

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

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: Манидин Кирилл Александрович  
(Ф.И.О.)

Группа: 53703/6 \_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель: 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 Манидину Кириллу Александровичу  
(фамилия имя отчество, № группы)

1. Тема дипломного проекта \_\_\_\_\_

2. Срок сдачи студентом законченного проекта 18.05.2015

3. Исходные данные к проекту ООО «НПО Энергомашсервис»  
(базовая организация, направление работы, заказ производства)

4. План-график дипломного проектирования

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. 1 Глава	18.03.2015	18.03.2015
2. 2 Глава	18.04.2015	18.04.2015
3. 3 Глава	18.04.2015	18.04.2015
4. Введение, заключение список литературы	18.05.2015	18.05.2015
5. Подготовка к защите	18.05.2015	18.05.2015

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

6. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель к.э.н., доцент Аврова Инна Андреевна  
(должность, фамилия имя отчество, подпись)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
(дата) (Ф.И.О. студента, подпись)

## АННОТАЦИЯ

дипломного проекта

студента гр. 53703/6

Манидина Кирилла Александровича

(фамилия имя отчество)

на тему: «Совершенствование организационной структуры предприятия»

Дипломный проект содержит:

79 листов, 7 таблиц, 6 рисунков, 4 графика и 3 приложения

---

Работа состоит из введения, трех глав, заключения.

В первой главе описывается основная деятельность, анализируется система управления персоналом организации. Выявлены проблемы, сформулированы цели и задачи дальнейшего исследования.

Во второй главе раскрываются основные теоретические аспекты системы управления организацией, сформулированы основные пути решения поставленных задач.

Третья глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию существующей системы управления предприятием. Разработан план-график внедрения данных мероприятий. Рассчитана экономическая эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий.

Настоящий проект изложен на 79 страницах компьютерного текста, содержит 7 таблиц, 6 рисунков, 4 графика и 3 приложения

---

Для написания дипломного проекта было использовано 14 литературных источников.

---

Автор дипломного проекта Манидин К.А.

(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель проекта Аврова И.А

(подпись, фамилия имя отчество)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «НПО ЭНЕРГОМАШСЕРВИС» .....	9
1.1. Общее описание организации .....	9
1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	11
1.3. Анализ организационной структуры предприятия ООО «НПО Энергомашсервис» .....	14
Выводы к первой главе .....	21
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	22
2.1. Сущность организационной структуры .....	22
2.2. Типы организационных структур .....	29
2.3. Проблема совершенствования структуры управления предприятием .....	52
Выводы ко второй главе.....	61
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	62
3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия.....	62
3.2. Организационно-экономическая часть.....	69
Выводы к третьей главе .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Индивидуальное предприятие – это тип деятельности в экономике, заключающийся в формировании факторов производства и в получении выгоды. Количество получаемых в итоге благ находится в зависимости от таланта бизнесмена. Большая часть предпринимателей сильно рискует при создании собственного бизнеса. Из этого появляется рисковый капитал (средства, которые могут пропасть), венчурный капитал.

Основными финансовыми целями частной компании в рыночных условиях являются увеличение эффективности продаж, максимизирование выгоды, завоевание новейших рынков и удовлетворение нужд коллектива. При этом увеличивается воздействие фактора хозяйственного риска, появляются преимущества беспрепятственного ценообразования, возможности самостоятельного подбора поставщиков и анализа покупателей. Вместе с этим с государства снимаются необходимости обеспечения предприятия товарами, ответственности за сбыт его продукции, и необходимость контроля за уровнем заработной платы сотрудникам. Одним из главных условий индивидуального предпринимательства является управление.

Организационная структура управления — это главная характеристика социальной системы предприятия. Существуют различные обобщенные определения структуры. В соответствии с одними она включает “элементы системы, их связи и ее целостные свойства, если они так или иначе обеспечивают устойчивое существование системы”. Отталкиваясь от других определений структура—это “принцип, способ, закон связи элементов целого, системы отношений элементов в рамках данного целого”. Этих философских установок еще недостаточно для описания свойств структуры управления организацией в практических условиях. Но руководствуясь ими, можно понять, что с точки зрения системного подхода организационная структура управления — это в первую очередь целостность и что из этого следует формулировать признаки элементов и подсистем организационной структуры. Материально-

вещественные компоненты структуры организации и процессы, происходящие в ней, неразделимо сопряжены, они образуют целостность ее статических и динамических характеристик.

При решении практических проблем организационного проектирования формальная структура аппарата управления как самая ясная, подверженная рациональному формированию и регулировке характеристика системы должна находиться в центре внимания людей создающих структуру управления. Неформальные аспекты организационных структур нужно принимать во внимание как фактор, только поддерживающий функционирование предприятия, но никак не заменяющий и не сдвигающий на задний план это целевое, инструментальное (формальное) ее предназначение.

Процессы управления и структура управления – это две неразделимые стороны формирования организационной системы. В случае когда структура отражает достаточно стабильную упорядоченность ее компонентов и подсистем, процессы характеризуют динамику этих компонентов и подсистем во времени. В процессе регулирования различных проблем в исследованиях совершенствования организаций нужно обратить большое внимание на структурные и на процессные характеристики организационных систем, а именно на то, что эти характеристики должны быть тесно взаимосвязаны.

Существуют различные методы для описания организационных процессов. Известна их классификация со стороны общесистемных позиций, за основу которой взято разделение процессов на производственные, вспомогательные, обеспечивающие, адаптирующие, процессы управления, а так же дополнительное описание процессов обработки материалов, энергии и информации. Во многих случаях в организационной системе можно выделить процессы определения (конструирования, проектирования, планирования и др.), обеспечения материалами и поддержания их на уровне необходимом для успешного функционирования организации и поддержания ее целостности (к операциям этого типа относится и процесс управления).

Использование системного подхода для изучения поведения работника подразумевает рассмотрение его, как результат действия различных факторов, таких как общественная среда (политика партии и государства, общественные задачи и идеалы, воспитание и образование, традиции, социальные ценности и нормы и т.п.), организационная среда (решение производственных или других задач, структура организации, руководство, систему материального и морального стимулирования сотрудников, организационный фон и т. п.), а так же внутренние факторы (убеждения, потребности и интересы, установки, способности, индивидуальные особенности того или иного сотрудника).

Стоит отметить, что среди этих факторов большое значение имеет социальная подоплека поведения членов организации, которая следует из характера всей общественно-экономической системы, материальных условий существования людей и их принадлежности к конкретным социальным группам.

Основная же цель регулирования поведения сотрудников предприятия – это направление их на выполнение поставленных перед ними задач и на обеспечение наиболее эффективной деятельности организации.

На данный момент, разрешение вопросов затронутых в данной теме, является актуальной проблемой для менеджеров предприятий города Санкт-Петербурга, так как увеличение конкуренции на рынке приводит к необходимости поиска современных методов управления организационными структурами, а это, в свою очередь, требует глубоких познаний в этой области.

Предметом исследования совершенствования организационной структуры как системы отвечающей за максимально эффективное функционирование предприятия, является система управления предприятием.

Целью дипломной работы является изучение особенностей организационной структуры и её элементов.

Задачами дипломной работы являются:

- изучить принципы создания организационной структуры;
- провести анализ типов организационных структур ;

- проверить соответствие структуры управления предприятием современным требованиям управления;
- выявить проблемы совершенствования организационной структуры управления предприятием;
- изучить технико-экономическую характеристику деятельности «НПО Энергомашсервис»;
- изучить структуру управления предприятием;
- провести анализ структуры работников предприятия;
- разработать список рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия;
- провести оценку организационно-экономической части проекта;
- провести разбор экологической и правовой части проекта.

Объектом исследования является предприятие ООО «НПО Энергомашсервис».

В данной работе применяются различные методы и подходы, такие как:

- 1) сравнительный анализ;
- 2) корреляционный анализ;
- 3) экономико-математические методы;
- 4) метод наблюдений;
- 5) метод экспериментов.

При написании работы были использованы следующие материалы:

- 1) годовые отчетные документы;
- 2) статистические данные;
- 3) отраслевые журналы;
- 4) методическая литература;



# 1. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «НПО ЭНЕРГОМАШСЕРВИС»

## 1.1. Общее описание организации

Общество Ограниченной Ответственности «НПО «Энергомашсервис» создано в 2001 году. «НПО «Энергомашсервис» является эксклюзивным представителем фирмы Ancon Building Products (Великобритания), на территории Российской Федерации. Одной из основных специализаций этой фирмы являются технологии равнопрочного механического соединения строительной арматуры. Ancon Building Products – единоличный мировой лидер в этой сфере: производятся все основные технологии соединения для любой строительной и конструкторской ситуации, для объекта любого размера и любого уровня ответственности.

Также «НПО «Энергомашсервис» является представителем фирмы Halfen GmbH, Германия, с эксклюзивными правами по представлению продукции фирмы в ряде ответственных отраслей на территории Российской Федерации. Специализацией этой фирмы являются механические системы крепления оборудования, кабельных и трубопроводных трасс, системы крепления фасадов и пр., которые значительно упрощают и удешевляют не только собственно процесс монтажа но и весь комплекс работ в течение всего срока службы объекта (обслуживание, ремонт, модернизация и т.д.)

Обе представляемые «НПО «Энергомашсервис» фирмы – технологические и практические мировые лидеры в своих областях ответственного строительства с многолетним опытом, безупречной инженерной, и управленческой репутацией и исключительным опытом возведения ответственных, часто уникальных, объектов более чем в 30 странах мира. Если рассматривать участие в строительстве АЭС как наилучшее подтверждение технологического уровня компании, то Ancon Building Products участвовал в строительстве 44 блоков АЭС по всему миру, Halfen GmbH - в 20 блоках АЭС, в основном в Европе и Скандинавии. Кроме АЭС в списке объектов - небоскребы, мосты,

тоннели, гидростанции, военные базы , гавани, дамбы, доки , аэропорты, банки , промышленные и гражданские объекты и пр. и пр.

Более 10 лет «НПО «Энергомашсервис» предлагает своим Заказчикам высококачественные услуги, передовые технологии и современное оборудование.

Являясь представителем западных строительных компаний, которые являются технологическими и практическими лидерами в своих областях, на российском рынке, компания осуществляет свою деятельность в направлениях, связанных с внедрением передовых строительных технологий в секторе ответственного строительства, включая строительство АЭС. Для решения этой задачи компанией решается полный комплекс инженерно-технических задач от сертификации современных строительных технологий для их применения на территории России до внедрения их в конкретный проект с последующей поставкой оборудования и комплектующих, обучением персонала Заказчика и обеспечением работоспособности поставленного оборудования в гарантийный и послегарантийный период.

Значительное время работая на объектах с повышенными требованиями к надежности и длительными сроками жизни, мы исходим из того, что путь технических компромиссов при выборе строительных технологий совершенно недопустим и поэтому предлагаем нашим Заказчиком лучшее, что есть на мировом строительном рынке для ответственных объектов.

Основной специализацией фирмы является – ответственное строительство в части внедрения передовых строительных технологий а так-же конструирования, изготовления, монтажа оборудования специального назначения для объектов , используемых в атомной энергетике , общем машиностроении, нефтехимической промышленности – в отраслях с повышенными требованиями к параметрам надежности и срокам службы возводимых объектов.

