам деятельности	279 626	311 986	+32 360	+11,6	295 806
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	25 106	25 443	+337	+1,3	25 275
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-10 974	-10 553	+421	↑	-10 764
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	14 132	14 890	+758	+5,4	14 511
6. Проценты к уплате	–	131	+131	–	66
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-4 439	-4 700	-261	↓	-4 570
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	9 693	10 059	+366	+3,8	9 876
Совокупный финансовый результат периода	9 693	10 059	+366	+3,8	9 876
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса	12 172	6 559	x	x	x

Анализ данных, представленных в таблице 1.5 показывает, что в течение анализируемого периода годовая выручка заметно выросла до 337 429 тыс. руб. (на 32 697 тыс. руб.).

За период 01.01–31.12.2014 прибыль от продаж равнялась 25 443 тыс. руб. За два последних года имело место несущественное повышение финансового результата от продаж.

Далее проведем анализ рентабельности деятельности ООО «Альянс», данные отразим в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	коп.,)	± %
1. Рентабельность продаж по валовой прибыли (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 7%.	8,2	7,5	-0,7	-8,5
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	4,6	4,4	-0,2	-4,8
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	3,2	3	-0,2	-6,3
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	9	8,2	-0,8	-9,2
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	–	113,7	+113,7	–

На следующем графике наглядно представлена динамика основных показателей рентабельности активов и капитала ООО «Альянс» за весь анализируемый период.

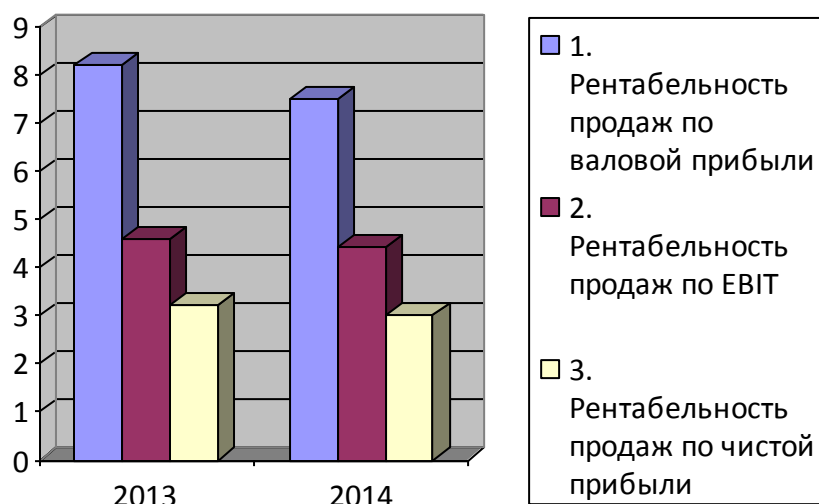


Рис. 1.4 Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «Альянс» в 2013-2014 гг.

Все три показателя рентабельности за 2014 год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Показатель оборачиваемости активов в среднем за весь анализируемый период показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 237 календарных дней. При этом в среднем требуется 88 дней, чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку материально-производственных запасов.

С целью анализа деловой активности ООО «Альянс» исследуемого нами предприятия проведем расчет основных показателей деловой активности.

Таблица 1.7

Анализ показателей деловой активности ООО«Альянс»за 2011-2014 гг.

Показатель	2011	2013	Отклонение	2014	Отклонение к 2013	Отклонение к 2011
Фондоотдача (Ф)	12,15	9,5	-2,65	10,02	0,52	-2,13
Оборачиваемость запасов в оборотах (Оз)	24,54	29,27	4,73	38,26	8,99	13,72

Анализ показателей деловой активности ООО«Альянс»за 2011-2014 гг.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях (Ок)	193,18	225,5	32,32	193,5	-32	0,32
Оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах Одоб.	98,72	74,79	-23,93	67,09	-7,7	-31,63
Оборачиваемость собственного капитала Окап	-13,08	-4,66	8,42	-5,8	-1,14	7,28

Анализ данных таблицы 1.7 не позволяет сделать однозначного вывода об уровне деловой активности предприятия ООО «Альянс». С одной стороны ряд показателей имеют достаточно высокие показатели, к ним относятся:

- Фондоотдача;
- Оборачиваемость запасов в оборотах;
- Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях;
- Оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах.

Однако при этом производительность ООО «Альянс» в 2013 г. снизилась на 0,6 тыс. руб. / чел., но данная тенденция не сохранилась в 2014 г и отмечен рост на 717 тыс. руб. / чел., в итоге превысив показатель 2011 г. на 716, 4 тыс.

Фондоотдача ООО «Альянс» в 2013 г. так же снизилась на 2,65, в 2014 отмечено некоторое увеличение на 0,53, но показатель 2011 г. достигнут не был.

Оборачиваемость запасов ООО «Альянс» на протяжении всего исследуемого периода характеризуется положительной тенденцией роста. В 2013 г. отмечен рост на 4,73 оборота, а в 2014 г. еще на 8,99 оборота, общий роста за 2 года составил 13,72.

Оборачиваемость кредиторской задолженности ООО «Альянс» в 2013 г. возросла на 32,32 оборота, но в 2014 г. сократилась на 32 оборота, общий рост составил 0,32 оборота.

Оборачиваемость дебиторской задолженности ООО «Альянс» характеризуется негативной тенденцией снижения, что говорит о снижении эффективности управления дебиторской задолженности.

Оборачиваемость собственного капитала ООО «Альянс» на протяжении исследуемого периода имеет отрицательное значение, поскольку собственный капитал имеет отрицательное значение.

1.3. Анализ организационной структуры предприятия

Для осуществления своей деятельности ООО «Альянс» использует труд наемных работников различных профессий и квалификаций, поэтому имеет организационную структуру управления, представленную на рисунке 5.



Рис. 1.5 Организационная структура ООО «Альянс»

Рассмотрим должностные обязанности персонала коммерческого предприятия.

Единоличный исполнительный орган общества: ООО «Альянс» – директор.

Генеральный директор несет ответственность за обеспечение необходимыми средствами, самостоятельно принимает решения, без доверенности действует от имени общества. В том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени предприятия, имеет право подписи финансовых документов, утверждает штат сотрудников, издает приказы, дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества.

Отдел по работе с клиентами работает непосредственно с потребителями предприятия. Сотрудники отдела регистрируют заявки, рассказывают клиентам о товарах компании и предоставляемых услугах, разрабатывают варианты оплаты клиентами услуг компании по производству компьютерной техники.

Технический отдел занимается непосредственно производством.

Финансовый отдел является самостоятельным структурным подразделением предприятия, выполняет следующие функции:

- разработка перспективных, годовых, квартальных и месячных планов, прибыли, рентабельности в разрезе цехов в целом по предприятию. Контроль за их выполнением;

- расчеты экономической эффективности внедрение новой техники;

- обеспечение экономического анализа деятельности структурных подразделений предприятия, предприятия в целом;

- организация работы по нормированию труда, своевременному пересмотру норм, внедрению технически обоснованных нормативов по труду;

- разработка положений об оплате и стимулировании труда;

Служба маркетинга:

- Разрабатывает и внедряет стратегию производства и сбыта продукции.

- Готовит информацию для руководства о ситуации на рынке для принятия решений.

- Координирует действия всех основных подразделений предприятия (производство, КБ, сбыт, финансы и т.д.) для воплощения решений.

- Оказывает поддержку отделу сбыта по продвижению продукции.

Структурные подразделения предприятия связаны между собой с помощью системы управления, которая представлена администрацией предприятия: генеральным директором, его заместителями, начальниками цехов, отделов и руководителями других подразделений.

Для компании ООО «Альянс» характерна линейно-функциональная организационная структура. К числу преимуществ подобной организационной структуры для ООО «Альянс» можно отнести следующие:

- хорошая координация деятельности в определенных функциональных областях;

- стимулирование профессионального интереса и активизация деловой деятельности;

- отсутствие дублирующих функций в руководящем составе.

Однако, необходимо выделить и ряд недостатков линейно-функциональной структуры:

- возникновение противоречий в целях различных структурных подразделений (так например финансовый отдел, стремясь снизить затраты, требует сменить поставщика, а отдел закупок, ссылаясь на высокое качество товаров и соблюдение договорных сроков нынешним поставщиком, отказывается это делать);

- отсутствие взаимосвязи между структурными подразделениями на горизонтальном уровне;

- существенная загруженность генерального директора и его заместителя в виду необходимости согласовывать деятельность различных структурных подразделений.

Эффективность функционирования отдела кадров на исследуемом предприятии зависит, прежде всего, от двух факторов: профессиональной

компетентности их сотрудников и успешного взаимодействия с линейными руководителями всех уровней.

Линейные руководители несут прямую ответственность за достижение целей предприятия и соответственно уполномочены принимать решения о том, как использовать находящиеся в его распоряжении ресурсы, то есть, решения о производстве, продажах, закупках, персонале. Функциональные службы лишены таких полномочий, их роль заключается в том, чтобы поддерживать деятельность линейных подразделений и давать экспертные советы линейным руководителям с целью повышения эффективности принимаемых ими решений

Таким образом, линейные руководители непосредственно осуществляют управление персоналом функциональных подразделений. Эффективное руководство персоналом непосредственно оказывает влияние на деятельность предприятия.

В процессе своей деятельности линейные руководители делегируют свои полномочия руководителям функциональных подразделений для достижения конкретных целей организации.

В процессе делегирования полномочий улучшается оптимизация рабочей силы руководителя и повышается эффективность самого руководства.

Работающие над конкретной проблемой сотрудники, лучше понимают ситуацию, чем руководитель. И, соответственно им проще найти выход и решить имеющуюся проблему.

Таким образом, делегирование полномочий на исследуемом предприятии преследует следующие основные цели:

- освобождение времени руководства для решения более важных задач;
- повышение мотивации персонала;
- повышение доверия в рабочем коллективе;
- проверка сотрудников на исполнительность.

Стиль руководства на предприятии демократический, то есть, все сотрудники: линейные руководители, руководители функциональных

подразделений, специалисты принимают участие в решении проблем на предприятии и разработки проектов его развития. Применения данного стиля помогает создать команду, повысить корпоративный дух компании, объединить всех для достижения основных целей предприятия.

Таким образом, достоинством организационной структуры ООО «Альянс», сформированной по функциональному признаку, является ее специализация на определенных действиях, что создает возможности их более глубокого освоения и технической формализации, и ограниченное число работников, что дает возможность сосредоточения каждым на выполняемых им функциях и контроля за их осуществлением, а также способствует быстрой передаче информации.

1.4. Анализ слабых и сильных сторон организационной структуры ООО «Альянс»

При анализе организационной структуры управления ООО «Альянс» выявлены недостатки в части распределения функций и установления процедур их выполнения. В организации функции, установленные в документах, не соответствуют фактически выполняемым. Отсутствует контроль за их выполнением. Функции управления складываются стихийно, не учитываются принципы рационализации и оптимизации процессов. При этом наиболее часто встречаются в деятельности коммерческих организаций недостатки, свидетельствующие об отсутствии механизмов в управлении, позволяющих выполнять функции по получению максимальной прибыли, снижению рисков, повышению финансовой стабильности и конкурентоспособности ООО «Альянс».

К этим недостаткам можно отнести: отсутствие регламентов проведения операций, проблема смены кадров на ключевых постах, отсутствие службы внутреннего контроля, наличие тенденции к концентрации рисков.

1. Отсутствие регламентов. В некоторых организациях выполнение функций и процедур не регламентировано внутренними стандартами компании, положениями и инструкциями. Осуществление операций сотрудниками при отсутствии закреплённых и утверждённых органами управления отдельных документов приводило к возникновению нарушений технологий процессов, а также к наличию ошибок, что негативно сказывается на деятельности организации в целом. Необходимость строгой регламентации всех действий подтверждается тем, что при соблюдении каждым специалистом установленных технологий снижается вероятность ошибок.

2. Отсутствие службы внутреннего контроля. До настоящего времени созданию эффективной службы внутреннего контроля не уделялось должного внимания. Основной функцией служб внутреннего контроля является проверка соответствия деятельности компании требованиям законодательства.

3. Медленная передача и переработка информации из-за множества согласований, а, следовательно, замедляются процессы принятия управленческих решений.

Аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, чтобы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех уровней управления предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является матричная структура при которой члены команды подчиняются не только руководителю, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают.

Схему принятия управленческих решений в компании ООО «Альянс» можно детализировать на отдельные шаги, входящие в тот или иной этап процесса принятия решений. (Рис.1.6)



Рис. 1.6 Схема принятия управленческих решений в ООО «Альянс»

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое

решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Следующий этап - это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того как они появятся.

Утверждение решения. Процедура утверждения решения является подчас чистой формальностью по сбору соответствующих подписей и санкций, поскольку на предыдущих этапах механизма формирования решения отыскивался, по существу, наилучший вариант и способ его осуществления. Однако необходимость выполнения этой работы обусловлена также и требованиями законности, указывающими, что решение достигло такого пункта, когда все члены коллектива, привлекаемого к решению проблемы, взяли на себя определённую ответственность.

При определённом варианте решения руководителю ООО «Альянс» подчас необходимо посоветоваться с профсоюзными организациями или с коллективом работников. Однако, в конечном счёте утверждает решение сам руководитель, поскольку он несёт персональную ответственность за эффективность деятельности вверенного ему коллектива, выполняя возложенные на него функции в соответствии с принципом единоначалия

Выполнение решения - это устранение породившей его проблемы, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения предусматривает координацию многих людей. Менеджер ООО «Альянс» должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, заинтересовать и мотивировать людей на реализацию решения, расставить их таким образом, чтобы максимально использовались их способности.

Для этого, во-первых, следует составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

Поскольку руководитель ООО «Альянс» имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией.

Организация развивается одновременно в двух измерениях.

Преимущества и эффективность структуры:

- осуществление единой технической политики;
- концентрация материальных, финансовых и других ресурсов;
- повышение качества внедрения за счет взаимного контроля за выполнением работ;
- уменьшение накладных расходов за счет совмещения одноименных отделов и централизации управления.

Количество подчиненных/количество начальников. В целом по компании диапазон контроля равен $97/38=2.55$.

Можно сделать вывод, что компания характеризуется высокой структурой управления с относительно низким диапазоном контроля, при этом при этом на ключевых должностных позициях диапазон контроля значительно отличается от среднего по организации, что говорит об относительной несбалансированности организационной структуры.

Таким образом, организационная структура ООО «Альянс» на сегодняшний день характеризуется общим низким диапазоном контроля, а соответственно высокими накладными расходами. При этом она не является сбалансированной, то есть по целому ряду должностных позиций диапазон контроля явно превышен. Соответственно целый ряд управленческих функций выполняется недостаточно эффективно, например: мотивация; внедрение новых способов организации труда. Целый ряд управленческих функций вообще не нашел отражения в данной организационной структуре. Это в основном функции и так далее.

В целом можно отметить следующие факторы внешней среды, которые повлияли на организационную структуру ООО «Альянс»

1) Прежде всего, произошла смена отношений собственности. Что открывает новые возможности для развития бизнеса (открытие дочерних компаний, образование холдинга и т. д.)

2) При плановой экономике работа велась в стабильных условиях производства, государство устанавливало объемы работ, которые необходимо было выполнить, в настоящее время объемы работ нестабильны. При их снижении увеличивается доля накладных расходов в себестоимости продукции.

Итак, проводя анализ существующей организационной структуры управления в ООО «Альянс» мной сделаны следующие выводы:

В организационной структуре ООО «Альянс» существуют преимущества:

1. Четкое распределение ответственности в рамках подразделений.
2. Высокий уровень координации взаимодействий функциональных подразделений.

И недостатки:

1. Замедленная реакция на изменения рыночной конъюнктуры ввиду низкой развитости экономического блока и отсутствии состояния информации о состоянии рынка организации.

2. Низкая формализация бизнес процессов, высокая степень дублирования операций.

3. Несбалансированность организационной структуры, то есть ООО «Альянс» характеризуется высокой структурой управления с относительно низким диапазоном контроля, при этом на ключевых должностях диапазон контроля значительно отличается от среднего по организации.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Понятие и виды организационных структуры. Их достоинства и недостатки

Составными частями организационной структуры являются структура и организация. Структура – это форма упорядочения элементов системы, взаимосвязь совокупных звеньев, входящих в систему независимо от целей и элементов и имеющие практическое значение. Организация же элементов внутри системы и вне ее находятся в непосредственной зависимости от реализуемых целей и свойств составляющих элементов. Организация не может самостоятельно существовать отдельно от структуры. Существенность организационных отношений по сравнению с управленческими наиболее значительна, потому что именно они являются побудительными к целесообразному действию людей и находят свое проявление в общественных местах.

Под термином «организация», имеющего французское происхождение, понимается строение, устройство чего—либо [38; с. 56]. В менеджменте это понятие применимо для характеристики отношений групп, объединений, совокупности людей, объединенных достижением определенной цели и использующих для этого принципы разделения труда и набор прав и обязанностей, зависящих от основы определенной структуры.

Понятие «структура» в переводе с латинского, определяется как связь и расположение составных элементов чего-либо, их строением [38; с. 64]. Теория менеджмента использует словосочетания «организационная структура» для описания внутреннего строения предприятия, а также совокупности всех подразделений и элементов являющихся составными единицами организации. Структура является важнейшим элементом системы, определяющей ее целевую

ориентацию и придающая ей определенную, специфичную только ей направленность.

Значение организационной структуры в системе управления выполняет роль каркаса, который является хребтом предприятия, отражающего уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-производственной зрелости, форму организации производственного процесса и других объективных признаков развития объекта и субъекта управления, ее стратегию, миссию и перспективы.

Современная литература, посвященная изучению темы исследования, содержит множество определений организационной структуры управления, среди которых имеются специальные исследования понятийной разработки аппарата данного явления.

Проанализировав исследования можно выделить четыре сформировавшихся подхода к определению организационной структуры управления.

Первый подход, характеризует организационную структуру управления как единый состав некоторой совокупности органов управления. ГОСТом 24.525.0 – 80 «Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения» сформулировано определение, согласно которого под организационной структурой управления производственным предприятием понимают упорядоченную совокупность управляющих органов производственного предприятия [15; с. 23].

Сторонниками второго подхода организационная структура управления характеризуется не только как состав, но и как взаимосвязь структурных элементов. И.И. Корольков сформулировал определение, четко подходящее под подобный подход, согласно которого организационная структура является отражением состава его элементов как единого целого в системе и способа взаимосвязи и взаимодействия [12; с. 256].

Сторонники третьего подхода делают акцент на связи посредством организационной структуры входящих в нее элементов. В.Г. Афанасьевым,

дано определение организационной структуры как специфического способа взаимосвязи и взаимодействия составляющих ее звеньев.

Четвертой же группой специалистов придерживалась позиция, согласно которой понятие организационной структуры охарактеризовано с позиции инвариантности аспекта управления. Формулировка понятия подходящего под этот подход была определена Н.Ф. Овчинниковым, который выделил в этом понятии устойчивость и единство элементов системы и связывающих их отношений.

Особенностью, характеризующей подходы в вопросах понятия организационной структуры управления следует отметить разнообразие внутренних предлагаемых определений в условиях сохранения принципиального положения устойчивого единства структурных элементов. Отображаться разнообразие может посредством функционального, информационного или правового подхода к организационной структуре. Иначе можно сказать, что понятие организационной структуры закрепляет устойчивость распределения функций управления между элементами управления или распределения прав в системе управления.

На основании проведенного рассмотрения и анализа имеющихся подходов к формулировке и описанию организационных структур предприятия, к сторонникам первого подхода можно назвать В.Р. Веснина, который характеризует организационную структуру с позиции единства и составной части некоторой совокупности органов управления. В.Р. Весниным было сформулировано определение управленческой структуры, который представлялся как совокупность органов управления (служб, подразделений, звеньев, должностей) организованных определенной взаимосвязью соподчинения и объединенных посредством коммуникативных каналов [6; с. 115]. Помимо этого автор приводит квалификационные признаки управленческой структуры, основаниями которой являются:

1. степень сложности:

- количество подразделений и мест расположения;

- средняя численность подчиненных у одного структурного руководителя;

- структура и число уровней управления;

- важность принимаемых решений и др.

2. принципы разбиения (объективный, функциональный и др.);

3. степени централизации (централизованным и децентрализованным);

4. целевое назначение (информационные, стратегические, оперативные и др.).

Сторонниками второго подхода являются Е.Д. Исаева, С.М. Казанцева, Р.З. Акбердина и А.Я. Кибанова, которые характеризовали организационную структуру не только как состав, но и как взаимосвязь структурных элементов.

Р.З. Акбердина и А.Я. Кибанова выразили мнение о том, что структура управления представляет собой упорядоченную совокупность устойчивых элементов во взаимосвязи, обеспечивающих развитие и функционирование организации как единого целого.

Под организационной структурой управления (ОСУ) понимается форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в основе которой лежит осуществление процесса управления соответствующих функций предприятия, направленных на решение поставленных задач и достижение намеченных целей [12; с. 189].

Структуру управления можно представить в виде системы рационального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм связи органов управления и персонала предприятия.

Основой понятия структуры управления выступают связи (отношения), элементы, полномочия и уровни. В качестве элементов организационной структуры управления могут выступать как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие, рабочие), так и службы, органы аппарата управления, в состав которых входят определенное количество специалистов, выполняющих возложенные на них должностные функции.

Отношения элементов структуры управления осуществляются посредством горизонтальных и вертикальных связей. Особенностью горизонтальных связей является их согласовательный характер и их относят к одноуровневым. Вертикальные связи – это элементы соподчинения, которые возникают при иерархическом построении системы управления в целом, то есть наличие уровней управления в той или иной степени приводит к возникновению целей в каждом из элементов структуры.

Структура управления организации может иметь линейные и функциональные связи. Суть первых заключается в отношениях по принятию и реализации управленческих решений и способу движения информации между линейными руководителями, то есть лицами, отвечающими за деятельность организации или вверенных им в управление структурных подразделений. Функциональные связи так или иначе сопряжены с функциями менеджмента (управления) [15; с. 96].

В терминологии для описания структуры управления используются такое понятие как полномочия, характеризующие деятельность линейного персонала, штабного персонала и их функциональные права. Полномочия линейных руководителей основаны на решении вопросов нацеленных на развитие вверенных им организаций и подразделений, посредством распоряжений, обязательных для выполнения персоналом организации или подразделения. Полномочия штабного персонала ограничены правами планирования, рекомендаций, советов или помощи, но не непосредственными распоряжениями и приказами направленными другим членам организации.

Полномочия функциональных прав основаны на возможности тех или иных работников управленческого аппарата в предоставлении возможности принимать решения и совершать действия, которые в большинстве случаев выполняются линейными менеджерами.

Все составляющие организационной структуры управления находятся в постоянной сложной взаимосвязи, при этом изменение одного из структурных элементов или системы в целом (числа элементов и уровней, количества и

характера связей, полномочий работников) приводит к пересмотру всех остальных.

Изменение количества элементов и уровней организационной структуры управления в сторону увеличения приводит к усложнению и росту числа связей, возникновение которых происходит в процессе принятия управленческих решений. Помимо этого следствием таких изменений является замедление процесса управления, что в современных условиях приводит к ухудшению качества функционирования системы управления и чревато для финансового положения предприятия.