Основным видом деятельности организации по коду ОКВЭД(51.65.5) является – Оптовая торговля производственным электрическим и электронным оборудованием, включая оборудование электросвязи.

Дополнительные виды деятельности

ОКВЭД(74.30) – Технические испытания, исследования и сертификация.

ОКВЭД(51.65.6) – Оптовая торговля прочими машинами, приборами, оборудованием общепромышленного и специального назначения.

## 1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Источниками информации для анализа являются баланс предприятия «НПО Энергомашсервис» на 31.12.12, 31.12.13, 31.12.14, а также отчет о прибылях и убытках за 2012, 2013, 2014 год. Отчетные данные представлены в тысячах рублей.

Таким образом, проводится анализ финансового состояния предприятия на протяжении 2012-2014 годов. Шаг исследования - 365 дней (год).

Таблица 1.1 – Баланс актив (См. приложение 1)

График 1.1 - Динамика активов компании ООО «НПО Энергомашсервис» (См. приложение 1)

На основании данных баланса можно дать следующую характеристику имущества предприятия «НПО Энергомашсервис».

На начало анализируемого периода (31 декабря 2012 года) общая стоимость имущества предприятия составляла 65 361 тыс. руб., на конец (31 декабря 2014 года) – 72 148 тыс. руб. Наблюдается положительная динамика оборотных активов компании, внеоборотные активы, напротив, идут на спад.

В течение анализируемого периода (31 декабря 2012 года - 31 декабря 2014 года) стоимость имущества ООО «НПО Энергомашсервис» увеличилась на 6787 тыс. руб. Увеличение стоимости имущества организации произошло за счет прироста оборотных активов на сумму 7072 тыс. руб., роста оборотных активов при этом не наблюдалось, таким образом, рост стоимости имущества организации произошел, в основном, за счет прироста оборотных активов.

Таблица 1.2 – Баланс пассив (См. приложение 2)

График 1.2 - Динамика пассивов компании ООО «НПО Энергомашсервис» (См. приложение 2)

Инвестированный капитал включает в себя собственный капитал и долгосрочные обязательства предприятия. Долгосрочные обязательства для целей анализа приравниваются к собственному капиталу с точки зрения возможности их «безопасного» использования в течение длительного срока.

На 31 декабря 2012 года величина собственного капитала и долгосрочных обязательств составила:

собственный капитал - 8632 тыс. руб.,

долгосрочные обязательства - 0 тыс. руб.

На 31 декабря 2014 года структура инвестированного капитала выглядела так:

собственный капитал – 4557 тыс. руб.,

долгосрочные обязательства – 0 тыс. руб.

В результате анализа выявлено, что к концу 2014 года структура инвестированного капитала практически не изменилась, относительно 2012 года выросла лишь величина кредиторской задолженности, однако стоит отметить, что на конец 2013 года её величина была меньше, чем в начале анализируемого периода. В целом же за исследуемый период наблюдалась устойчивая тенденция на увеличение доли инвестированного капитала в общей сумме пассивов. Также стоит отметить уменьшение нераспределенной

прибыли, после её увеличения более чем на треть к концу 2013 года, в 2014 году произошло её резкое уменьшение более чем в два раза.

В течение анализируемого периода основным элементом краткосрочных обязательств - основным источником финансирования текущей деятельности предприятия - являлись счета к оплате (кредиторская задолженность).

На 31 декабря 2012 года величина кредиторской задолженности составила:

- кредиторская задолженность - 56729 тыс. руб.

Тогда как на 31 декабря 2014 года её величина составила:

- кредиторская задолженность - 67591 тыс. руб.

Наибольший темп роста среди составляющих текущих пассивов имеет кредиторская задолженность.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что в целом приоритетным направлением финансирования ООО «НПО Энергомашсервис» являлись капитальные вложения.

Таблица 1.3 – Отчет о прибылях и убытках за 2013 и 2014 год (См. приложение 3)

График 1.3 - Выручка и валовая прибыль (См. приложение 3)

Имеет место положительная динамика выручки, валовая прибыль, напротив, незначительно идёт на спад (рост выручки на 17 192 тыс. руб. в 2014 году по сравнению с 2013 годом, снижение валовой прибыли – на 2 477 тыс. руб.).

В результате анализа становится понятно, что затраты предприятия увеличиваются, тогда как объем производства остается примерно таким же в течение всего анализируемого периода. Следовательно, прибыль направляется не на расширение производства, а на другие области деятельности.

Прибыль и чистая прибыль растут равномерно, соответственно, равномерно растут затраты. Данная динамика показывает, что коммерческие расходы

увеличиваются соразмерно прибыли; также данная динамика не отражается на организационной структуре предприятия.

Динамика чистых активов предприятия является отрицательной: В течение анализируемого периода (31 декабря 2012 года - 31 декабря 2014 года) стоимость чистых активов «НПО Энергомашсервис» уменьшилась на 4 075 тыс. руб. При этом необходимо отметить, что в середине анализируемого периода (2013 год), стоимость чистых активов выросла на 4 177 тыс. руб. по сравнению с началом анализируемого периода, далее произошёл спад стоимости.

Стоимость чистых активов по каждому году превышает уставный капитал организации, что характеризует платежеспособность предприятия с положительной стороны.

Рост стоимости чистых активов в период с 2012 по 2013 года обусловлен, в первую очередь, уменьшением кредиторской задолженности и ростом оборотных активов.

Из сказанного выше можно сделать заключение о снижении финансовой устойчивости предприятия в течение исследуемого периода. В сложившихся условиях повышение финансовой устойчивости «НПО Энергомашсервис» является не менее важной задачей, чем повышение его ликвидности.

### 1.3. Анализ организационной структуры предприятия ООО «НПО Энергомашсервис»

Организационная структура предприятия относится к функционально-линейному типу(рис. 1). Вертикальные связи налажены и успешно функционируют, позволяя исполнителям, качественно и в необходимые сроки выполнять поставленные задачи.

В числе достоинств организационной структуры предприятия можно назвать оперативное и точное выполнение поставленных задач, благодаря простому построению системы, позволяющему также установить жесткое руководство

над органами управления и ограничить задачи, компетенцию и ответственность для её участников.

Все вышеперечисленные достоинства необходимы для полноценного функционирования предприятия, для последовательного перехода процесса от первоначального подразделения, где он зарождается, до подразделения, в котором завершается процесс.

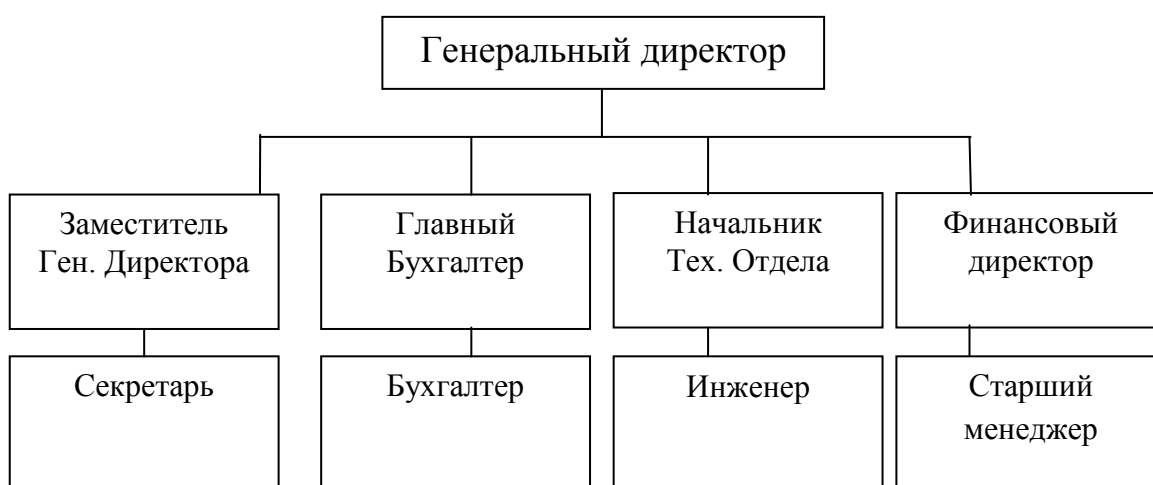


Рис. 1.1 - Организационная структура «НПО Энергомашсервис»

В числе отрицательных сторон организационной структуры «НПО Энергомашсервис» можно назвать сильную загрузку средних уровней управления, что зачастую приводит к тому, что сотрудники вынуждены выполнять задачи других подразделений без согласования с руководителями.

Также к недостаткам можно отнести наличие большого количества неформальных связей, которые существуют помимо отображенных в официальной организационной структуре. На практике это выражается в возникновении споров между сотрудниками, для разрешения которых необходима помощь руководителей.

Конечным итогом данных процессов становится недовольство сотрудников чрезмерной перегрузкой «не своими» функциями, негативное отношение к своему руководителю, ощущение беспомощности вследствие невозможности

отказаться от постоянно растущей нагрузки, напряженность и, как результат - отрицательной атмосфере в коллективе.

Структура управления предприятия:

1. Генеральному директору «НПО Энергомашсервис» в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (кадровая служба, финансовый отдел и т.д.). Эти подразделения проводят свои решения через генерального директора, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Генеральный директор «НПО Энергомашсервис» имеет право без доверенности представлять от имени Общества, представлять интересы Общества во всех российских и иностранных учреждениях, заключать трудовые договора с работниками Общества, выдавать доверенности, издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Генеральный директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений в «НПО Энергомашсервис», направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местными бюджетами, государственными внебюджетными, социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, а также хозяйственных и трудовых договоров. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов



руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, выплату заработной платы в установленные сроки. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим лицам. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использовании правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Финансовый директор «НПО Энергомашсервис» организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции и получения максимальной прибыли. Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость. Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств. Определяет источники производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Проводит исследование и анализ финансовых рынков, оценивает возможный финансовый риск и разрабатывает предложения по его уменьшению. Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг. Проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений. Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости. Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Осуществляет контроль за выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли

и другим финансовым показателям, правильным расходованием денежных средств.

Управленческое звено «НПО Энергомашсервис» включает следующие отделы: коммерческий, плановый, бухгалтерию.

Главный бухгалтер – контроль и ведение отчётных документов по бухгалтерскому учёту по всей фирме. Составление баланса. Осуществление руководства бухгалтерией.

Главный бухгалтер «НПО Энергомашсервис» обеспечивает контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии объединения, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности и проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности объединения. Главный бухгалтер ООО «НПО Энергомашсервис» подчиняется непосредственно финансовому директору.

Бухгалтер «НПО Энергомашсервис» находится в подчинении у главного бухгалтера и осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность. Оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка для выплаты заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу. Сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

Бухгалтер «НПО Энергомашсервис» непосредственно подчиняется главному бухгалтеру и выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, товарно-материальных запасов, затрат на производство, реализацию продукции, результатов финансово - хозяйственной деятельности, расчетов с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.). Осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливать к счетной

обработке. Производить начисление и перечисление налогов в бюджет и внебюджетные фонды, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы персонала и других выплат и платежей. Подготавливает данные по соответствующим участкам учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

Коммерческий директор «НПО Энергомашсервис» осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения товара, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. Организует участие подчиненных ему сотрудников: в составлении перспективных и текущих планов реализации товара, в определении долговременной стратегии коммерческой деятельности и финансовых планов предприятия, в разработке стандартов по материально-техническому обеспечению качества товара, организации хранения и транспортирования товара, сбыту товар. Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками и потребителями товара, расширению прямых и длительных хозяйственных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств по поставкам товара (по количеству, номенклатуре, ассортименту, качеству, срокам и другим условиям поставок). Осуществляет контроль за выполнением плана реализации товаров, за правильным расходованием оборотных средств, прекращением продажи продукции, не имеющей сбыта. Осуществляет контроль за: реализацией товара, материально-техническим обеспечением организации, финансовыми и экономическими показателями деятельности организации, организует работу складского хозяйства, создает условия для надлежащего хранения и сохранности товара, обеспечивает рациональное использование всех видов транспорта, совершенствование погрузочно-

разгрузочных работ, принимает меры к максимальному оснащению этой службы необходимыми механизмами и приспособлениями.