Е.Д. Исаева рассматривает организационную структуру управления в качестве главного инструмента управления, регламентирующего состав, размещение, величину, профиль деятельности, степень ответственности, иерархию соподчинения обслуживающих подразделений, объединенных аппаратом управления для выполнения целевых функций, зафиксированных уставом предприятия [19; с. 250].

На взгляд С.М. Казанцевой, организационную структуру можно охарактеризовать как внутреннее строение любой хозяйственно – производственной системы, для организации которой используется способ элементов в структуру, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Организационная система управления является основой существования количественной системности, формирования процессов, протекающих на предприятии, возникновению предпосылок способствующих переходу системы в целом в новое качество. Помимо этого организационная структура управления выступает в качестве консервативного элемента управления, который объясняется изменениями внутри системы, затрагивающих интересы коллективов и объективные требования сохранения устойчивости системы. История развития менеджмента XX века показала, что консерватизм является относительной величиной, так как организационная структура управления в этот период претерпела значительные изменения и эволюционный рост.

На основании вышесказанного можно заключить, что организационная структура управления представляет собой внутреннюю структуру организации, определяющей состав, соподчинение, взаимодействие и распределение функций по подразделениям и органам управления. В рамках структуры происходит движение информации и принятие управленческих решений, протекает управленческий процесс в целом. Организационная структура выступает в качестве системы поведенческих процессов, в которой люди и группы выступают катализатором взаимоотношений, решают поставленные цели и задачи предприятия. То есть организационная структура это система целей, распределенных между структурными подразделениями, звеньями, центрами ответственности, полномочиями и правами.

Бюрократический и органический типы управления, наиболее распространенные в менеджменте, каждый из которых различается один от другого своей специфичностью использования и развития.

Первыми начали свое существование бюрократические модели управления, который по мнению Макса Вебера – немецкого социолога, основаны на представлении предприятий как «организованных организаций», предъявляющих жесткие требования к персоналу, структурам и процессу организации взаимосвязей.

Создание рациональных бюрократических моделей основано на соблюдении ряда принципов и положений:

- полного разделения труда, применяемого для всех должностей квалификационных работников;
- иерархии управления, в которой вышестоящие уровни подконтрольны нижестоящим;
- существованием определенных норм и правил, обеспечивающих не только формальность, но и однородность обязанностей и задач руководства;
- принятием на должность, специалистов, соответствующих квалификационным требованиям.

Органические или адаптивные структуры как наиболее гибкие

организационные структуры возникли в 60-е годы XX века. Эффективность данного типа структур являлась наиболее значимой не только в условиях рыночной среды, но и в условиях высокой конкуренции.

Бюрократический тип структуры управления имеет более жесткую конфигурацию и не всегда подходит для предприятий с неопределенной внешней средой и с внутренней средой подверженной влиянию большинства факторов. Органический тип структуры более гибкий, который дает организации возможность адаптироваться к условиям изменяющейся внешней среды в уникальных условиях без значительного ущерба для внутреннего состояния предприятия.

Бюрократические структуры управления бывают нескольких видов: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные и дивизиональные [24; с. 53].

Отличием линейной структуры управления является то, что ей присущи только вертикальные связи между элементами и иерархичность (рис. 2.1). Характерной чертой данной структуры является четкое единоначалие, где каждый работник подчиняется только одному руководителю и через него связан с еще более вышестоящими лицами управления.

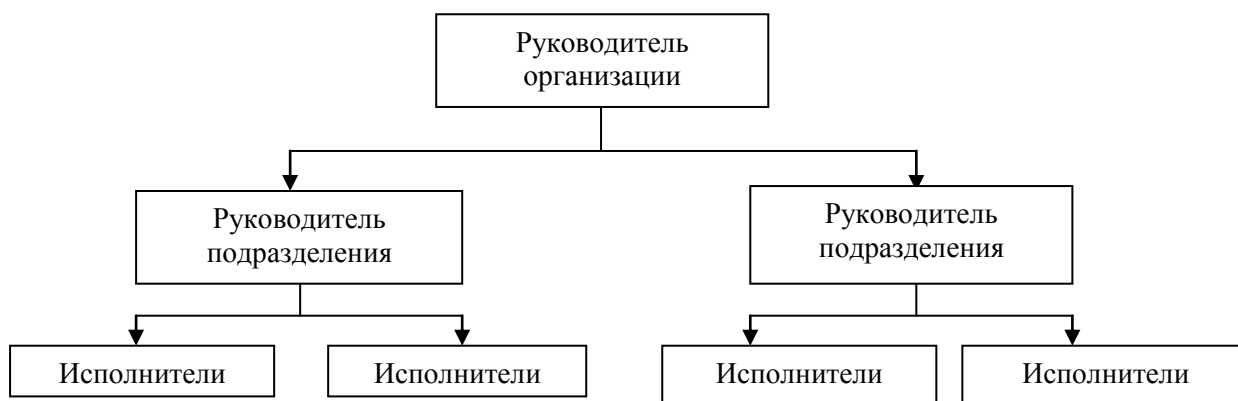


Рис. 2.1 Линейная структура управления

Применение линейной структуры можно встретить в малых и средних предприятиях, осуществляющих несложное производство, преимущественно основанной на простоте. Распределение обязанностей происходит между

работниками, что позволяет более оперативно принимать решения в условиях изменяющихся среды, поддерживать трудовую дисциплину и четкую исполнительность.

Отличительной чертой функциональной структуры управления от линейной является наличие специальных дополнительных подразделений (рис. 2.2).

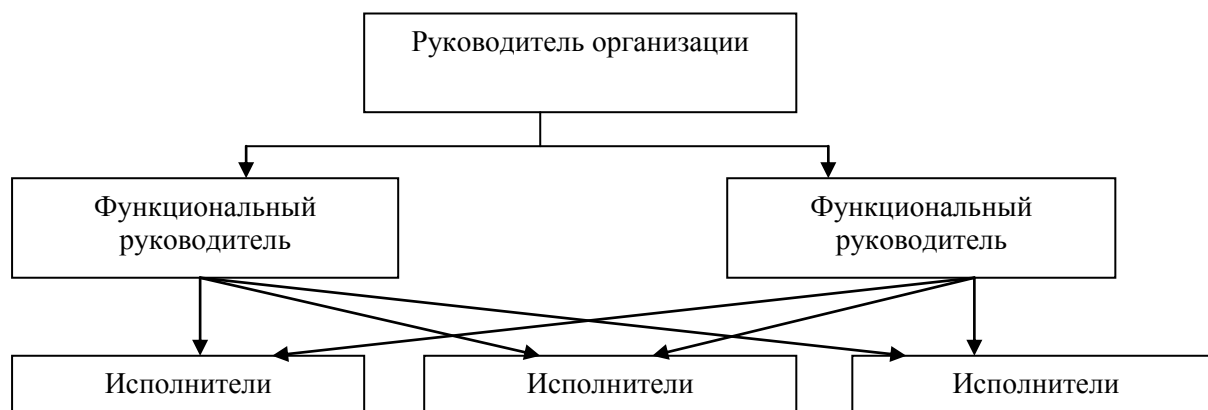


Рис. 2.2 Функциональная структура управления

Функциональные структуры управления характерны для предприятий, имеющих производственные, финансовые и маркетинговые отделы. Встречаются случаи, когда организация может иметь довольно большой отдел или дополнительную структуры, тогда в этом случае применяется дробление их на более мелкие, выполняющие вторичные производственные задачи [31; с. 15].

Функциональной структуре управления характерна высокая специализация, позволяющая принимать более обоснованные и организационные решения. Применение этой структуры управления используют на предприятиях работающих на производство ограниченного ассортимента товаров и имеющих стальную внешнюю среду.

Преимущество функциональной структуры управления заключается в высокой компетентности специалистов, профессиональной и деловой специализации, способностями управлять потребностями материальных ресурсов и объемами производства в условиях меняющихся рыночных

приоритетов, высокая концентрация деятельности.

Основой линейно-функциональной структуры управления является применение «шахматного» принципа построения и специализации управленческой деятельности по функциональным подразделениям (финансирование, производство, планирование, маркетинг, персонал и т.д.). То есть эта структура управления содержит наряду с линейными звеньями структуры, функциональные черты организации (рис. 2.3).

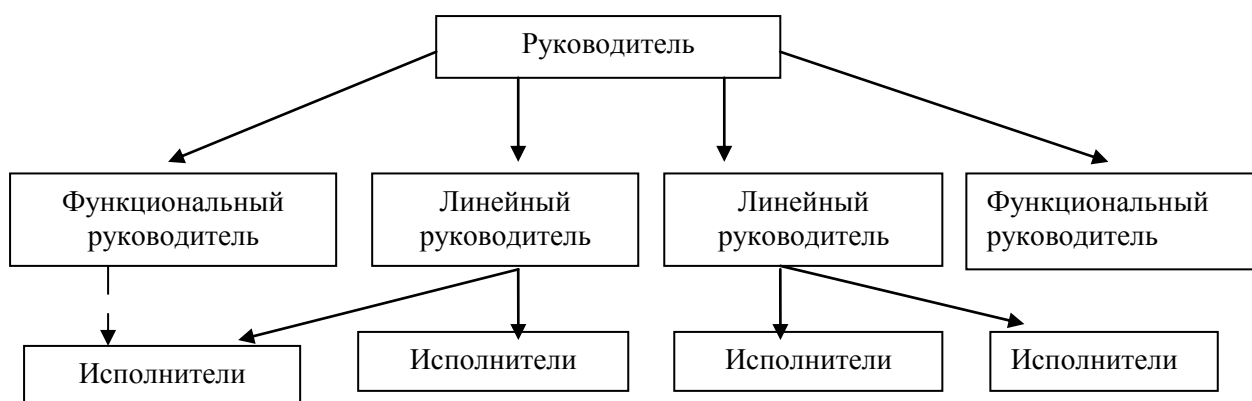


Рис. 2.3 Линейно-функциональная структура управления

Достоинством линейно-функциональной структуры управления является сохранение целенаправленности линейной структуры с одновременной специализированностью выполняемых определенных функций [55].

Данная структура управления используется на предприятиях с часто повторяющимися и редко меняющимися функциями производства, к которым можно отнести массовое или крупносерийное производство.

Преимуществом линейно-функциональной структуры является [60]:

- способность получения высокой профессиональной специализации персонала;
- программирование и стандартизация трудового процесса;
- точность в определении места ресурсообеспеченности, в том числе и трудовых;

- четкое, простое и привычное распределение управленческих функций между персоналом руководящих должностей.

При модификации и развитии линейно-функциональной структуры управления возникла линейно-штабная структура, для которой характерной чертой управления являются получение функциональными руководителями в свое распоряжение развитых обособленных функциональных подразделений (управленческих, снабженческих, финансовых и др.), способных самостоятельно вести работу с производственными подразделениями (рис. 2.4).

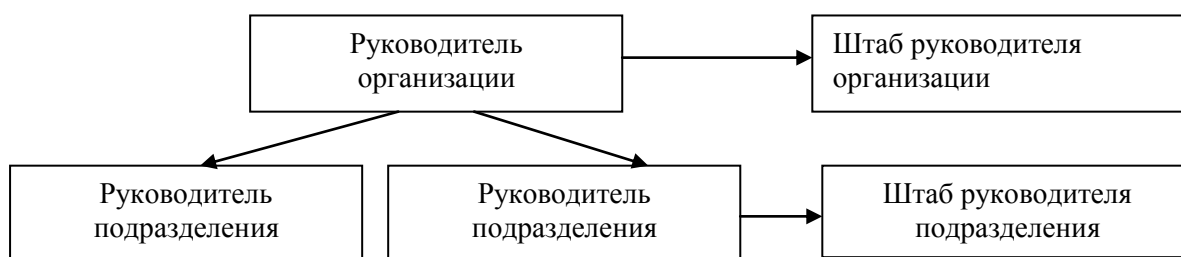


Рис. 2.4 Линейно-штабная структура управления

Штабы подчинены линейному руководству, который выполняет функции совещательного органа, участвующего в разработке проектов решений, а при этом не имеет принимать решения.

Линейно-штабная структура управления способствует объединению в одном органе управления функциональных специалистов, тем самым обеспечивая оперативность и качество принимаемых решений посредством обоснования. Практическое применение этой структуры управления исключает возникновение противоречий в распоряжении деятельностью предприятий и позволяет освободить линейных руководителей от управления и координированием деятельности структурных служб, концентрации внимания на глобальных вопросах управления.

Отличительным преимуществом этой организационной структуры является значительное повышение эффективности управленческого потенциала для решения экстренных задач.

Дивизиональная организационная структура характерна для крупных

предприятий с широкой номенклатурой товаров и услуг, в которой быстро меняется техника и технология производство, при этом предприятия способны более гибко реагировать на изменение потребностей и спроса на новейшие потребительские товары (рис. 2.5) [38; с. 189].

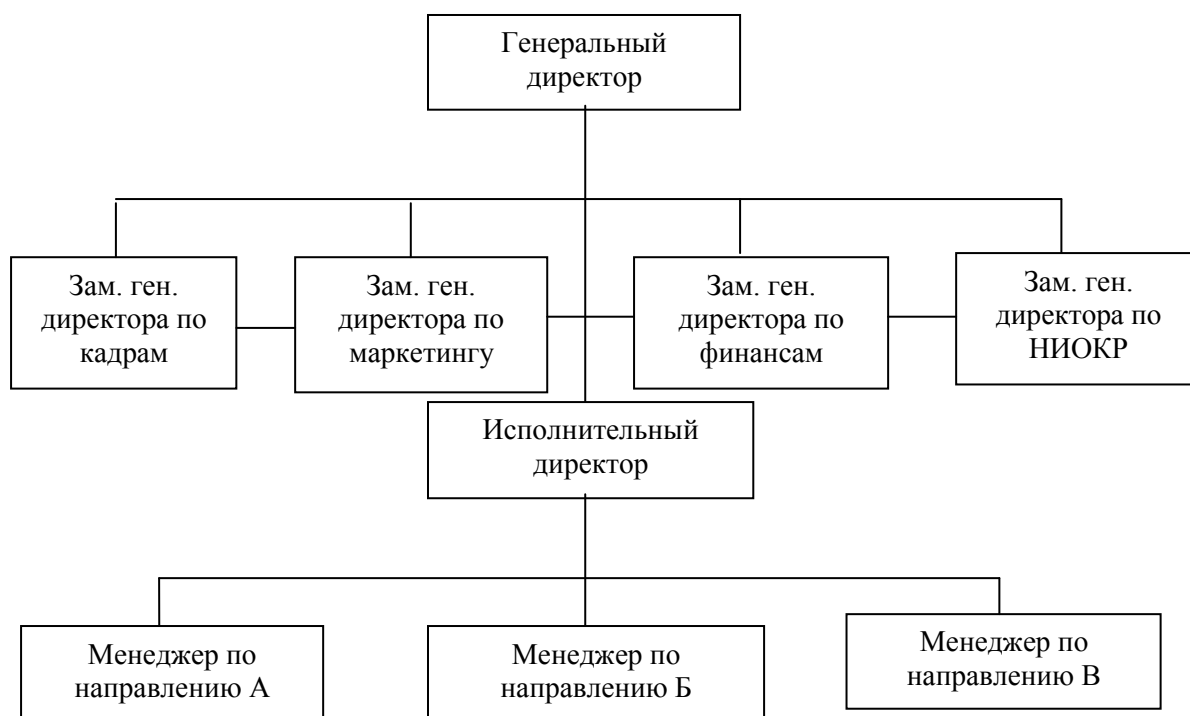


Рис. 2.5 Дивизиональная структура управления

Такая структура сочетает централизованную координацию и децентрализованное управление. В качестве ключевых фигур управления в организации дивизиональной структуры выступают не руководители функциональных подразделений, а менеджеры (управляющие) производственных отделений.

Построение производственных структур строится по следующим критериям:

- выпуску продукции и предоставлению услуг (продуктовой ориентации);
- ориентированности на производителя (потребительской ориентации);
- обслуживаемой территории (региональной специализации).

Следовательно дивизиональные структуры могут быть представлены в

следующих модернизациях: дивизионально-региональной, дивизионально-технологической и дивизионально-продуктовой структуры управления.

Преимущество дивизиональной структуры управления является одноцелевая направленности всех ее типов, обеспечивающая эффективную реакцию предприятия на изменение факторов окружающей среды.

Продуктовая структура управления способствует обеспечению легкости в разработке новых видов продукции, ориентированных на повышение конкурентоспособности, совершенствование технологии и удовлетворение потребностей покупателя.

Региональная ориентация способствует более эффективному применению местного законодательства, социально-экономической системы и рынков, нацеленных на расширение географии рыночных зон.

Ориентация на потребителя способствует повышению качества учета запросов потребителей, от которых предприятие зависит в большей степени.

Дивизиональная структура управления обеспечивает ускорению реакции предприятия на изменения внешней среды. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения рассматриваются как центры прибыли, активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы [43; с. 177].

К разновидностям органических структур управления относят проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

Проектная структура управления представляет собой временную структуру, создаваемую для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его дальнейшей реализации) (рис. 2.6)

Формирование проектной структуры осуществляется при разработке проектов в организации, под которыми понимают осуществление целенаправленных процессов изменяющих систему (например, освоение новых технологий и производств, модернизации производства и т.д.).

Под управлением проектом понимается постановка целей, формирование структуры, процесс планирования и организации выполнения работ,

координирование действий исполнителей.

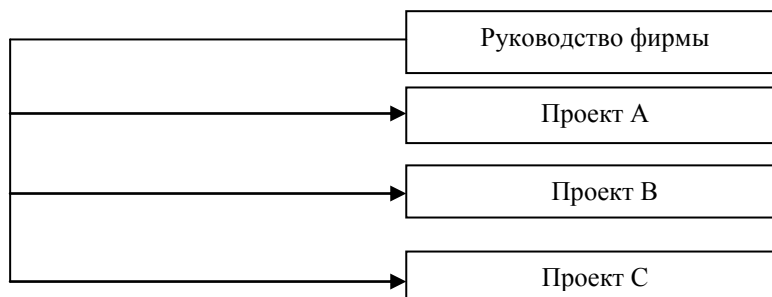


Рис. 2.6 Проектная структура управления

Формой проектного управления можно назвать формирование специального подразделения – проектной команды, работа которой носит временный характер. Состав проектной службы включает наряду с необходимыми специалистами по производству и исполнению и руководящий состав, наделенный проектными полномочиями и уровнем ответственности за планирование проекта, составление графиков и ходом выполнения работ, осуществляющим распределение ресурсов и материальные вознаграждения персонала. По этой причине умение руководителя формировать концепцию управления проектом, распределять задачи между участниками команды, определять ресурсы и приоритеты, искать конструктивные подходы к разрешению конфликтов имеет высокое значение в процессе управления. Руководителями проектов самостоятельно формируются команды работников, распределяются задачи между ними. Завершение проекта созданная структура распускается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на постоянное место работы. Такие структуры отличаются наибольшей гибкостью, однако при ведении нескольких проектов или целевых программ приводят к дроблению ресурсов, тем самым усложняя производственный процесс, научно-техническое оснащение организации как единого целого. Руководитель управляет всеми стадиями жизненного цикла проекта и ведет учет мест проекта в сети проектов данной организации.

Качественность и преимущество данного вида структур управления

заключается в:

- интеграции различных видов деятельности компании для получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексном подходе в реализации проекта и решению текущих задач;
- концентрации усилий, нацеленных на решение одной задачи, выполнение одного комплексного проекта;
- большей гибкости проектных структур;
- активизации деятельности руководителей проектов и группы исполнителей, сформированных для реализации проекта;
- усилении личной ответственности конкретного руководителя за реализацию проекта в целом и отдельных его элементов.

Матричная структура строится по принципу решетчатой организации, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей, то есть с одной стороны стоит непосредственный руководитель, функциональные службы, которые представляют персонал и оказывают техническую помощь руководителям проектов, а с другой стороны – руководитель проекта, наделенный полномочиями в вопросах осуществления проекта управления для обеспечения его своевременности, рациональности и качества.

Такая организация управления приводит к двойному взаимодействию с группами подчиненных – постоянными и временными, задействованными на время действия проекта.

Матричные структуры управления обычно охватывают не все предприятие в целом, а лишь его часть, но тем не менее качество реализации проекта в большей степени зависит от уровня профессионализма руководителя как управленца и лидера так и специалиста. Масштабность применения матричных структур являются свидетельством их значительности и эффективности. Использование преимуществ матричных структур представляет собой попытку применения функционального и проектного принципов построения организации и возможность избежать недостатков в реализации проекта.

К преимуществам матричной структуры можно отнести:

- способность в достижении определенной гибкости, которая не присуща функциональным структурам, по причине закрепления сотрудников за определенными функциональными отделами;
- возможность рационального и оптимального перераспределения кадров при возникновении определенных потребностей проекта;
- эффективность координации работ, характерной для дивизиональных структур, достигаемых посредством создания должностей руководителей проекта, способных контролировать связи между участниками проекта, задействованных в разных функциональных отделах.

Под бригадной организационной структурой управления понимают многоуровневую иерархическую систему бригад, состоящую из менеджеров и специалистов-исполнителей.

Принципы образования бригадных структур можно сформулировать по:

- автономности работы бригады;
- универсальности состава персонала бригады;
- самостоятельности в принятии решений;
- самостоятельности в координации деятельности бригады с другими структурными элементами;
- замене жестких бюрократических связей гибкими.

Бригада, образованная по указанным принципам, возглавляется руководителем, который осуществляет управление этой бригадой на основании концепции группой формы организации и включает в себя взаимопомощь, взаимозаменяемость, активное сотрудничество в решении вопросов и проблем в целом, ориентацию на запросы потребителей.

Бригада в своем составе имеет специалистов, обладающих уникальными знаниями и навыками, которые способны обеспечить гибкость управления при изменении и усложнении заданий. Гибкость должна быть присуща и системе мотивации труда, которая может быть обеспечена посредством соблюдения принципа экономически выгодного сотрудничества, заинтересованности

предприятия в росте прибыли и доходов, а заработную плату членов бригады увязывают с общими результатами деятельности.

Бригадная организационная структура строится в соответствии с иерархией, предусматривающей вхождение высших менеджеров организации в верхнюю бригаду. Каждый член бригады наделен ответственностью за одно (крупное) направление деятельности предприятия. Второй уровень построения бригадной организационной структуры определяется основными направлениями деятельности организации, которые должны быть равны количеству бригад предприятия. Каждая бригада приобретает статус самостоятельных хозяйственных единиц (подразделений, структур).

Преимущества бригадной организационной структуры управления состоят в:

- повышении качества обслуживания потребителей;
- ускорении процессов по обновлению продукции и услуг, технологии их производства;
- ориентации на относительно малоемкие сегменты рынка;
- развитию конкурентоспособности.

Под целевой организационной структурой понимают комбинацию нескольких видов организационных структур, которая применяется при нетрадиционных целях производства. Так организации профессионального образования имеют проблемы межорганизационной кооперации, формирования системы непрерывного профессионального образования, интеграции с отраслями экономики.

Основой бюрократических организационных структур управления выступает «должность», а не индивидуальность человека. Результатом использования бюрократических организационных структур управление является ужесточение ее управленческой деятельности, а ее развитие происходит за счет мероприятий, проводимых извне.

Характеристикой функциональной специализации элементов бюрократического типа является неравномерность и различие скоростей

изменений развития предприятий, приводящих к противоречиям отдельных частей организации, несогласованности действий и интересов.