Отдел закупок «НПО Энергомашсервис» организует бесперебойное обеспечение предприятия товаром и товарными ресурсами, заключает договора с поставщиками.

Институциональному уровню «НПО Энергомашсервис» соответствуют руководители высшего звена (генеральный директор, финансовый и коммерческие директора, начальник кадровой службы). Эти руководители отвечают за принятие важнейших решений для предприятия. Они формулируют цели «НПО Энергомашсервис», разрабатывают долгосрочные программы для предприятия. Занимаются управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует данная организация.

Управленческому уровню «НПО Энергомашсервис» соответствуют руководители среднего звена – начальники отделов. Они занимаются координированием и согласованием работ своих подразделений. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения в виде конкретных заданий низовым руководителям.

Техническому уровню «НПО Энергомашсервис» соответствуют руководители низового звена, которые контролируют выполнение торговых заданий. Их работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для принятия и реализации решения – короткий.

Состав и количество органов управления «НПО Энергомашсервис» создавались, исходя из целей и задач управления, определения круга управленческих функций, установления состава подразделений и распределения функций и объема работ по подразделениям.

## Выводы к первой главе

По итогам первой главы можно сделать следующие выводы: на предприятии ООО «НПО Энергомашсервис» явно выделяются проблемы в организационной структуре – как в верхних звеньях управления, так и в промежуточных.

Организационная структура требует улучшения – в отношении взаимодействия между звеньями управления, создания дополнительных структурных подразделений, но главным образом – в отношении самой системы управления, а именно её смены на матричную систему управления. Отсутствие современной, отвечающей нуждам предприятия, организационной структуры имеет следующие последствия:

- Предприятие неспособно оперативно реагировать на изменения во внешней среде;
- Нарушение рациональных связей между звеньями и ступенями управления на всех уровнях, не позволяют предприятию работать максимально эффективно;
- На предприятии сосуществует слишком большое число ступеней структуры управления;

Эти проблемы являются причинами невозможности максимально продуктивной работы предприятия и их устранение является первостепенной задачей.

## **2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

### **2.1. Сущность организационной структуры**

Организационное устройство управления устанавливает субординацию и координацию производственных подразделений и административных сфер компании.

Организационное устройство (оргструктура) предполагает собой комбинацию единичных звеньев в их связи и соподчиненности, исполняющих разнообразные функции управления учреждений, и определяет собой 1 из базисных компонентов системы управления. Оргструктура, её виды и характеристики находятся в зависимости от многочисленных условий и обуславливаются величиной компании, характером и видом производства, типом деятельности, уровнем внутрипроизводственной специализации и кооперации, характером и сложностью выпускаемого продукта, выполняемых услуг.

В главную очередь оргструктура обуславливается производственной структурой компании. Одновременно с этим она производит значительное воздействие на модифицирование производственной структуры, так как ее затруднение приводит к образованию избыточных производственных единиц, цехов, площадей и работ. Организационное устройство органа (аппарата) управления предполагает собою целостность подразделений, любой из которых рассчитан на исполнение конкретных функций согласно управлению системой и располагается в связи и соподчиненности с иными подразделениями. «Состав управления организацией», либо «организационный состав управления» (ОСУ) - одно из основных определений менеджмента, непосредственно взаимосвязанное с целями, функциями, ходом управления, деятельностью менеджеров и распределением среди них полномочий. В рамках данной структуры проходит целый руководящий процесс (перемещение потоков

данных и утверждение административных постановлений), в коем участвуют менеджеры абсолютно всех уровней, группы и профессиональной квалификации. Можно провести аналогию с каркасом строения административной системы, выстроенным для того, чтобы все без исключения проходящие в ней дела исполнялись вовремя и высококачественно. Отсюда в таком случае интерес, который главы учреждений уделяют принципам и способам возведения структур управления, подбору их видов и типов, исследованию направленностей перемен и анализу соответствия задач учреждениям.

Под структурой управления подразумевается упорядоченное объединение стабильно взаимозависимых компонентов, которые обеспечивают работу и рост компании как одного целого. ОСУ формируется кроме того как модель деления и кооперации административной работы, в рамках коей исполняется процедура управления согласно соответственным функциям, обращенным на разрешение определенных проблем и достижение запланированных целей. С данных позиций устройство управления является в виде наилучшего распределения функциональных обязательств, прав и ответственности, режима и конфигурации взаимодействия между вступающими в её структуру органами управления и функционирующими в них людьми. Ключевыми понятиями структуры управления считаются компоненты, взаимосвязи (взаимоотношения), степени и права. Компонентами ОСУ могут являться равно как единичные сотрудники (главы, эксперты, служащие), так и службы, или органы агрегата управления, в которых занято то, либо другое число профессионалов, исполняющих конкретные функциональные прямые обязанности. Имеются две направленности специализации компонентов ОСУ:

- а) в зависимости от состава структурных подразделений компании вычленяются звенья структуры управления, выполняющие исследование, менеджмент производства, научно-технологического прогресса и т.п.;
- б) отталкиваясь от характера совместных функций, исполняемых в ходе управления, создаются органы, занятые планированием, организующие

изготовление и руководство, осуществляющие контроль всех без исключения процессов в компании.

Отношения среди компонентов структуры управления удерживаются вследствие взаимосвязей, которые установлено подразделять на горизонтальные и вертикальные взаимосвязи. Первые носят направленность согласования и представляют из себя одноуровневые. 2-ые - это взаимоотношения повиновения. Потребность в них появляется при иерархичной системе концепции управления, то есть при присутствии разных степеней управления, в каждой из которых преследуются собственные цели. При двухуровневой структуре формируются верхние звенья управления (управление организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, напрямую управляющие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ складывается так именуемая средняя прослойка, которая в собственную очередь может складываться из нескольких уровней.

В структуре управления организацией отличаются линейные и функциональные взаимосвязи. 1-ые, сущность взаимоотношений по поводу принятия и осуществления административных решений и перемещения сведений среди так именуемых линейных начальников, то есть личностей, целиком отвечающих за работу компании и её структурных подразделений. Функциональные взаимосвязи сопрягаются с этими либо другими функциями менеджмента. В соответствии с этим применяется такое соображение, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Возможности линейных управляющих предоставляют полномочия разрешать все без исключения проблемы развития вверенных им учреждений и подразделений, а кроме того давать указания, обязательные для исполнения прочими членами компании (подразделениями). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом составлять план, советовать, рекомендовать либо оказывать помощь, однако никак не говорить прочим членам компании исполнять их указания. Между абсолютно всеми элементами ОСУ имеются трудные взаимозависимости: перемены в любой из них (количества компонентов и уровней, числа и характера отношений и возможностей



сотрудников) требуют потребности пересмотра абсолютно всех прочих. Увеличение числа составляющих и уровней в ОСУ неминуемо приводит к неоднократному увеличению количества и трудности взаимосвязей, появляющихся в ходе принятия административных постановлений. Последствием этого зачастую является затормаживание хода управления, что в сегодняшних обстоятельствах идентично смещению в худшую сторону качества функционирования менеджмента компании. На абсолютно всех уровнях управления уделяют очень большое внимание принципам и способам образования структур, подбору вида либо комбинации вариантов структур. Разносторонность содержания структур управления определяет большое число принципов их развития. Основные из данных принципов могут быть сформулированы последующим способом:

1. Организационная структура управления обязана, в первую очередь в целом, отображать цели и задания компании, и таким образом, являться подчиненной производству и его нуждам.
2. Необходимо предполагать оптимальное распределение труда среди органов управления и единичными сотрудниками, обеспечивающее креативную направленность деятельности и обычную нагрузку, а кроме того соответствующую специализацию.
3. Развитие структуры управления следует объединять с определением возможностей и ответственности всякого сотрудника и органа управления, с установлением порядка вертикальных и горизонтальных взаимосвязей между ними.
4. Посреди функций и обязательств, с одной стороны, и полномочий и ответственности с противоположной, нужно удерживать пригодность, несоблюдение которой приводит к не функциональности системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана являться адекватной в социально-культурной сфере компании, оказывающей значительное воздействие на решения, относительно степени централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, уровня самостоятельности и масштабов контролирования управляющих и менеджеров. Реализация данных

принципов обозначает потребность учета при создании (либо перестройке) структуры управления большого количества разных факторов влияния на ОСУ.

Главное условие, «задающее» вероятные контуры и характеристики структуры управления - само предприятие. Общеизвестно то, что компании отличаются по многочисленным аспектам. Огромное многообразие учреждений в Российской Федерации определяет множество подходов к концепции административных структур. Подходы данные разнообразны в организациях коммерческих и некоммерческих, больших, средних и небольших, пребывающих в различных стадиях жизненного цикла, обладающих различным уровнем распределения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее. Разумеется, то что структура управления большими предприятиями более сложна по сравнению с той, которая необходима маленькой компании, где все функции менеджмента порой концентрируются в руках 1-го, 2-ух членов компании (как правило управляющего и бухгалтера), где в соответствии с этим отсутствует потребности рассчитывать внешние структурные параметры. По мере увеличения компании, а следовательно, и объема административных трудов, происходит распределение труда, и образуются специальные звенья (к примеру, по управлению персоналом, производством, капиталами, инновациями и т.п.), согласованная деятельность которых требует координации и контроля. Важно направить внимание на координирование структуры управления с фазами жизненного цикла компании. В период возникновения компании руководство зачастую исполняется лично предпринимателем. В период роста совершается функциональное распределение работы менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления больше всего реализуется направленность к децентрализации. В период регресса как правило разрабатываются мероприятия по совершенствованию административной структуры в соответствии с нуждами и тенденциями в изменении производства. В конечном итоге, в период прекращения жизни компании устройство управления либо целиком рушится (в случае если компания ликвидируется),

либо совершается её преобразование (если эту компанию покупает, либо присоединяет к себе иное предприятие, приспособляющее структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она пребывает). На развитие структуры управления оказывают воздействие модифицирования организационных форм, в которых работают компании. Таким образом, при вхождении компании в состав той или иной организации, (концерна, ассоциации и т.п.) совершается переназначение административных функций (доля функций централизуется), по этой причине изменяется и структура управления компании. В случае, если компания остается независимой и самостоятельной, однако становится звеном сетевой компании, соединяющей на временном основании несколько взаимозависимых компаний (чаще всего с целью использования благоприятной ситуации), ему требуется вводить в свою административную структуру серию изменений. Это сопряжено с потребностью усиления функций координации и приспособления к режимам менеджмента иных фирм, вступающих в сеть. Важный фактор образования административных структур - степень развития в компании информационной технологии. Общая направленность к децентрализации «электронного разума», то есть к увеличению количества индивидуальных персональных компьютеров при одновременном расширении применения на уровне компании локальных сетей, ведет к ликвидации, либо уменьшению размера работ по ряду функций в среднем и низовом уровне. Это принадлежит, в первую очередь в целом, к координации деятельности подчиненных звеньев, передаче данных, обобщению итогов деятельности единичных сотрудников. Непосредственным итогом применения локальных сетей может являться увеличение области контроля управляющих при уменьшении количества уровней управления в компании.

Можно выделить то, что сегодняшнее становление информационных систем приводит к развитию нового вида компаний, которые в западной литературе приобрели обозначение "виртуальных" фирм (учреждений). Под ними подразумевают совокупности самостоятельных (чаще всего не очень больших по размерам) компаний, представляющихся как бы узлами в

информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Целостность и целенаправленность в работе данных компании достигается вследствие гибкой электронной взаимосвязи в основе информационной технологии, которая пронизывает практически все области их деятельности. По этой причине границы между вступающими в них организациями становятся «прозрачными», и любая из них может рассматриваться представителем фирмы в целом.

Большинство учреждений постоянно пытаются усовершенствовать собственные организационные структуры. В наше время характерно снижение количества управленческих уровней: переход от 8-12 административных уровней к 4-5, т.е. снижение количества переходных звеньев между основным управляющим и работниками.

Основными направлениями улучшения организационных структур управления представляются:

- децентрализация производственных и сбытовых действий;
- нововведенческая экономия, отбор новых рынков, разнообразие действий;
- систематическое увеличение созидательной и производственной эффективности персонала;
- переход от ограниченной специализации к интеграции в содержании и характере самой административной работы, в стиле управления;
- превращение пирамидальных ОСУ в плоские с наименьшим количеством уровней между высшим управлением и прямыми исполнителями;
- отказ от применения управленческих рычагов координации и власти.

## 2.2. Типы организационных структур

Организационная структура учитывает разделение функций и полномочий на утверждение решений среди управляющих сотрудников компании, отвечающих за функционирование структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные трудности, появляющиеся при разработке структур управления:

- установление правильных связей среди отдельных подразделений, то что сопряжено с определением их целей, условиями деятельности и стимулирования;
- распределение ответственности между руководителями;
- выбор определенных методик управления и очередности операций при принятии решений;
- организация информационных потоков;
- выбор определенных технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления подразумевает конкретизирование функций подразделений, установление прав и обязанностей каждого руководителя и работника, ликвидация многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Главной задачей тут представляется увеличение эффективности управления. Организационная структура ориентирована в первую очередь в целом на утверждение конкретных связей между отдельными подразделениями компании, распределения среди них прав и ответственности. В ней реализуются разнообразные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех либо иных принципах. Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются огромным многообразием и обуславливаются многочисленными объективными факторами и критериями. К ним могут быть причислены, в частности, масштабы производственной

деятельности компании (небольшая, средняя, крупная); производственный профиль компании (специализация на выпуске 1-го типа продукта либо обширной номенклатуры продуктов разных областей); характер выпускаемого продукта и технология ее изготовления (продукция добывающих либо обрабатывающих областей, глобальное либо серийное изготовление); область деятельности компании (направленность на локальный рынок, национальный либо внешний рынок); масштабы зарубежной деятельности и формы ее реализации (присутствие дочерних компаний за рубежом, в том числе производственных, сбытовых и др.); вид монополистического объединения (автоконцерн, финансовая организация).

Организационная структура компании и ее руководство не считаются чем-то застывшим, они регулярно видоизменяются, улучшаются в соответствии с меняющимися условиями.

В зависимости от характера взаимосвязей среди различных подразделений отличают следующие формы организационных структур управления. Линейная организационная структура базируется на принципе целостности распределения задач, в соответствии с которой возможность отдавать указания имеет исключительно вышестоящая ступень. Выполнение данного принципа должно создавать условия целостности управления. Такая организационная структура образуется вследствие построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. любой подчинённый имеет в своем распоряжении 1-го управляющего, а управляющий имеет ряд подчинённых.

На рис. 2.1 представлена линейная организационная структура.

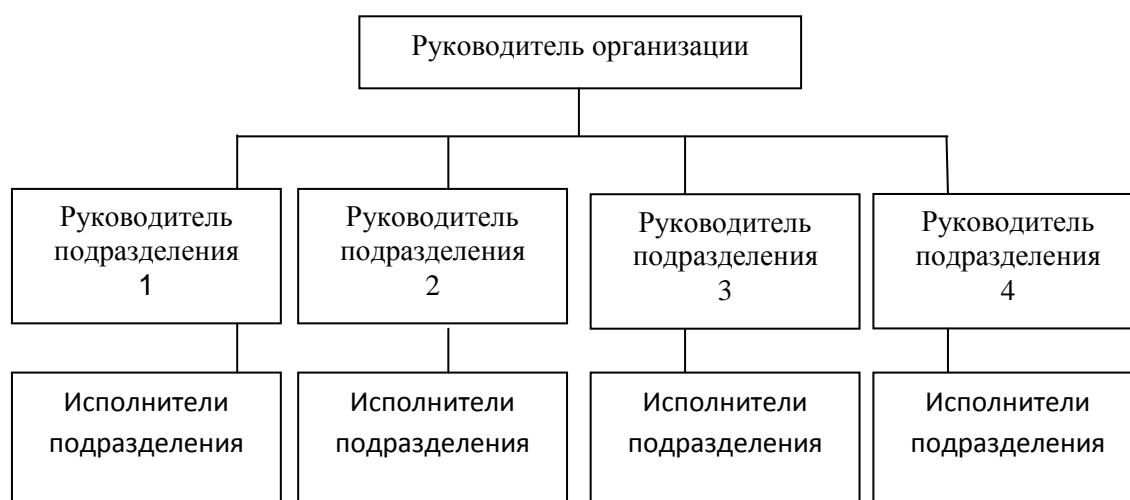


Рис. 2.1 - Линейная организационная структура

Двое управляющих не могут напрямую связываться друг с другом, они обязаны это совершать посредством ближайшей вышестоящей инстанции. Эту структуру зачастую именуют однолинейной. Преимуществами такого рода структуры можно назвать:

- Простое построение
- Однозначное лимитирование задач, компетенции, ответственности
- Жесткое руководство органами управления
- Оперативность и достоверность административных решений

Недостатки:

- Затруднительные взаимосвязи между инстанциями
- Концентрация власти в правящей верхушке
- Сильная нагрузка на средние уровни управления

Линейная структура управления применяется небольшими и средними фирмами, исполняющими несложное производство, при отсутствии обширных кооперационных взаимосвязей между предприятиями.

Функциональная организационная структура базируется на формировании подразделений с целью выполнения обусловленных функций во всех уровнях управления. К подобным функциям причисляют исследования, производство,

реализацию, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного управления смогут быть связаны иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Предоставление поручений, предписаний и уведомлений исполняется в зависимости от типа поставленной задачи.

Например, работник в цехе получает поручения не от 1-го лица (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. функционирует правило многократной подчинённости. По этой причине такую организационную структуру именуют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение регулярных циклических рутинных задач, отнюдь не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы как правило имеют в личном составе профессионалов высокой квалификации, исполняющих в зависимости от возложенных на них поручений определенные типы работы (см. рис. 2.2).

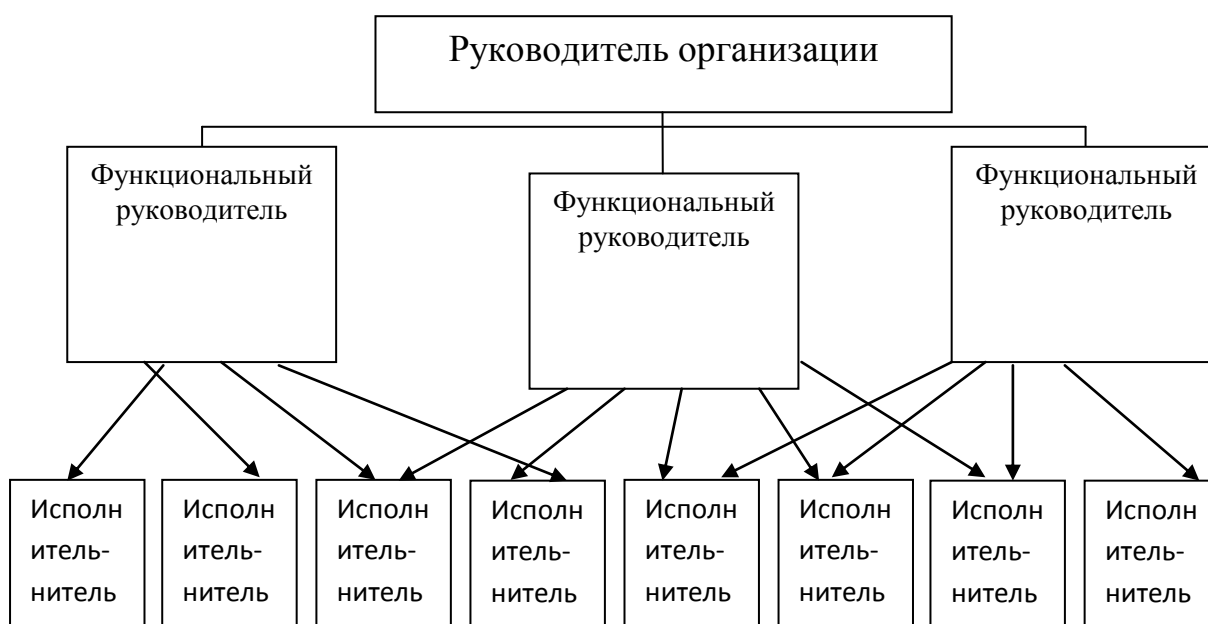


Рис. 2.2 - Функциональная организационная структура



К преимуществам такого рода структуры можно отнести:

- Сокращение звеньев согласования;
- Уменьшение дублирования работ;
- Укрепление вертикальных взаимосвязей и повышение контроля за деятельностью нижестоящих уровней;
- Высокий профессионализм специалистов, отвечающих за реализацию определенных функций;

К недочетам:

- Неоднозначное разделение ответственности;
- Затруднённые коммуникации;
- Длительный процесс принятия решений;
- Возникновение конфликтов из-за разногласия с директивами, так как каждый функциональный управляющий устанавливает свои задачи на 1-ое место;

Функционально-линейная структура (штабное управление) предполагает собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях формируются специализированные отделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в исполнении отдельных функций управления.

Эти штабы могут:

- Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы управления);
- Находиться в нескольких уровнях управления;
- Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии обязаны предоставлять консультации и принимать участие в подготовке решений, однако они никак не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями либо исполнителями. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества: возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников, точно установить места и требуемые средства (в особенности сотрудников), содействовать стандартизации, формализации и программированию процесса.

Недостатки: усложняет горизонтальное согласование, с трудом отвечает на изменения.