Органические организационные структуры отличаются простотой, широкой информативностью, меньшей формализацией, управление в которых децентрализовано. Характерной чертой этой структуры является небольшое число уровней управления, высокой самостоятельностью в вопросах принятия решений на низших уровнях управления, партнерскими взаимоотношениями менеджеров.

2.2. Теоретические основы построения организационной структуры предприятия

Методы построения управления на начальной стадии развития имели нормативный характер, недостаточность разнообразия, что способствовало механическому переносу применяемых организационных форм в прошлом в новые условия. Зачастую аппаратом управления повторялись одни и те же схемы на разных уровнях. Узко трактовались, с научной точки зрения, исходные факторы формирования структур, такие как численность персонала в замену целей организации, постоянного набора органов вместо изменений их комбинации и состава в зависимости от условий.

К одному из главных недостатков применения таких методик относили функциональную ориентацию, строгую регламентацию процессов управления, а не результативность. По этой причине важное значение приобрели цели и взаимосвязь системных звеньев управления, нежели строгая установка функциональной специализации. Такое положение вещей характерно при решении проблем по созданию акционерных обществ, корпораций, заказов, договоров по запросам потребителей, финансово-промышленных групп, комплексных решений проблем качества продукции.

Особое научно обоснованное значение по определению функций управления и нормативов численности процесса формирования

организационно-управленческой структуры придавал системный подход, ориентировавший исследователей и разработчиков на общих принципах проектирования организации, тем самым определял исходную систему целей организации, которые обусловили структуру дальнейших задач и содержательную наполняемость функциями аппарат управления.

Основными назначениями ряда производственных предприятий, по мнению общества, являются удовлетворение рыночных потребностей производимых продуктах и услугах, при этом значения соответствию системы целей и организационной структуры не уделяется большого значение и однозначной оценки [5; с. 112].

Единая система управления должна рассматривать различные методы формирования организационных структур, потому что они имеют различную природу, не способны к решению важных проблем в отдельности друг от друга и применимы только в органическом сочетании. Оценить эффективность построения организационной структуры невозможно каким-либо из показателей, потому что необходимо учесть способность структуры в обеспечении достижения организацией результатов, в соответствии с поставленными производственно-хозяйственными целями, а также адекватность внутреннего построения и процессов функционирования структуры в соответствии с объективными требованиями к их содержанию, свойствам и организации.

Одним из основных критериев эффективности построения организационной структуры при многовариатности является степень и скорость полноты и устойчивости достижения поставленных целей, однако практичность применения этого критерия наряду с простыми показателя является довольно трудоемким процессом. Для этих целей необходимо использовать нормативные показатели эффективности деятельности аппарата управления:

- производительность переработки информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность аппарата управления;

- адаптивность и гибкость.

Возникновение проблем провоцирует необходимость формулировки численности персонала как критерия экономической эффективности для обеспечения максимизации результатов по отношению к затратам на управление. Численность персонала управления необходимо объективно обосновать для обеспечения полноты решения задач, вытекающих из поставленных целей.

Процесс формирования организационной структуры состоит из следующих этапов:

- формулировка целей и задач;
- определение места и состава подразделений;
- ресурсообеспеченность (в том числе и персоналом);
- разработка регламентирующих процедур, положений, документов, закрепляющих и регламентирующих процессы, методы, процедуры для обеспечения работы организационной структуры.

Организация этого процесса проходит по трем основным критериям:

- формирование общей структурной схемы основано на определении главных характеристик организации, направлений углубленного проектирования организационной структуры и ее аспектов, скорости и способности обработки информации;

- разработка состава основных подразделений и их внутренних связей, основанием которых является реализация организационных решений в целом по предприятию и его отдельным блокам (подразделениям) аппарата управления, распределение задач между ними и построение связей.

- регламентация организационной структуры основана на разработке количественной характеристики аппарата управления и процедур управленческой деятельности. В ее состав входит: определение состава внутренней структуры и проектной численности персонала подразделений; распределение работ и задач между исполнителями; определение ответственности и ее распределение их по подразделениям, обязательных к

выполнению; разработка процедур на выполнение управленческих работ в подразделениях; расчет затрат по управлению подразделениями и повышения эффективности аппарата управления в условиях проектной работы по организации структуры.

Для эффективности и распределении взаимодействия уровней и звеньев управления разрабатываются специальные документы – организграммы, которые представляют собой графическое представление процесса реализации управленческих функций, этапов, запланированных работ и описывающую распределение процедур и порядка принятия решений между подразделениями, внутренними структурными органами и работниками. Построение организграммы обеспечивает рационализацию технологических маршрутов и информационных потоков с упорядоченными взаимосвязями структурных элементов систем управления, возникающих при организации согласованности выполняемых задач и функций, которые фиксируют организацию управленческого процесса посредством распределения ответственности и полномочий по обеспечению, разработке и принятию управленческих решений.

3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

3.1. План мероприятий по внедрению новой организационной структуры

В результате проделанного анализа было обосновано, что линейно-функциональная структура ООО «Альянс» соответствует внутренним и внешним условиям деятельности компании на данном этапе ее развития. Однако в связи с тем, что данная структура давно не пересматривалась, а в деятельности предприятия возникают серьезные организационные проблемы, существующая организационная структура нуждается в корректировке.

При подробном анализе структуры управления были выявлены следующие недостатки и предложены пути их решения:

1. Отсутствие регламентов. Пересмотр устаревших должностных инструкций и утверждение их в соответствии с изменениями, произошедшими в организационной структуре ООО «Альянс» за последние десять лет.

2. Отсутствие службы внутреннего контроля. До настоящего времени созданию эффективной службы внутреннего контроля не уделялось должного внимания. Основной функцией служб внутреннего контроля является проверка соответствия деятельности компании требованиям законодательства.

3. Создание отдела маркетинга.

4. Медленная передача и переработка информации из-за множества согласований, а, следовательно, замедляются процессы принятия управленческих решений. Необходимо внедрение модели децентрализации управления организаций.

Организационная структура ООО «Альянс» зависит от внешней среды организации. Она строится в соответствии со стратегическими целями организации, определяется характером производственного процесса,

особенностями применяемой технологии. Поэтому она не является неподвижной, раз и навсегда заданной, может и должна меняться. Организатор должен уметь почувствовать необходимость реорганизации и быть готовым к ее проведению.

Изменения в управленческих структурах, связанные с изменениями целей организации, в основном определяются двумя группами факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходимость формирования и/или удержания конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием научно-технического производства и возможностями использования его результатов для повышения эффективности организации. Во-вторых, возможными (опробованными практикой) формами и методами совершенствования самих структур. Такие возможности предусматривают:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным, как правило, укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне;

- замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;

- интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры, например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес - центров, бригадных структур, проектных групп и других;

- формирование структур будущего (модульные и атомистические организации) , обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к

информационной.

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций. Желание найти приемлемое соглашение между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать такую систему управления, которая характеризуется централизованной разработкой совершенствования предприятия и хозяйственной политики с децентрализованным оперативным управлением.

Для решения поставленных задач, реорганизация организационной структуры управления в ООО «Альянс» ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью:

- оперативно реагировать на изменения во внешней среде;
- освободить генерального директора ООО «Альянс» от повседневной, рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством;
- установить рациональные связи между звеньями и ступенями управления на всех уровнях; минимизировать число ступеней структуры управления;
- предоставлять полномочия на решение проблем тому подразделению аппарата управления, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
- повысить оперативность принимаемых решений.

Для усиления функции управления используют: группы нововведений, программно-целевой подход, матричные структуры. Но наибольшее внимание заслуживает использование концепции стратегических хозяйственных подразделений организации при проектировании организационных структур управления. Здесь в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, обеспечение гибкости и адаптивности управления, вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

Приемлемой моделью для ООО «Альянс» в настоящее время могла бы стать схема организационной структуры управления с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений. В основу организационной структуры управления положена модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Диверсифицированная компания (компания с несколькими или многими стратегическими зонами хозяйствования). Этот подход предполагает децентрализацию управления организаций. (Приложение 1)

Применение этой модели позволит:

1. Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.
2. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе.
3. Освободить руководство объединения от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом.
4. Повысить оперативность принимаемых решений.
5. Вовлечь в предпринимательскую деятельность все подразделения объединения, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость и конкурентоспособность.

Верхний уровень управления при этой модели может быть представлен типовой структурой управления ли другой организационно-правовой формой. По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления подразделениями и сосредоточивается на проблемах стратегического управления экономикой и финансами объединения в целом.

Особенностью этой организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центров прибыли. Данные подразделения представляют собой направление или

группу направлений научной, производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками. Каждое самостоятельное подразделение должно иметь свою собственную цель, сравнительно независимую от других.

Самостоятельное хозяйствующее подразделение может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т.е. находиться на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление возлагается на одного управляющего - директора. Директор отвечает за стратегию, он должен быть готовым отстаивать, в пределах своих полномочий, интересы в области технологий, производства, капитальных вложений. Вместе с тем, при распределении ресурсов между различными самостоятельными подразделениями план каждого из них должен уточняться с целью сбалансирования интересов организации в целом.

Выбор структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры предприятия, ее специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования. Однако во всех случаях приходится решать вопрос: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным. Однозначного ответа на этот вопрос не может быть, так как к его решению в каждой организации нужно подходить индивидуально.

В нашей модели организационной структурой управления самостоятельные хозяйствующие подразделения представляют собой средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление, на нижнем уровне управления находятся центры прибыли, создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации. Через эти центры реализуется оперативное управление производством.

Предложенный путь совершенствования организационной, структуры управления позволит ООО «Альянс» повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у сотрудников к предпринимательской деятельности, сохранить

рабочие места.

В настоящее время на предприятии действует отдел сбыта. В его обязанности входит поиск покупателей, подготовка и заключение договоров на реализацию продукции, планирование поставок продукции в соответствии с заключенными договорами, выполнение планов поставок в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами и некоторые аналогичные сбытовые функции.

Данное подразделение не играет определяющей роли в формировании стратегии развития ООО «Альянс». Более того, сотрудники отдела сбыта не владеют методической основой осуществления маркетинговой деятельности, чувствуется нехватка достаточно компетентных людей, обладающих целостным видением ближайших этапов внедрения и развития маркетинговых систем, обеспечивающих прочные позиции в обостряющемся рыночном соперничестве. На предприятии нет комплексного подхода, продуманной и сформулированной стратегии маркетингового развития.

В то же время на вновь создаваемых компаниях-конкурентах, четко ориентированных на рынок, уже при образовании разрабатываются и внедряются основополагающие установки, структуры и принципы маркетинга, призванные помочь их руководителям в решении производственных, коммерческо-сбытовых и социальных проблем через определение, обслуживание и удовлетворение нужд потребителей, улучшение качества их жизни.

В выявленных проблемных сферах взаимодействия отделов необходимо уточнить порядок и содержание функциональных связей, что позволит обеспечить скорость принятия решений, устранить конфликты, повысить гибкость организационной структуры.

Необходимо повысить слаженность работы организации, повысить уровень учета службами проблем друг друга, для этого предлагается ввести регулярные еженедельные совещания руководителей служб. Это также позволит разгрузить генерального директора и наиболее загруженных

начальников, так как уменьшит число необходимых индивидуальных контактов.

Для того чтобы реализовать мероприятия по оптимизации организационной структуры ООО «Альянс», необходимо составить график их осуществления и назначить ответственных. Полагаем, что данные изменения можно осуществить в течение четырех месяцев. При этом наиболее трудоемким этапом является формирование должностных инструкций, а также работа по созданию на предприятии отдела маркетинга.

Для того чтобы эффективно выполнять маркетинговые функции, разрабатывать и воплощать в жизнь маркетинговые стратегии, а также контролировать эффективность маркетинговой деятельности фирмы, на предприятии должен быть создан отдел маркетинга, интегрированный в систему управления компанией.