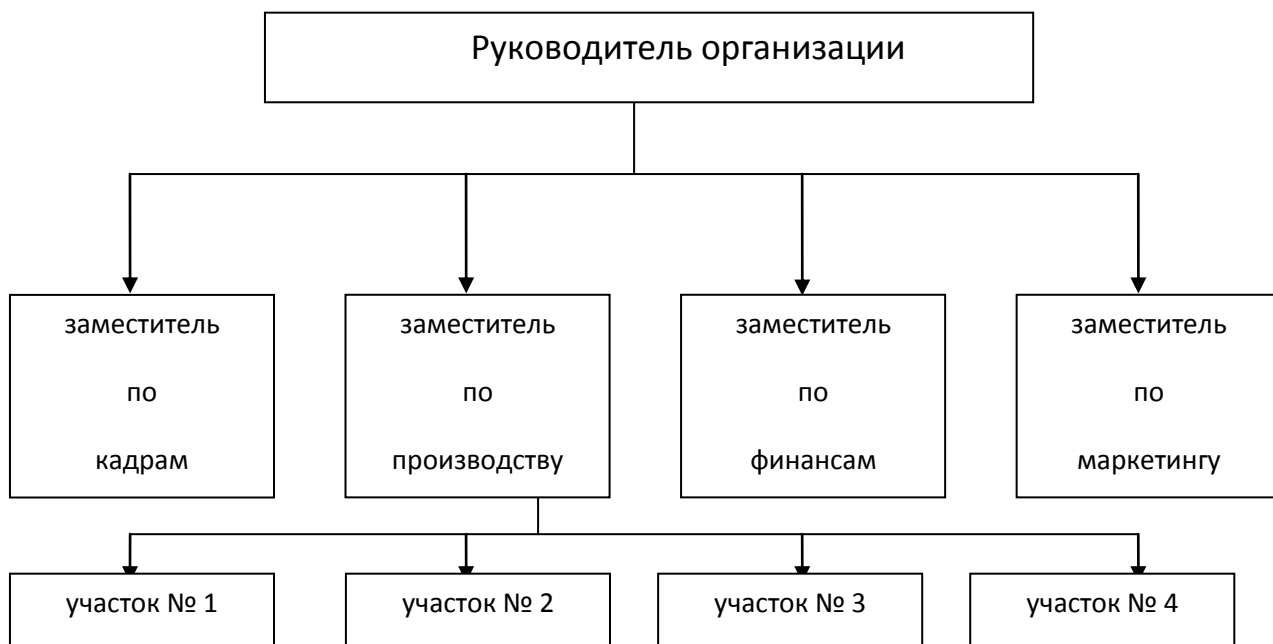


Рис. 2.3 - Функционально-линейная структура

Линейная организационная структура с перекрёстными функциями. При такого рода организационной структуре сохраняется перемещение согласно инстанциям, однако установленные функции, касающиеся целого предприятия, к примеру, кадровая политика, организация производства, учёт и отчётность,

планирование сроков и контроль за их исполнением и т.д. выделяются в функциональные отделы, которым даются права для дачи указания. Главы линейного и функционального отделов, обладают правом на общее утверждение решений для соответствующего отделения компании. К примеру, право по найму рабочей силы для цехов принадлежит одновременно начальнику отдела кадров и начальнику технологического отдела. В случае если они никак не приходят к соглашению, то должна вмешаться вышестоящая инстанция.

Дивизиональная структура управления. В следствии диверсификации производства многие компании перестраивают собственную организационную структуру, создавая отделы, ориентирующиеся в изготовлении определённой продукции (продуктовая структура управления) либо на пространственное единство (региональная структура управления). На рис. 2.4 представлена продуктовая структура управления.

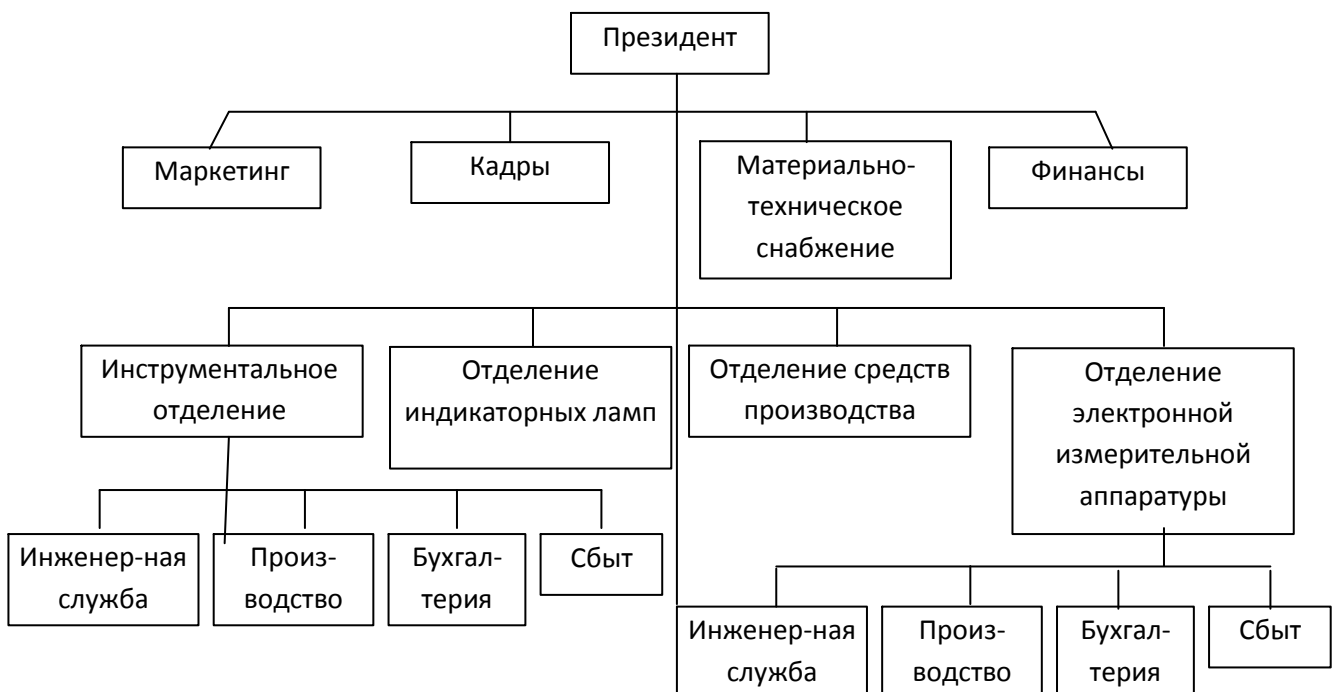


Рис. 2.4 - Продуктовая структура

Организационная структура согласно продукту подразумевает формирование в структуре компании независимых хозяйственных подразделений – производственных филиалов, направленных на изготовление и реализацию определенных типов товаров. При этом подразумевается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным типам, либо группам товаров и предоставление им возможностей по управлению производственными и сбытовыми дочерними фирмами, размещенными как в своей стране, так и за рубежом. Производственный филиал не создает отличий в способах управления между российскими и иностранными дочерними фирмами, которые защищают ответственность за доходы и подлежат экономическому контролю и отчетности со стороны производственного отделения. Координирование работы между российскими и иностранными предприятиями в рамках производственного отделения производится или координатором по продукту, или координатором по международным операциям. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают близкие контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем проблемам проведения единой политики и координации работы в рамках компании в целом.

Поскольку производственное отделение само является центром доходов, оно реализовывает не только финансовый, но и оперативный контроль за работой подконтрольных компаний в мировом масштабе. Данный контроль зачастую осуществляется путём совместных и переплетающихся директоратов и дополняется поездками начальника производственного отдела на определенные дочерние предприятия. В отдельных фирмах с целью наиболее успешного оперативного контроля, за работой зарубежных дочерних фирм в производственном отделении формируются областные управления либо отделы.

Организационная структура согласно продукту обширно распространена в

силу глобального перехода интернациональных компаний к рассредоточенной структуре управления, когда понимание продукта и формирование производства в глобальном масштабе получают главное значение.

Организационную структуру управления согласно продукту предпочитают использовать большие, обширно диверсифицированные фирмы, хотя она обладает своими специфическими характерными чертами почти у каждой фирмы. Данные характерные черты следуют в первую очередь из уровня диверсификации издаваемого продукта и характера специализации каждого производственного филиала и каждой дочерней фирмы. Они находятся в зависимости также от количества зарубежных фирм, характера их работы и выполняемых функций. Значительную роль играет направленность издаваемого продукта, уровень ее технологической сложности и уникальности.

Организационная структура согласно продукту обеспечивает немалый потенциал для централизованного управления и координации работы всех относящихся к ТНК компаний в мировом масштабе. Подобная организационная структура, содействует углублению специализации между дочерними предприятиями одной фирмы, с учётом превосходств, получаемых с международного распределения труда, способствует увеличению внутрикорпорационных поставок и предоставляет возможность путём манипуляции с трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов, упрощает раздел рынков среди дочерних фирмам, дает возможность сосредоточивать научные исследования и разработки по продукту в фокусе и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех подконтрольных дочерних фирм, предоставляет возможность направлять производство на изготовление продукта, пользующегося максимальным спросом.

Вместе с этим, при такого рода структуре появляются проблемы применения знаний и опыта специалистов по управлению в рамках одного государства, либо региона, усложняется координирование работы компаний, имеющих отношение к различным производственным филиалам одной компании по проблемам планирования, долгосрочным вложениям на рынке

одного государства. Производственные отделы, выстроенные согласно продукту и имеющие в своём подчинении дочерние фирмы в широком круге государств, испытывают как правило нехватку знаний о местных условиях и требованиях отдельных рынков. По этой причине, они имеют необходимость в поддержке центральных служб, с целью осуществления региональной координации, либо разделяют производственные филиалы согласно продукту с учётом территориального размещения компаний.

Продуктовая структура. Один из распространенных методов формирования компаний – это увеличение перечня изготавливаемого и реализуемого продукта (см. рис. 2.4). При успешном осуществлении управления ряд продуктовых линий может достичь настолько значительного размера продаж, что сами смогут потребовать существенной реструктуризации. С данной проблемой столкнулись пионеры дивизионной структуры Procter & Gamble и General Motors. Они отыскали решение посредством образования дивизионально-продуктовой структуры компании, где отделы формировались согласно основному продукту. В наше время крупные производители потребительских товаров применяют как раз эту структуру.

При данной структуре, права по руководству производством и сбытом какого-либо продукта, либо услуги переходят 1-му руководителю. Главы второстепенных функциональных служб обязаны отчитываться перед управляющим по данному продукту. Продуктовая структура дает возможность уделять определенному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая компания, выпускающая 1-2 варианта продукта. Согласно результатам исследований, компании с продуктовой структурой добиваются крупных успехов в изготовлении и реализации нового продукта. Это может происходить от того, что в продуктовой структуре весьма конкретно определено, кто именно отвечает за получение дохода, для нее свойственен контроль расходов и следование графикам. Данные компании способны на наиболее скорое реагирование на перемены в условиях конкурентной борьбы, технологии и покупательского спроса.

Возможный минус структуры – повышение расходов из-за дублирования одних и тех же типов работ для разных типов продукта. В любом продуктовом отделении имеются собственные функциональные подразделения, однако, вероятно, не такой величины, для того чтобы предельно продуктивно использовать существующие технические ресурсы и оборудование.

Организационная структура согласно региону подразумевает, что административная ответственность за деятельность компании, равно как на внутреннем, так и на внешнем рынке делится среди автономных региональных подразделений. Данные подразделения согласно содержанию и характеру собственной деятельности могут представлять равно как производственные отделы и являться средоточиями прибыли, а могут организовываться в форме дочерних фирм и являться центрами прибыли и центрами ответственности. И в этом, и в ином случае областные отделения осуществляют координацию работы дочерних сбытовых и производственных фирм в собственном регионе согласно всем типам продуктов специализации международной компании.

Возглавляющий подобное региональное отделение вице-президент – распорядитель или управляющий подчиняется напрямую высшей власти фирмы и реализовывает собственную деятельность в близком контакте со всеми центральными службами. В некоторых фирмах региональные управляющие имеют в собственном подчинении управляющих по отдельным государствам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней фирмой. Областные подразделения реализовывают финансовый контроль за работой каждой дочерней фирмы, а кроме того осуществляют контроль за составлением текущего бюджета и ведают проблемами планирования, придерживаясь предписаний высшего руководства фирмы и центральных служб. С целью наиболее тесной увязки производственной деятельности подконтрольных фирм в отдельных ТНК назначаются координаторы согласно продукту, заведующие вопросами изготовления определенных типов товаров.

Региональная структура управления применяется фирмами, издающими продукцию узкой номенклатуры и ориентированными на широкие рынки сбыта и определенного потребителя. Недочетом данной структуры управления считаются проблемы передачи технической информации иностранными дочерними фирмами, а кроме того координация деятельности по стране и согласно продукту. В особенности обостряются данные проблемы для фирм, выпускающих оборудование и имеющих большое количество линий товаров. Другая важная проблема, возникающая при региональной структуре управления, - это допустимость дублирования линейной и функциональной ответственности, в особенности в региональных отделениях.

Региональная структура управления работой фирм в целом встречается достаточно нечасто. В то же время региональный принцип управления зарубежной деятельностью в комбинации с управлением по продукту является достаточно распространённым и свойственен для фирм, использующих смешанную структуру управления.

Вышеописанные структуры принадлежат к бюрократическому виду организации структур управления. Соответствующую теорию подхода к построению организационных структур создал в начале XX века немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом изменявшую раньше функционировавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры деятельности и взаимоотношений на производстве. В основе данной модели - понятие о предприятиях равно как о "организованных организациях", предъявляющих строгие требования, равно как к людям, так и структурам, в рамках которых они функционируют. Основные концептуальные утверждения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое распределение труда, применение на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархия управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;



- 3) наличие формальных правил и норм, которые обеспечивают равномерность исполнения менеджерами собственных задач и обязательств;
- 4) атмосфера формальной обезличенности, характерной для исполнения официальными лицами своих обязательств;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к этой должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического вида структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Бюрократические структуры управления показали собственную результативность, в особенности в больших и сверхкрупных организациях, в которых нужно создавать условия гармоничной точной работы больших коллективов людей, трудящихся на общее благо. Данные структуры дают возможность привлекать человеческую энергию и организовывать деятельность людей при решении трудных проектов, в глобальном и крупносерийном производстве. Между тем им присущи недостатки, в особенности ощутимые в контексте сегодняшних условий и проблем экономического развития. Несомненно, что бюрократический вид структуры никак не содействует росту потенциала людей, любой из которых пользуется только той долей собственных возможностей, которая напрямую необходима в области выполняемой им деятельности. Понятно также: если проблемы стратегии и тактики развития компании находят решение только на высшем уровне, а все другие уровни заняты только воплощением в жизнь "спускаемых сверху" решений, исчезает единый управленческий разум (который рассматривается на сегодняшний день как ключевой фактор результативного управления).

Еще один недостаток структур бюрократического вида - невозможность с их помощью осуществлять руководство ходом перемен, нацеленных на усовершенствование труда. Функциональная специализация компонентов структуры приводит к тому, что их формирование характеризуется неравномерностью и разной скоростью. В следствии чего появляются

противоречия между отдельными компонентами структуры, несогласованность в их действиях и интересах, что задерживает развитие в компании.

Другой вид организации структур управления предприятием - органический. Данный вид структур управления обладает относительно недолгой историей и появился как противоположность бюрократической организации, модель которой прекратила удовлетворять многие компании, испытывающие потребность в более эластичных и приспособленных структурах. Новый подход отрицает представление о производительности компании как «организованной» и функционирующей с четкостью часового механизма; наоборот, считается, что данная модель осуществляет радикальные перемены, обеспечивающие адаптируемость компании к справедливым условиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы акцентируют внимание на том, что со временем проявляется другой вид компании, в которой импровизация ценится больше, нежели составление плана, которая руководствуется возможностями значительно больше, нежели ограничениями, предпочитает обнаруживать ранее не известные шаги, а не цепляться за старые, которая больше ценит дискуссии, нежели спокойствие, и одобряет колебания и противоречия, а не конфессию.

В начальном определении органического вида структуры подчеркивались такие её базисные различия с классической бюрократической иерархией, как более высокая эластичность, меньшая связанность предписаниями и нормами, применение в качестве основы коллективной (бригадной) организации труда. Последующие исследования дали возможность значительно расширить список качеств, определяющих целостный вид структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не основываются на авторитете, правилах, либо традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые берутся во внимание при обсуждении трудностей, являются доверие, а не власть, точка зрения, а не команда, деятельность ради общей цели, а не для выполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - задача и политика созревания компании. В-

четвертых, креативное отношение к работе и кооперация базируются на взаимосвязи между деятельностью любого индивида и миссией. В-пятых, основы деятельности формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, разделение деятельности среди работников обуславливается не их должностями, а характером разрешаемых задач. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в компании прогрессивных изменений.

Рассматриваемый вид структуры подразумевает значительные изменения взаимоотношений в недрах компании: исключается необходимость в функциональном делении труда, увеличивается ответственность каждого трудящегося за совокупный результат.

К этому виду принадлежит матричная структура - это актуальный действенный вид координационной структуры управления, который формируется путём совмещения структур 2-ух типов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали), строится управление по отдельным областям работы компании: НИОКР, производству, сбыту, обеспечению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали), организуется руководство программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления для определения горизонтальных связей нужны:

- отбор и назначение управляющего проекта (плана), его заместителей согласно отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;
- установление и назначение ответственных исполнителей в каждом специальном подразделении;
- организация особой службы управления программой.

Для обеспечения деятельности в рамках матричной структуры необходимо осуществить изменения в производственной структуре; сформировать в материнской фирме особые целевые подразделения, объединяющие основных специалистов с целью совместной разработки ключевых идей программы.

При матричной структуре управления управляющий программы (проекта) трудится с напрямую не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейному руководителю. Он, в основном устанавливает, что и когда должно быть выполнено согласно конкретной программе. Линейные же руководители, разрешают, кто и как будет выполнять ту или другую работу.

Проблемы, появляющиеся при установлении приоритетов заданий и распределении времени специалистов над программами, могут нарушать устойчивость функционирования компании и затруднять достижение ее долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления проектами должен согласовывать осуществление управленческих операций отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми компонентами, обнаружили качественно новое течение в эволюции наиболее действующих и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые наставлены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов, и выявление возможностей значительного повышения производительности производства на базе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего увеличение производительности труда, понижение издержек производства и совершенствование качества издаваемой продукции.

Преимущества матричной структуры управления:

- Значительная активизация работы управляющих и сотрудников административного аппарата за счет развития программных подразделений активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, повышение взаимосвязи между ними;

- Разделение функций управления между руководителями, отвечающими за обеспечение высоких окончательных результатов (главы проектных и программных групп и управлений) и руководителями, отвечающими за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (руководители функциональных подразделений). Эти руководители коллективно осуществляют контроль деятельности по составлению оперативных производственных планов и их выполнению. Вовлечение управляющих всех уровней и специалистов в область интенсивной творческой работы по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричная структура дает возможность:

- Сокращать загрузки управляющих высшего уровня управления, путём передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления, при сохранении целостности координации и контроля за основными решениями на высшем уровне;
- Обеспечивать эластичность и своевременность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких проектов в рамках одной компании;
- Ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами;
- Усилить индивидуальную ответственность управляющего как за проект в целом, так и за его элементы;
- Организовать точное взаимодействие на базе перераспределения задач в организации управления;
- Применять инновационные способы управления.

Решать такие вопросы, как уменьшение сроков создания новой техники и технологии, сокращение стоимости работ, усовершенствование качества создаваемых технических систем, где сама специфика изготовления запрашивает быстрого улучшения издаваемой продукции и технологии ее изготовления.

Матричные структуры управления приобрели более обширное использование и развитие в первую очередь всего в аэрокосмической индустрии, где появилась объективная потребность в координации работы большого количества отдельных промышленных компаний с целью реализации уникальных крупномасштабных проектов и программ, в пределах ограниченных временных рамок и выделенных денежных средств.

Матричные структуры управления содействуют проведению частых перестроек, связанных с введением новых технологических процессов и более производительного технологического оборудования, что ведёт к переменам в организационной структуре управления компанией в целом.

При переходе к матричным структурам управления максимальный финансовый результат достигается в больших фирмах и много заводских индустриальных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Матричная структура управления содержит: проектную структуру управления и проблемно-целевую структуру управления.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет подбирать наиболее оптимальную структуру с учетом масштабов и специфик производства. Это простейшие формы координации работ, получившие развитие в научно-исследовательских организациях; внутрифирменные и фабричные проблемно-целевые формы управления, используемые с целью решения локальных проблем; сложные проектные и программные (согласно продукту) матричные структуры. Все без исключения они нацелены на форсирование и действенное достижение установленной конкретной цели.

Организационная структура направленная на потребителя. Определенные организации производят большой ассортимент товаров либо услуг, которые

соответствуют запросам нескольких крупных групп покупателей (рынков). Каждая категория обладает точно определенными специфическими потребностями. В случае если 2, либо более таких клиентов становятся в особенности важными для компании, она способна применять организационную структуру, направленную на потребителей.

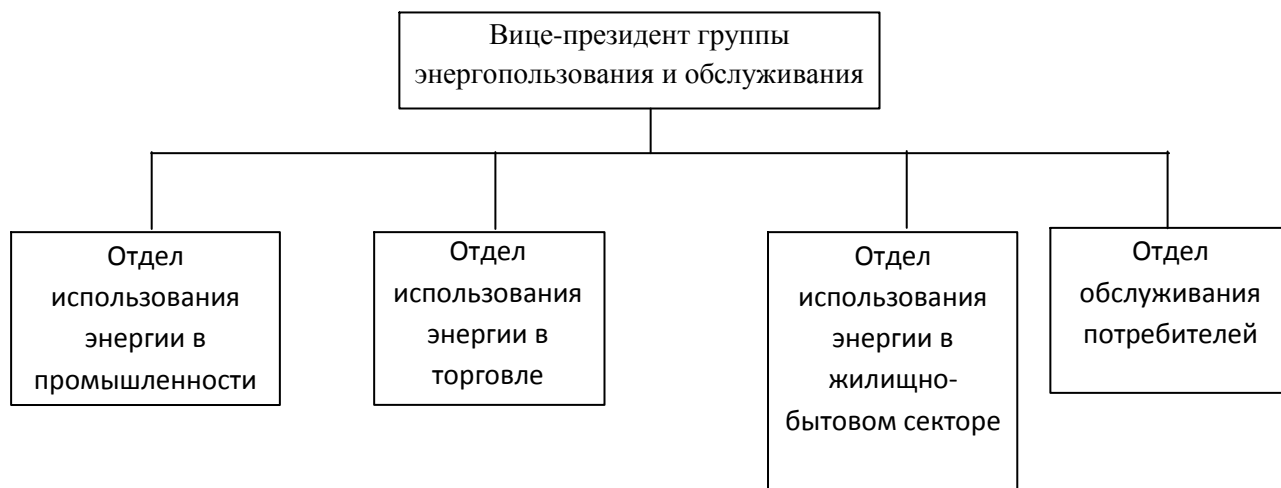


Рис. 2.5 - Организационная структура, ориентированная на потребителя

Функция такого рода структуры заключается в том, чтобы удовлетворить данных покупателей так же хорошо, равно как и организация, которая обслуживает только одну их категорию.