В условиях действующей организационной структуры ООО «Альянс» возможны следующие варианты, определяющие место отдела маркетинга в структуре управления предприятием:

1. Создание отдела маркетинга в структуре генерального директора, включение отдела сбыта в состав отдела маркетинга.
2. Отдел маркетинга как самостоятельное структурное подразделение, подчиненное генеральному директору.

Проанализируем достоинства и недостатки этих вариантов (табл. 3.1).

Проанализировав достоинства и недостатки каждого варианта, считаем второй вариант более приемлемым. Главным аргументом при этом является то, что в этом случае создаются условия для помещения отдела маркетинга в центр всех межфункциональных взаимодействий, что усилит стратегическую ориентацию предприятия.

Достоинства и недостатки предложенных вариантов интеграции отдела маркетинга в систему управления предприятием

Вариант изменений	Плюсы	Минусы
Вариант 1. Создание отдела маркетинга в структуре начальника коммерческого отдела, включение отдела сбыта в состав отдела маркетинга.	<p>1. Отдел маркетинга будет работать в тесном контакте с отделом сбыта, что может повысить эффективность реализации продукции оптовым покупателям.</p> <p>2. Организационные изменения будут лучше восприняты сотрудниками аппарата управления.</p> <p>3. Снижается вероятность конфликта начальника отдела маркетинга и начальника отдела сбыта.</p>	<p>1. Ухудшаются условия для взаимодействия с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли и зав. магазинами, что не позволит выработать маркетинговую политику по всем направлениям деятельности предприятия.</p> <p>2. Не создаются условия для взаимодействия отдела маркетинга со всеми службами, не удастся повысить стратегическую направленность маркетинговой деятельности.</p> <p>3. Повышается загруженность начальника коммерческого отдела, который и без того перегружен текущей работой</p> <p>4. Начальник коммерческого отдела сильно повышает свой статус и увеличивает власть, фактически превращаясь в ключевую фигуру в организации, что может породить напряженность и конфликты в аппарате управления.</p>
Вариант 2. Отдел маркетинга как самостоятельное структурное подразделение, подчиненное генеральному директору.	<p>1. Повышается статус отдела.</p> <p>2. Отдел включается в межфункциональные связи с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли и зав. магазинами, что позволит выработать маркетинговую политику по всем направлениям деятельности предприятия.</p> <p>3. Улучшается взаимодействие отдела маркетинга со всеми службами, усиливается стратегическая направленность маркетинговой деятельности.</p>	<p>1. Отдел маркетинга приобретает значительный статус, между тем, будет наблюдаться недостаточная подготовленность и недоверчивое отношение управленческого персонала к новым сотрудникам.</p> <p>2. Увеличивается вероятность конфликтов отдела маркетинга с начальником коммерческого отдела.</p> <p>3. Ухудшается взаимодействие отдела маркетинга с отделом сбыта.</p>

Предлагаемый вариант организационной структуры в процессе

дальнейшего анализа может корректироваться и изменяться на основе дополнительных сведений, полученных в результате ее апробации, или по другим причинам.

Несомненно, все подразделения могут функционировать эффективно лишь тогда, когда во главе их стоят способные руководители с широким пониманием своих задач и ответственности, когда эти задачи и ответственность осознаются всеми работниками предприятия.

Изменение существующей организационной структуры наверняка вызовет сопротивление среди работников организации, у которых могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут быть:

- Противоположность интересов;
- Страх в отношении перемен;
- Отсутствие необходимого доверия.

Фундаментом реорганизации должна быть причастность высшего руководства. Именно позиция генерального директора и руководителей подразделений может определить успех и неудачу в проводимых изменениях. Все усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели.

Работа над осуществлением мероприятий по реорганизации структуры означает: тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т.д. Это обуславливается тем, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От высшего руководства требуется твёрдо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом.

Переход на новую организационную структуру управления ООО «Альянс» позволит сократить время на решение оперативных вопросов, разграничить права и обязанности сотрудников, усовершенствовать процесс работы, повысить производительность труда, увеличить ясность системы управления, даст возможность быстро и адекватно реагировать на изменения

окружающей среды, максимально полно удовлетворяя потребности покупателей, тем самым увеличив прибыль и эффективность деятельности предприятия.

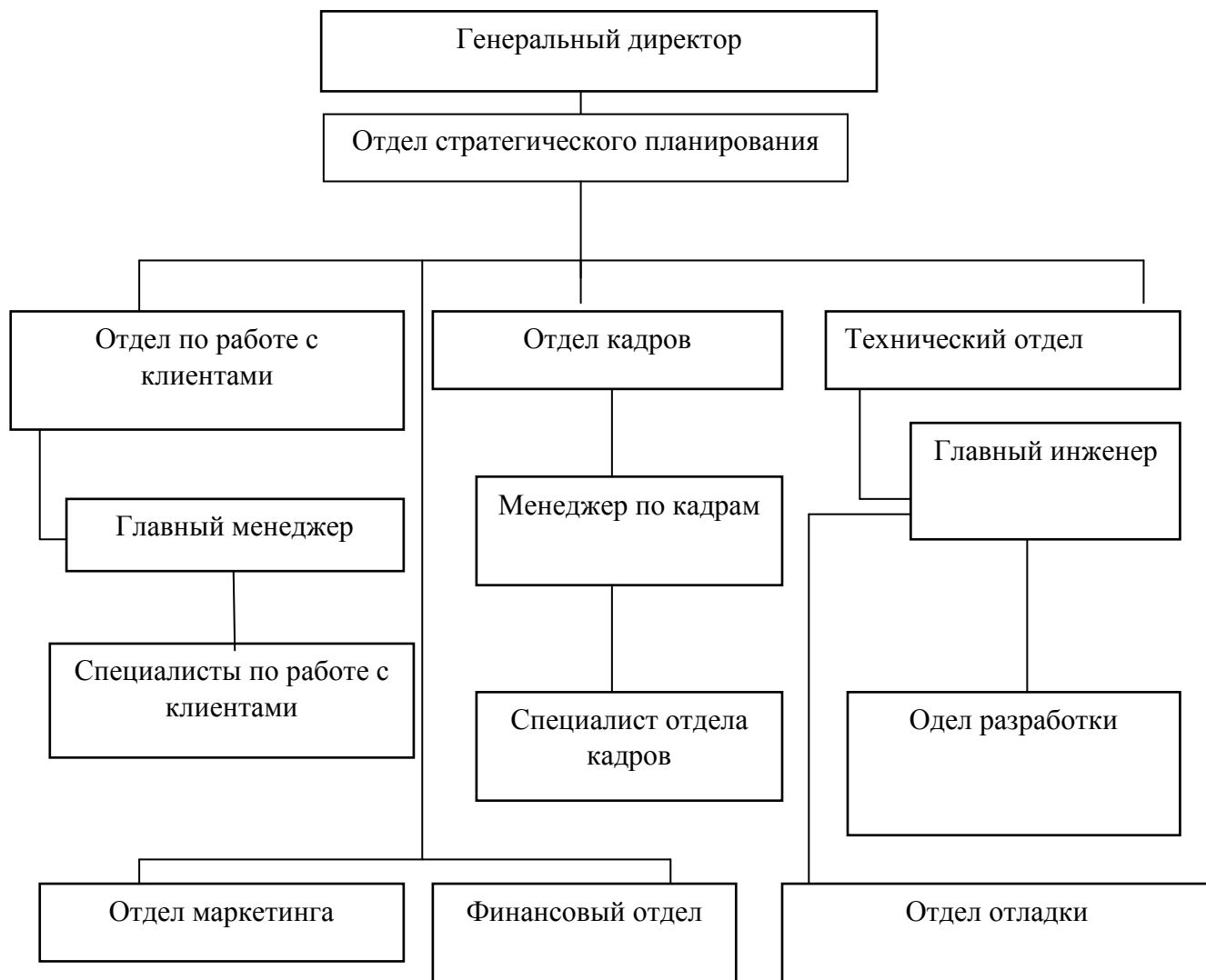


Рис. 3.1 Новая организационная структура ООО «Альянс»

Рассмотрим мероприятия по созданию отдела маркетинга подробнее.

Для реформирования ООО «Альянс» на принципах интегрированного маркетинга необходимо постепенно изменять организационную культуру предприятия (таблица 3.2).

Преобразования организационной культуры и стиля управления ООО
«Альянс»

Старая организационная культура ООО «Альянс»	Новая организационная культура после внедрения принципов интегрированного маркетинга
<p>Особенности существования ООО «Альянс» во внешней среде</p> <p>Слабое восприятие информации из внешней среды</p> <p>Низкий уровень адаптивности к изменениям во внешней среде</p>	<p>Восприятие информации из внешней среды, ее использование в процессе целеполагания и планирования деятельности</p> <p>Высокий уровень адаптивности</p>
<p>Деятельность руководителей в собственных интересах</p> <p>Особенности организационной культуры</p> <p>Отсутствие у сотрудников ясного понимания целей организации</p>	<p>Деятельность руководителей в интересах организации в целом, взаимовыгодное партнерство с поставщиками и потребителями</p> <p>Понимание персоналом целей</p>
<p>Формализм во всем</p> <p>Ориентация на преимущественное сохранение сложившихся норм поведения, консерватизм</p>	<p>Формализм в рамках необходимого, развитие неформальных связей</p> <p>Ориентация на внедрение инноваций, готовность и умение идти на разумный риск</p>
<p>Атмосфера безразличия отделов к интересам друг друга</p> <p>Особенности управления</p>	<p>Интерес отделов к проблемам друг друга, совместный поиск решений</p>
<p>Ориентация руководства на решение оперативных вопросов</p>	<p>Ориентация руководства на решение стратегических вопросов</p>
<p>Высокая степень бюрократизации, длительная подготовка решений</p>	<p>Быстрота подготовки решений</p>

Понятно, что внедрение интегрированного подхода в деятельность фирмы будет происходить постепенно, после создания отдела маркетинга и развития маркетинговой деятельности предприятия.

В связи с тем, что в ООО «Альянс» количество товаров и рынков невелико, а сбытовая деятельность постоянна и однообразна, наиболее целесообразной для предприятия является функциональная организация отдела маркетинга.

Представляется, что наиболее целесообразно сформировать структуру отдела маркетинга следующего вида (рис. 3.2).

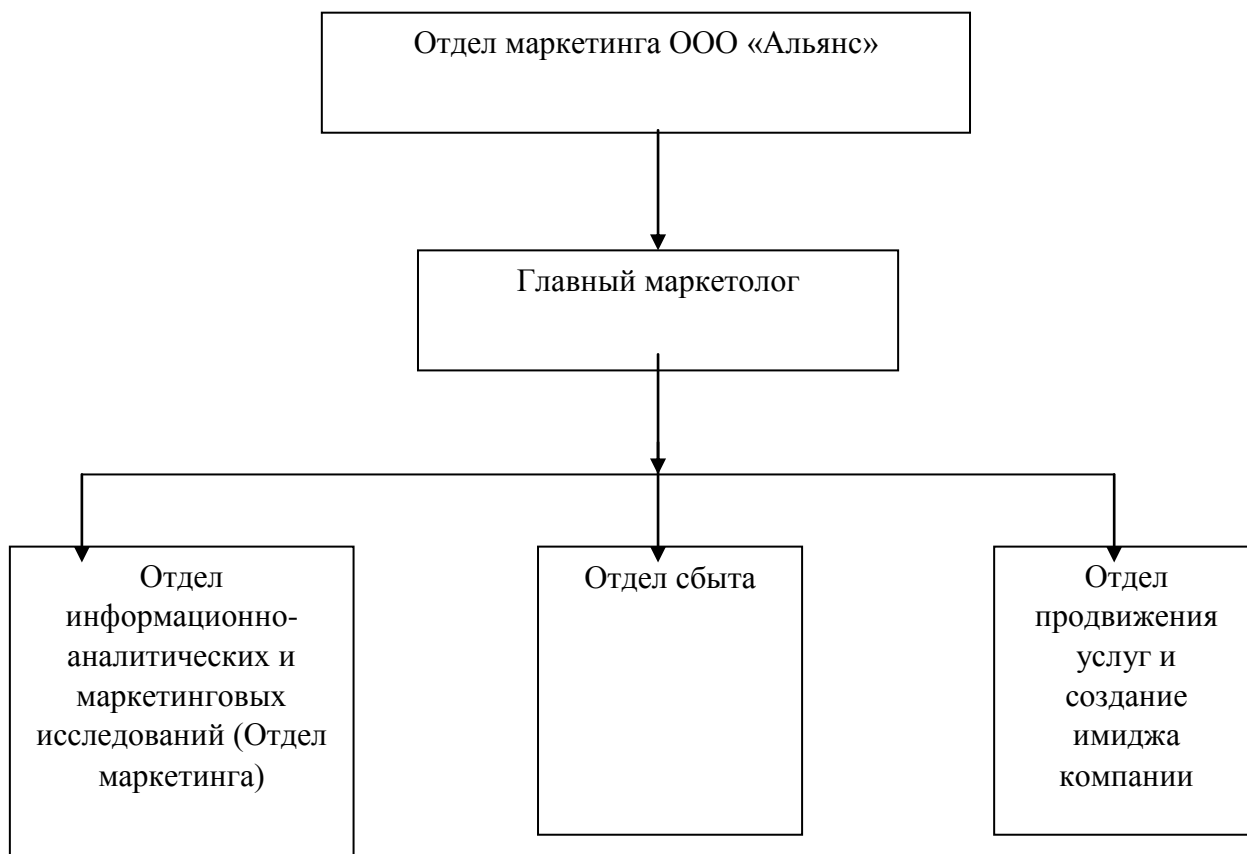


Рис. 3.2 Структура проектируемого отдела маркетинга ООО «Альянс»

Планированием деятельности отдела будет заниматься начальник отдела. Маркетолог-аналитик будет осуществлять функции анализа рынка, а также экономической ситуации внутри фирмы, чем частично освободит главного бухгалтера от подготовки аналитических отчетов. Менеджер по продвижению будет заниматься налаживанием маркетинговых коммуникаций с внешней средой.

Уточнение функций специалистов, проектирование организационных связей между отделом маркетинга и др. подразделениями ООО «Альянс».

Задачами отдела маркетинга будут являться:

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка,

формирование рыночной стратегии фирмы;

– разработка и осуществление эффективного воздействия на покупателей и рынок.

Распределение функций между сотрудниками представлено в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Распределение функций внутри проектируемого отдела

Должность	Функции
Начальник отдела	<ol style="list-style-type: none">1. Формулирование целей и задач деятельности отдела маркетинга.2. Планирование деятельности отдела маркетинга в области анализа внешней и внутренней среды, выработки стратегии и тактики предприятия.3. Организация деятельности отдела маркетинга, передача задач сотрудникам отдела маркетинга.4. Мотивация сотрудников отдела маркетинга.5. Координация деятельности сотрудников отдела маркетинга по выработке целей, стратегии и тактики развития предприятия.6. Контроль, анализ и оперативное регулирование деятельности отдела маркетинга.7. Обоснование расходных статей и сумм на маркетинговую деятельность.
Макетолог-аналитик	<ul style="list-style-type: none">– Планирование и проведение маркетинговых исследований.– Организация маркетинговых исследований, привлечение сторонних специалистов в случае необходимости.– Анализ маркетинговой информации.– Прогнозирование развития рынка.– Составление аналитических отчетов для руководства предприятия и др. отделов по ситуации на рынке и внутренним проблемах организации.– Подготовка предложений по оптовым и розничным ценам на товары, ставкам арендной платы.– Подготовка предложений по товарному ассортименту предприятия.
Специалист по продвижению	<ul style="list-style-type: none">– Разработка и поддержание фирменного стиля предприятия.– Планирование рекламной деятельности предприятия (определение каналов, форм и методов рекламы, разработка рекламных обращений и т.д.).– Планирование акций по стимулированию сбыта.– Планирование участия в общественных акциях и других мероприятиях, формирование предложений по спонсорской деятельности.– Анализ эффективности рекламной деятельности (совместно с аналитиком).

Практическая реализация комплекса указанных основных функций

маркетинга позволяет предприятиям маркетинговой ориентации успешно решать производственные и сбытовые проблемы, цивилизованными методами активно вести конкурентную борьбу.

Для того чтобы отдел маркетинга мог нормально работать, необходимо выделить для него помещение и оснастить мебелью и оргтехникой, а также предусмотреть наличие средств связи, оплату подписки на специальную периодическую литературу и повышение квалификации.

В ООО «Альянс» для отдела маркетинга выделяется помещение, ранее занимаемое диспетчерской службой, которая будет объединена с транспортным отделом. Таким образом, в административном здании предприятия помещение под отдел маркетинга находится рядом с транспортным отделом и службой сбыта, что позволит этим отделам тесно сотрудничать. Помещение имеет достаточную площадь для работы отдела маркетинга даже с учетом приема дополнительных сотрудников.

3.2. Основные показатели экономической эффективности предприятия

Эффективность экономической деятельности предприятия представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления (аппарат управления) может характеризоваться количественными показателями (экономический эффект и эффективность) и качественными показателями (социальная эффективность).

Следует отличать понятия «эффект» и «эффективность».

Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ.

Экономический эффект – это абсолютный (разностный) показатель, он показывает экономический результат или прирост между первоначальным и полученным итогом в результате внедрения интенсивных технологий, организационно-экономических мероприятий и т.д.

Например:

1. Получение прибыли, результата:

Абсолютный эффект = результат – затраты.

Результат – выгода, прибыль, дополнительный доход, экономия, разница между ценами продажи и др.

Затраты – экономический эквивалент расходов, понесенных для получения результатов.

Эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность организации или управленца. Для более полной характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект. Для этого используется показатель экономической эффективности.

Экономическая эффективность – это относительный показатель, показывающий отношение полученного результата к затратам, обусловившим этот результат, и положительность ресурсного баланса, то есть обеспечение экономической системы необходимыми ресурсами.

Примером может служить коэффициент эффективности организационной структуры управления, который определяется как отношение конечного

результата (эффект, прибыль, убыток), полученный от функционирования организационной структуры управления к затратам на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт оргтехники, приём и передачу управленческой информации).

Определить эффективность – значит соотнести результат с затратами (или ресурсами), которые этот результат вызвали. Однако содержание показателя эффективности, на какой вопрос он будет давать ответ, зависит от того, что исследователь берет в качестве результата и что в качестве затрат.

Для полной характеристики эффективности затрат служат показатели абсолютной и сравнительной эффективности.

Абсолютную эффективность определяют по всем направлениям капитальных вложений как отношение суммы эффекта ко всему объему капиталовложений, вызвавших этот эффект.

Сравнительная экономическая эффективность (\mathcal{E}_{cp}) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{cp} = C + E_n \cdot KB,$$

где C – текущие затраты по данному варианту капитальных вложений (KB), тыс. руб.;

E_n – установленный для данной отрасли нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (в настоящее время – не менее 0,33, что соответствует окупаемости капитальных вложений в течение не более 3 лет).

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности – то есть качественной оценкой деятельности, выражающей соответствие цели органа управления потребностям населения.

Социальная эффективность проявляется в улучшении условий труда работников, повышении уровня заработной платы, удовлетворенности результатами собственного труда, повышении благосостояния народа, обеспечении продовольственной безопасности страны, улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека,

облегчении и повышении содержательности его труда.

Итак, экономический эффект — это разница между результатом (предполагаемым доходом) и затратами, а экономическая эффективность — это отношение результата к затратам.

3.3. Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для обеспечения деятельности отдела маркетинга будет необходимо:

- выполнить ремонт помещения;
- закупить компьютерную технику;
- офисную мебель;
- разработать Положения об отделе и должностных инструкций.

Данный проект планируется внедрить со следующими затратами.

Зарплата вновь принятым сотрудникам составит:

- руководитель отдела маркетинга – 18000 руб.,
- специалист по продвижению – 15000 руб.,
- специалист-аналитик – 15000 руб.

Следовательно, затраты ООО «Альянс» на оплату работы служащих возрастут на 48 000 руб. в месяц. С учетом социальных отчислений (30%) затраты на персонал составят 60 480 руб. В год расходы на оплату труда и социальных отчислений составят 725 760 руб.

Затраты на обеспечение новых сотрудников необходимым для работы оборудованием (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Затраты на оборудование и ремонт помещения

Вид затрат	Сумма, руб.
Косметический ремонт	30000
Вычислительная и офисная техника	80000
Программное обеспечение	25000
Мебель офисная	55000
Средства связи	30000
ИТОГО	220000

Текущие затраты на функционирование отдела составят (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Текущие затраты на деятельность отдела

Вид затрат	Сумма, руб. за год
Заработная плата и социальные отчисления	725760
Канцтовары	20000
Услуги связи	15000
Интернет	35000
Подписка	10000
Прочие расходы (обслуживание оргтехники, помещений, оплата командировок и прочее)	20000
ИТОГО	825760

Таким образом, затраты на создание отдела маркетинга, которые включают затраты на деятельность отдела и затраты на оборудование и ремонт помещения, составят 1 045 760 руб.

Регламентация маркетинговой деятельности на предприятии в рамках общепринятых требований должна быть отражена в Положении об отделе маркетинга, обязанности же работников - в их должностных инструкциях. В этих документах четко описываются задачи, права, обязанности и ответственность самой структуры и всех ее работников.

Что касается должностных инструкций, то их разработку можно выполнить по следующей схеме. Сначала начальнику отдела маркетинга рекомендуется самому составить должностную инструкцию для подчиненного. Для этой цели можно использовать любую типовую должностную инструкцию. Затем, не показывая ее подчиненному, попросить его разработать должностную инструкцию для самого себя. На третьем этапе руководителю следует сопоставить свое представление о работе подчиненного с его представлением о том же самом. В конечном итоге рекомендуется выйти на некий консенсус, сделав подчиненного как бы соучастником в разработке должностной инструкции для самого себя, таким образом, учитывая и его мнение по поводу того, как должна выполняться порученная ему работа, поскольку он имеет о ней точное представление. Кроме того, являясь соучастником в разработке должностной инструкции, он будет охотнее и точнее ее исполнять. Помощь в

разработке должностных инструкций должны оказывать сотрудники отдела кадров.

В результате предложенных мероприятий компания планирует повысить производительность труда, финансовые показатели своей деятельности, уровень мотивации и количество высококвалифицированного персонала. Методом прогнозов определим выручку предприятия за счет реализации мероприятий, таблица 3.6.

Планируем увеличение выручки на 30%. Данный показатель, может быть, достигнут за счет эффективного внедрения мероприятий и контроля за их реализацией со стороны руководства компании.

Таблица 3.6

Показатели эффективности предложенных мероприятий за 2012-201 г.г.