Большие издательства, к примеру, обладают отделениями, специализирующимися на литературе для взрослых (общего чтения), молодежной литературе, учебниках для высшей и средней школы. Любое из этих подразделений ориентируется на собственного потребителя и функционирует как почти самостоятельная фирма. Таким образом, каждое из них обладает собственным редакторский отделом, отделами маркетинга и финансов, а также производственным отделом.

Иной образец интенсивного применения организационной структуры, направленной на потребителя, - это коммерческие банки. Ключевые категории пользующихся их предложениями - это индивидуальные клиенты (частные лица), компании, организации (пенсионные фонды и институты), трастовые компании, банки-корреспонденты, международные финансовые компании.

Организационные структуры, направленные на потребителя, в одинаковой степени свойственны к применению для торговых компаний, торгующих оптом и в розницу.

Преимущества и минусы структуры, направленной на потребителя, в совокупном те же, что и у продуктовой структуры, в случае когда учитываются отличия, сопряженные с различными целевыми функциями.

Таким образом, проанализируем все виды организационных структур с позиции эффективности, положительных и негативных отличительных черт, далее взглянем на возможности и виды организационных.

Структура аппарата «НПО Энергомашсервис» создана согласно линейно-функциональной организационной схеме. При такого рода структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный управляющий - главный гендиректор. Ему при исследовании определенных вопросов и подготовке надлежащих выводов, проектов, планов, приходится на помощь особый аппарат, складывающийся из функциональных подразделений.

Функциональные отделения согласно структуре управления присутствуют в подчинении основного линейного управляющего (генерального директора). Собственные постановления они воплощают в жизнь посредством главного руководителя, или в пределах собственных полномочий напрямую через определенных управляющих служб-исполнителей. Поскольку тут преобладает вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и точность подчинения, главный руководитель должен являться высококвалифицированным специалистом, владеющим разносторонними познаниями. В современных обстоятельствах это порождает некоторые проблемы, сопряженные с ростом количества уровней управленческой иерархии, числом подчиненных подразделений. Одновременно с данными трудностями значительно уменьшается гибкость и адаптивность к решению комплексных проблем. Функциональная подчиненность, с другой стороны, приводит к разрыву целостного административного процесса, ослаблению горизонтальных связей.



Работающая функционально-линейная структура управления довольно громоздка и приводит к замедлению сроков осуществления поставленных задач и увеличению административных затрат, исследование структуры демонстрирует, что аппарат управления осуществляет обыденные, зачастую повторяющиеся и не сильно меняющиеся задачи и функции.

В нынешних условиях положение усложняется потерей эластичности во взаимоотношениях сотрудников аппарата управления из-за использования формальных правил и процедур. Значительно усложняется и задерживается при этом передача информации, что влияет на быстроту и своевременность принятия решений.

Необходимость согласования действий различных по направлениям функциональных служб и подразделений сильно приумножают величину деятельности генерального директора и его заместителей.

Положение усложняется ещё условиями хозяйствования, при котором допускаются несоответствия между ответственностью и полномочиями у управляющих различных уровней и подразделений. Можно выделить, что у главного руководителя и отдельных заместителей значительно превышены нормы управляемости. При этом отдельные заместители ведущего руководителя никак не загружены.

В связи с этим назрела необходимость в перераспределении полномочий среди заместителей генерального директора. В сформировавшейся ситуации нужны перемены в структурах управления, которые должны быть ориентированы на формирование условий для выживания за счет наиболее оптимального использования трудовых и материальных ресурсов, уменьшения расходов и более гибкой адаптации к условиям рыночных взаимоотношений. В данных обстоятельствах необходимо расширение полномочий на нижних уровнях иерархии управления и увеличения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений.

Организационную структуру любой торговой компании, больницы, банка, государственного учреждения либо организации с любым типом деятельности

необходимо анализировать с различных позиций и с учетом разных критериев. На её эффективность и результативность оказывают большое влияние: действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отображается в схемах организационных структур и в должностных обязательствах, полномочиях и функциях сотрудников компании на разных степенях управления (низшем, среднем, высшем). При умелом комбинировании отмеченных 3-х факторов в компании может быть сформирована такая рациональная структура, при которой имеется реальная и благоприятная вероятность достижения высочайшего уровня производительности.

Для возведения рациональной структуры управления нужно чтобы она подходила требованиям, предъявляемым к организационным структурам новыми критериями хозяйствования. Одно из них - ясность. Любое отделение компании, любой её работник (в особенности каждый управляющий) обязан конкретно понимать, где он находится и куда ему обращаться за информацией, поддержкой либо решением. Ясность не следует путать с простотой. Обычным структурам может не хватать ясности. И напротив, весьма непростые структуры могут являться весьма ясными. Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, бессмысленно использует время, нервирует сотрудников и задерживает решения.

Непосредственно связано с ясностью условие экономичности. Надзор, контроль и поощрение должны требовать минимального количества усилий. Организационная структура управления обязана способствовать самоконтролю и мотивации. Для того чтобы сохранять компанию на ходу, минимально возможное число людей (в особенности высококвалифицированных и трудоспособных людей) должно посвящать свое время, внимание и силы «управлению», «контролю», «коммуникации» и «кадровым вопросам». Организационная структура, должна направлять внимание всех работников не на усилия, а на результаты деятельности компании в целом. Работу управляющих необходимо оценивать согласно финансовым результатам, а никак не по стандартам узкопрофессиональной компетентности или

управленческого мастерства. Организационная структура не должна ориентировать людей на псевдо результаты. Она не обязана стимулировать тенденцию навешивать нерентабельную продукцию на доходные производственные линии. Она не должна направлять людей на интенсификацию усилий (т. е. рост издержек), а профессионализм превращать в самоцель.

Организация обязана содействовать в осознании каждым сотрудником своей собственной задачи и общей задачи компании. Для того чтобы соотносить собственные усилия с благом целого, любой работник должен осознавать, как его цель связана с единой задачей и как общая задача определяет его задачу, его старания, его вклад. Организация должна расцениваться кроме того в согласовании с тем, упрощает она либо усложняет ход принятия решений. Структура, подталкивающая решения наверх, вместо принятия их на предельно низком уровне, структура, оттягивающая критически значимые решения, концентрирующая внимание на ненужных либо не таких важных задачах - плохая структура. Организация должна владеть устойчивостью во времени и способностью к самообновлению. Организация должна быть способна самостоятельно производить лидеров завтрашнего дня. Непременное требование для этого - минимум уровней управления. Способный человек, попадая на низовую административную работу, к примеру, в 25 лет, не должен тратить собственную жизнь, поднимаясь со ступени на ступень. Иначе, когда он попадет на вершину лестницы, у него уже не остается сил. Ещё важнее опыт, который возможно получить в компании. Структура должна оказать помощь любому работнику обучаться и совершенствоваться на любом занимаемом посту, она должна предусматривать непрерывное обучение. Организационная структура обязана стимулировать внедрение в компанию новейших идей и готовности к новейшим видам деятельности. Соблюдение вышеизложенных условий позволит сформировать гибкую, способную к быстрой перестройке организационную структуру, которая будет способствовать развитию системы управления на предприятии, повысит

степень её организованности и сформирует все условия для успешного функционирования компании в целом.

### 2.3. Проблема совершенствования структуры управления предприятием

Стратегия действия подобного рода нацелена на поиск наилучшего решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обуславливается потребностью:

- 1) незамедлительно реагировать на перемены во внешней среде;
- 2) избавить генерального директора от повседневной, рутинной работы, сопряженной с оперативным управлением производством;
- 3) определить оптимальные связи между звеньями и этапами управления на всех уровнях; минимизировать количество ступеней структуры управления;
- 4) предоставлять полномочия на разрешение вопросов тому подразделению аппарата управления, который обладает наибольшей сведением по этому проблеме;
- 5) увеличить оперативность принимаемых решений.

С подобных позиций структуру управления можно рассматривать, как форму деления и кооперации административной деятельности, в рамках которой совершается процедура управления. Таким образом, структура управления включает в себе все цели, распределенные среди различных звеньев, взаимосвязи между которыми обеспечивают координацию отдельных операций по их осуществлению.

Связь структуры с главными понятиями управления - его целями, функциями, ходом, механизмом функционирования, людьми и их возможностями - говорит о её большом воздействии на все стороны деятельности компании.

Важным обстоятельством в создании организационной структуры управления предприятием считается подбор наилучшей взаимосвязи между всеми уровнями управления. Для этого нужно подбирать из имеющихся типов структур такую, что позволила бы предприятию достигать установленных целей с оптимальным применением трудовых, экономических, материально-технических и технологических ресурсов.

Выше были рассмотрены общие принципы управления. Попытаемся прокомментировать наглядно их на практике использования в Российской Федерации.

В Советском Союзе монополизм, как часть государственной собственности в ключевых производственных фондах имелся приблизительно в 90% учреждений, правительство монопольно улаживало все проблемы внешней торговли и валютных сделок. Направленность на формирование больших компаний неминуемо порождала крупных монополистов. Уничтожить монополизм стало тяжелой задачей, ещё в 1993 г. 2% компаний выпускало до 40% всей продукции и получало более пятидесяти процентов всех доходов от деятельности промышленности.

Работа крупных компаний в наше время контролируется Антимонопольным комитетом в согласовании с Законодательством РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». Новых предпринимателей часто попрекают за цель извлекать наибольшую прибыль, однако ведь и главы старых компаний в настоящее время мало думают о людях – многочисленные увольнения, стачки, продолжительные задержки выплаты зарплаты, даже голодовки не препятствуют тому, что многие начальники компаний не забывают о своем кармане. Стремление получить за собственный труд как можно большую оплату обоснованно и типично для любого времени и для любых людей, однако нужно стремиться получить эту оплату за труд, за инициативу, за обдуманый коммерческий риск, а не за воровство и обман.

В Российской Федерации имеется несколько млн. компаний, из которых некоторое количество – крупные с численностью более 5000 людей, многие обладают собственной историей и правилами работы с персоналом, как с одним из основных звеньев в управлении компанией. По собственному неповторима и способна быть примером передового опыта системы работы с персоналом, деятельность предприятия ОАО «Заволжский моторный завод». Завод не использует временных работников, хотя вплоть до акционирования завода на нем трудилось приблизительно 4000 временных трудящихся. Завод содержит свою социальную инфраструктуру: жилые сооружения, общежития, турбазу, пионерский лагерь, спортклуб «Мотор», стадион, больницу, поликлинику, профилакторий и Дом культуры. ЗМЗ – наиболее крупное учреждение в городке Заволжье, количество жителей которого составляет 48 тыс. чел., предприятие в существенной степени создает всю инфраструктуру города и обеспечивает занятость жителей.