Показатель	Значение показателя, (млн. руб.)			ПРОГНОЗ	Изменение показателя 2015 к 2014	Изменение показателя 2015/2014
	2012	2013	2014	2015 г.	ТЫС. РУБ.	%
Выручка от продажи товаров, (тыс. руб.)	302 787	304 732	337 429	342334,9	4905,90	130,00
Расходы по обычным видам деятельности, (тыс. руб.)	256 676	279 626	311 986	313031,7	1 045,7	101,82
Прибыль (убыток) от продаж, (тыс. руб.)	25 090	25 106	25 443	30076	4 633	123,75

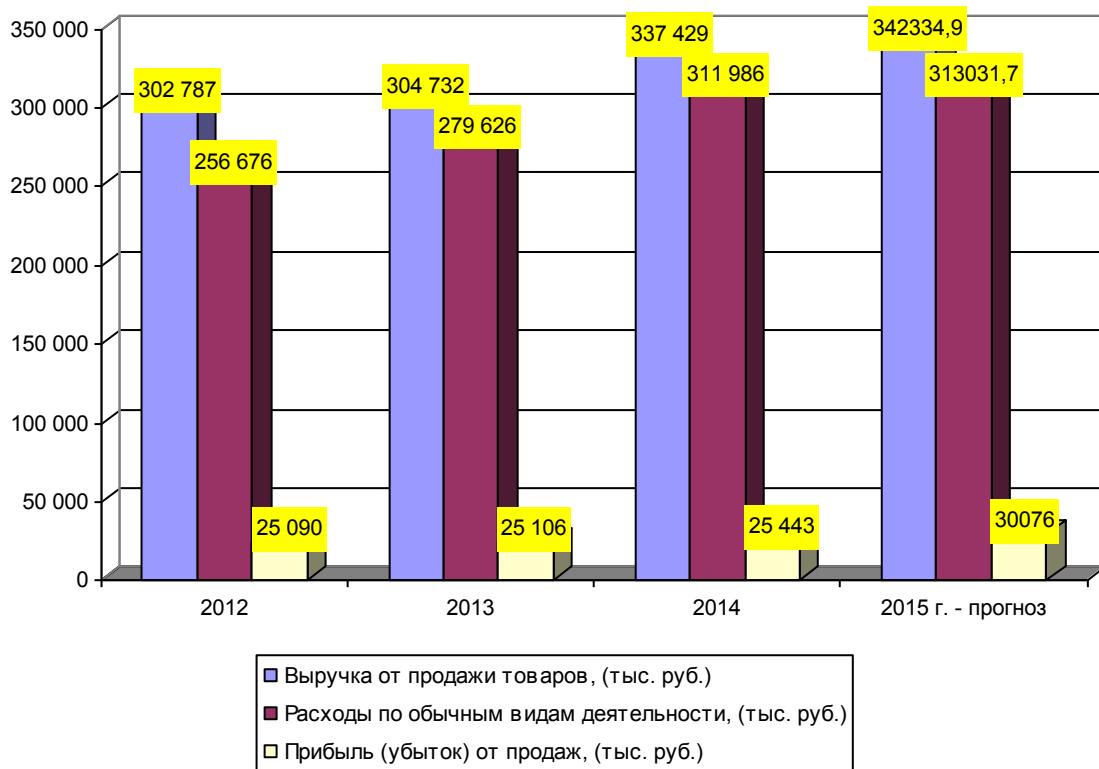


Рис. 3.3 Динамика выручки и прибыли компании за 2012-2015 г.г.

Таким образом, выручка компании выросла на 4905,9 тыс. руб., прибыль компании выросла на 4633 тыс. руб. Расходы в первый год реализации проекта увеличатся на стоимость мероприятий – 1 045,7 тыс. руб., в дальнейшем расходы предприятия сократятся.

На основе этого можно сделать вывод, что мероприятия эффективны для компании.

Общая сумма экономического эффекта:

$$E = (R_{new} - R_{old}) \quad (1)$$

R_{new} - новый результат деятельности

R_{old} - старый результат деятельности

$$E = 30076 - 25443 = 4633 \text{ тыс. руб.}$$

Общий экономический эффект:

$$\mathcal{E} = \frac{П}{К}, \text{ где} \quad (2)$$

$П$ – годовая прибыль;

$К$ – капитальные вложения.

$$\Xi=30076/1\ 045,7=28,7$$

Срок окупаемости

$$T=K/\Pi$$

(3)

$$T=1\ 045,7/30076=0,03 \text{ года}$$

Таким образом, в результате оптимизации организационной структуры управления компания повысит эффективность управления персоналом, в также свои финансовые показатели и достигнет поставленных стратегических целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение следует отметить следующее. Любой предприниматель обязан создать собственную организационную структуру и уметь профессионально руководить ею. Его внимание будет сосредоточено на построении организационной структуры. В процессе создания управления организационной структурой предпринимательской организации руководит всем процессом лично предприниматель. Хотя он может в какой-то степени делегировать полномочия по управлению менеджеру. В дальнейшем в связи с изменением целей и задач, возникающих перед предпринимателем, будет меняться и организационная структура предпринимательской организации.

Наиболее традиционной является линейно-функциональная организационная структура. Основой здесь являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье материалы и пр.

Многозначность понятия организационной структуры управления позволяет использовать его не только применительно к организации как целому. В любой организации могут быть выделены несколько структур в зависимости от того, о связях какого типа идет речь: связи между основными элементами, через которые проходят финансовые потоки, дадут нам финансовую структуру; связи между функциональными штабами — функциональную; можно говорить о структуре кадров, производства и т.д.

Эволюция организационных структур управления в XX веке однозначно показывает, что совершенной, универсальной структуры нет, и процесс поиска будет продолжаться и в новом столетии. Следует отметить, что существует и другая точка зрения, состоящая в том, что совершенной, идеальной организационной структуры управления нет и быть не может.

ООО «Альянс» практикует методологии проектного внедрения в удаленном режиме. Подобная практика в разы снижает издержки на улучшение

бизнес процессов в производстве, в программировании, в управлении. Экспертами ООО «Альянс» предоставляются эффективные технологии управления и развития бизнеса.

Было отмечено, что основная масса работников мужчины, их удельный вес на конец 2014 года составил 86,51%, женщин 13,49%.

Оборачиваемость собственного капитала ООО «Альянс» на протяжении исследуемого периода имеет отрицательное значение, поскольку собственный капитал имеет отрицательное значение.

Организационная структура ООО «Альянс» имеет линейно-функциональный вид. При такой схеме основой служат функциональные подразделения, которые могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определяемых их функциональной специализацией.

В результате проделанного анализа было обосновано, что линейно-функциональная структура ООО «Альянс» соответствует внутренним и внешним условиям деятельности компании на данном этапе ее развития. Однако в связи с тем, что данная структура давно не пересматривалась, а в деятельности предприятия возникают серьезные организационные проблемы, существующая организационная структура нуждается в корректировке.

При подробном анализе структуры управления были выявлены следующие недостатки и предложены пути их решения:

1. Отсутствие регламентов. Пересмотр устаревших должностных инструкций и утверждение их в соответствии с изменениями, произошедшими в организационной структуре ООО «Альянс» за последние десять лет.

2. Отсутствие службы внутреннего контроля. До настоящего времени созданию эффективной службы внутреннего контроля не уделялось должного внимания. Основной функцией служб внутреннего контроля является проверка соответствия деятельности компании требованиям законодательства.

3. Создание отдела маркетинга.

4. Медленная передача и переработка информации из-за множества

согласований, а, следовательно, замедляются процессы принятия управленческих решений. Необходимо внедрение модели децентрализации управления организаций.

Приемлемой моделью для ООО «Альянс» в настоящее время могла бы стать схема организационной структуры управления с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений. В основу организационной структуры управления положена модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление.

Было отмечено, что затраты на создание отдела маркетинга, которые включают затраты на деятельность отдела и затраты на оборудование и ремонт помещения, составят 1 045 760 руб.

Выручка компании выросла на 4905,9 тыс. руб., прибыль компании выросла на 4633 тыс. руб. Расходы в первый год реализации проекта увеличатся на стоимость мероприятий – 1 045,7 тыс. руб., в дальнейшем расходы предприятия сократятся.

Таким образом, в результате оптимизации организационной структуры управления компания повысит эффективность управления персоналом, в также свои финансовые показатели и достигнет поставленных стратегических целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 09.02.2009) // Справочная – правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] – <http://www.consultant.ru/>.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. — М.: Высшее образование и наука, 2014. — 336 с.
3. Бабосов Е.М. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2013. – 320 с.
4. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Управление персоналом. Учебник. – М.: Прогресс, 2010. – 452 с.
5. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 382 с.
6. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 399 с.
7. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2010. – 366 с.
8. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. - М.: Экономика, 2013. - 368 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Юнити, 2012. – 452 с.
10. Вичев В.П. Мораль и социальная психика. - М.: Инфра, 2006. – 341 с.
11. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики. – М.: Инфра, 2013.- 491 с.
12. Волгин А.П. Модин А.А. Матиркина В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Дело, 2013. – 331 с.
13. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. - М.: Юнити-Дана, 2006. – 422 с.

14. Волков М. А.. Управление персоналом на разных стадиях развития организации. – М.: Экономика, 2012. – 430 с.
15. Гвишиани Д.М. Социология бизнеса. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 296 с.
16. Гезман А. Я. Психология эмоциональных отношений. – М.: Инфра, 2012. – 379 с.
17. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. - СПб.: Питер, 2006. – 112 с.
18. Герман Шрёдер. Руководить сообразно ситуации. — М.: Интерэкспорт, 2006. – 423 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом / В.И. Герчиков. - М.: Инфра-М, 2012. - 136 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 508 с.
21. Друкер П.Ф., Макьярелло Д.А. Менеджмент: Пер.с англ. – М.: «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
22. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. : Пер. с англ.: Учеб. пособие. - М.: Вильямс, 2013. – 398 с.
23. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 224 с.
24. Дубровина И.В. Психология управления персоналом. - М.: Инфра, 2013. – 331 с.
25. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. - М.: Альпина, 2014. - 400 с.
26. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2013.-520 с.
27. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Юнити, 2012. – 499 с.
28. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Персонал в организации. – М.:

Инфра, 2006. – 246 с.

29. Ершов А.А. Личность и коллектив. – СПб.: Питер, 2012. – 231 с.
30. Железнова, И. Проблемы формирования константной и переменной частей оплаты труда / И. Железнова // Управление персоналом. – 2012. – №16 (август). С.41-42.
31. Жизилев А.В. Руководитель и коллектив. – М.: Эксмо, 2012. – 228 с.
32. Захарова Е.В. Повышение эффективности персонала. – М.: Инфра, 2010. – 470 с.
33. Зеленецкий Я. Организация трудовых коллективов.- М.: Авангард, 2014. -334 с.
34. Зерининов А.К. Персонал. – М.: Юнити, 2013. – 223 с.
35. Ильясов Р. Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации / Р. Ильясов // Персонал. – 2010. – №6. - С. 32-36
36. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2010. – 336 с.
37. Королев Н.А. Эффективность руководства. – М.: Феникс, 2010. – 145 с.
38. Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2013. – 608 с.
39. Лисицын Д. Круговорот зарплат / Д. Лисицын // Секрет фирмы. – 2012. – №34. - С.15-20.
40. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2011 . – 288 с.
41. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов. - М.:Инфра-М, 2013. - 312 с.
42. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 415 с.
43. Менеджмент организации: Учебное пособие / под ред. А.В. Тебекина, Б.С. Касаева. – М.: Кнорус, 2011. – 178 с.

44. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 2006. – 170 с.
45. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
46. Наумов В.Н. Организация предпринимательства: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с.
47. Олянич Д.Б. Теория организации: Учебник. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. — 408 с.
48. Пашутин С. Как избежать падения продаж и "эмоционального выгорания" сотрудников/ С. Пашутин// Управление персоналом. – 2012. – №5. - С.60-63.
49. Переверзев М.П., Лунёва А.М. Основы предпринимательства: Учебник / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. — М.: Инфра-М, 2014. — 176 с.
50. Ползунова Н.Н. Исследование систем управления / Н.Н. Ползунова, В.Н.Краев. - М: Академический проспект, 2012. – 274 с.
51. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом / Е.П. Румянцева. – М.: Вершина, 2012. – 256 с.
52. Попков В.П., Евстафьева Е.В. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы. — СПб.: Питер, 2010. – 352 с.
53. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2014. – 688с.
54. Семенов А.К. Этика менеджмента: учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
55. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. – 300 с.

Приложения

Приложение 1

Схема структуры организации, ориентированной на стратегическое управление