Рассмотрим ключевые принципы управления и организации деятельности персонала на этом предприятии. Приоритет в подборе персонала и продвижении сотрудников отдается населению города, несмотря на то, что предприятие привлекает трудовые ресурсы 3-х административных зон. При расстановке персонала производится акцент на семейные династии. Поддерживается высокая репутация завода в средствах массовой информации, администрации области и на российском рынке. На заводе высокая трудовая и исполнительская организация, доля прогулов в совокупном фонде проработанного времени составляет всего 0,2%, что крайне немного для Российской Федерации. Начаты перевод на международные образцы ISI-9000 и направленность на увеличение качества продукта, работ и услуг (ежегодные конференции, каждый месяц – дни качества). Потери от брака составляют 1,2% себестоимости, а количество рекламаций – 2,8% к общему выпуску. Идет постоянное увеличение квалификации и рост профессионального мастерства сотрудников. Так, в 1995г. прошли курсы увеличения квалификации 1674 начальников и специалистов (36% от общего количества) и 4002 рабочих (27%

от общего количества), в это время многочисленные крупные заводы закончили глобальную подготовку сотрудников. Формирование требований к таким деловым и моральным качествам сотрудников завода, как организованность, дисциплинированность, точность, бережливость, усердность, приветливость, верность, отражены в нормативных документах. Главенствует стремление коллектива развивать данные качества в каждом. На заводе существует поддержание трудоспособности и здорового образа жизни за счёт ежегодного профилактического мед. освидетельствования, существование своей спорт-базы (стадион, турбаза, бассейн, сауны, клуб, теннисные корты), гибкая стратегия в оплате труда, обеспечивающая материальное благосостояние сотрудника. Удельный вес зарплаты в себестоимости товарной продукции составляет 16%, а уровень средней заработной платы – больше прожиточного минимума в регионе. Для служащих применяется повременно-премиальная концепция оплаты труда, а для рабочих – сдельно-премиальная система. Превращение сотрудников в собственников компании возникло уже после акционирования завода в 1992г. Почти все трудящиеся и пенсионеры стали акционерами. Выплаты дивидендов в 1995г. сделаны из расчета 200% на 1 обычную акцию. Предоставление социальных удобств для сотрудников предприятия – материальная поддержка к отпуску, возмещение затрат на продовольствие, бесплатное пользование спортивно-оздоровительными учреждениями, подарки к дням рождения и юбилеям, оплата детских учреждений, постройка и выдача бесплатного жилья. Социальные обязательства исполняются точно в соответствии с законодательством Российской Федерации: оплата отпусков, больничных листов, вспомогательные пенсии, оплата расходов в случае кончины работника и др. Поддержание культурных и производственных традиций завода. На заводе действуют Дом отдыха, музей, совет ветеранов, женсовет, профком. Итак, можно отметить, что в политике управления предусматриваются все ключевые принципы управления, приведшие к высоким показателям производства, где немаловажную роль занимает «человеческий фактор». Все это гарантируют квалифицированные кадры, которые трудятся на

заводе семьями практически 40 лет, благодаря разумному управлению, на протяжении 10 лет формировавшему кадровую политику.

Для того чтобы ясно продемонстрировать японский стиль управления персоналом, есть определённый пример, позволяющий, что называется, ощутить данный стиль. Лучше всего подойдет для этой цели компания «Мацусита дэнки», концепция управления в которой считается в определенном роде идеалом. Электротехническая компания «Мацусита дэнки» входит в число 50 основных индустриальных компаний капиталистического общества. Ее продукт реализуется на сегодняшний день почти во всех уголках земного шара. Даже элементарное упоминание о «Мацусита дэнки» пробуждает в японских предпринимателях чувство благоговейной зависти, неукротимую тягу ко всему тому, что как правило именуют «методом управления Мацусита». Основателем компании является Коноскэ Мацусита. Его трудовая деятельность стартовала в маленькой велосипедной мастерской, где он трудился учеником мастера за мизерную оплату. Кто знает, как бы сложилась жизнь данного человека, если бы он не узнал про Томаса Эдисона, который, как известно, занимался изобретательством и в то же время основывал мастерские по производству созданных им приспособлений. Мацусита проникся искренней симпатией к изобретательству и принял решение начать личное дело по образцу Эдисона. Спустя время он выпустил на рынок свой первый продукт. Это была усовершенствованная электрическая розетка, которая ввинчивалась в патрон. Данное событие произошло в 1918г., а через 10 лет электротехническая фирма «Мацусита дэнки» стала задавать характер в новейшей отрасли японской индустрии. Сам Коноскэ Мацусита дожил до глубокой старости. Даже когда ему было далеко за восемьдесят, он исполнял непосредственное управление компанией.

В своей предпринимательской работе К. Мацусита выдвинул несколько управленческих основ, обеспечивавших ему большие доходы. И основной среди них был принцип умелого управления персоналом. Человек с его слабостями и способностями был помещен в самый центр административной



концепции. Вероятно, как ни один другой человек в Стране восходящего солнца, Мацусита осознал потребность полного, многостороннего исследования всех деталей обращения с человеком как с ключевой составляющей экономического механизма, однако составляющей непрочной, относительно ненадежной, требующей безупречно отработанного административного контроля.

Еще в 30-х гг., когда в компании насчитывалось приблизительно 1600 сотрудников, Мацусита привлек внимание японских бизнесменов к человеческому фактору. Благодаря его мыслям в японской концепции управления сформировалось жестко иерархическое единство ценностей – человек, капиталы, технология. Поверхностный наблюдатель в первый раз посещающий японскую компанию, сосредотачивает интерес в первую очередь на технологии. Он усматривает в ней первопричину преуспевания. Но это ложное впечатление, хотя, безусловно, в современных условиях нереально обойтись без высококлассной техники и технологии. Технология захватывает подчиненное положение, а на первом месте находятся – кадры. Так всегда расценивал их значимость Мацусита, так их расценивают в настоящее время все японские предприниматели.

С целью предельно возможного увеличения степени компетентности сотрудников, активизации заложенного в них креативного потенциала осуществляется постоянная ротация. В компании «Мацусита дэнки» каждый год 5% работников перебрасывается с 1-го профиля деятельности на иной. Что касается менеджеров, то данное число доходит до 1/3 от их количества. Исследование результатов ротации вносит значительный вклад в разрешение проблемы успешной расстановки сотрудников, чему Мацусита придавал главное значение. «Поставить человека на своё место, - говорил он, - значит, получить от него наибольшую отдачу». Итак, подводя итог всему вышесказанному, я хотел бы указать на отличительные свойства японского менеджмента:

- Японские управленцы сосредотачивают основное внимание на создание необходимого настроения у сотрудников;
- Японская компания старается сформировать для сотрудников особую атмосферу, в которой он чувствовал бы себя защищенным и опекаемым, а кроме того способным осуществлять собственные жизненные планы;
- Японские менеджеры понимают руководство как работу, непосредственно связанную с упорядочением поведения людей.

Для менеджера это постоянный процесс деятельности среди своих подчиненных, который, по сути, не обладает временными рамками, поскольку, согласно японским нормам, нет предела совершенству.

Существует 2 ключевые современные модели управления персоналом. Одна из них представляется главной для американских организаций, иная – для японских. И они значительно отличаются по главным признакам.

Таблица 2.1. - Модели управления людскими ресурсами

Подход	Американские организации	Японские организации
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.	Крупные вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка.
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения.	На первом месте – внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения.
Преданность организации	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания.	Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе.

Однако, в Российской Федерации не имеет смысла заимствовать инновационные заграничные модели без учёта наших внутренних особенностей. Нужно принимать во внимание, что отказ от рационализма в управлении произошел в развитых капиталистических странах только в середине 70-х гг., когда предложение там окончательно стало превышать спрос. В ближайший период, подобного положения на рынке нашего государства ждать никак не приходится. С другой стороны невозможно игнорировать и разные уровни нужд наших и, к примеру, японских работников, а это в конечном итоге устанавливает подход к управлению и коллективом, и определенным человеком. Другими словами, если в более развитых странах в основном удовлетворены потребности, сопряженные с обеспечением

«выживания» (еда, одежда и т.д.), то в Российской Федерации в данное время главная цель – гарантировать исполнение непосредственно физиологических нужд. Безусловно то, что разными будут и способы влияния на людей в ходе управления, и само управление в целом. Вообще теория и практика управления, как правило, формируются эволюционно, без прорывов и скачков. По этой причине ждать принципиальных перемен в кратчайшее время никак не приходится.

Прогнозировать формирование теории управления сложно, возможно только допустить то, что она правильно отреагирует на рост промышленности. Таким образом, мы можем установить следующее:

- Индивидуальное предприятие имеет огромное значение;
- Жизнестойкость предприятия во многом обуславливается качеством управления;
- Эффективное руководство предопределяется эффектом построения структуры.

В современной науке довольно обширно отображены проблемы организационной структуры современных компаний и фирм.

Организационная структура, обязана устремлять интерес абсолютно всех работников не на усилия, а на итоги деятельности компании в целом. Работу управляющих необходимо оценивать согласно финансовым итогам, а не по стандартам узкопрофессиональной компетентности, либо управленческого мастерства.

Чтобы сопоставлять собственные старания с благом целого, любой работник должен осознавать, как его задача связана с всеобщей задачей и как общая задача определяет его задачу, его старания, его вклад. Организация должна расцениваться также в соответствии с тем, упрощает она, либо усложняет ход принятия решений. Структура, подталкивающая решения вверх, взамен принятия их на предельно низком уровне, структура,

оттягивающая критически значимые решения, концентрирующая внимание на излишних либо второстепенных вопросах - плохая структура.

Организация должна обладать устойчивостью во времени и способностью к самообновлению. Организация должна быть способна самостоятельно производить лидеров завтрашнего дня. Обязательное требование для этого - минимум уровней управления. Способный человек, попадая на низовую административную работу, к примеру, в 25 лет, не обязан тратить собственную жизнь, поднимаясь со ступени на ступень. Иначе, если он попадет на вершину лестницы, у него уже не останется сил. Ещё существеннее важность опыта, который возможно получить в компании. Структура обязана содействовать любому работнику в обучении и совершенствовании на любом занимаемом посту, она должна предполагать постоянное обучение. Организационная структура должна стимулировать введение в компанию новейших идей и готовности к новым типам деятельности. Соблюдение вышеизложенных требований позволяет сформировать гибкую, способную к стремительной перестройке организационную структуру, которая будет способствовать формированию системы управления в компании, повысит степень её организованности и сформирует все условия для успешного функционирования компании в целом.

### **Выводы ко второй главе**

Исходя из того, что предлагают авторы, наиболее оптимальным решением для ООО «НПО Энергомашсервис», является переход к матричной структуре управления организацией.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия.

Анализ выявленных и изученных нами недостатков деятельности предприятия показал, что состав и количество органов управления «НПО Энергомашсервис», были созданы, исходя из задач и целей предприятия, с определением круга управленческих функций, установленем состава подразделений и распределением функций и объема работ по подразделениям.

Для того чтобы устранить все выявленные недостатки мы пришли к выводу, что нужно изменить структуру управления предприятием. После этого, анализируя структуру предприятия, мы поняли, что необходимо кардинально изменить структуру управления организацией. В качестве организационной структуры, как той, элементы которой мы бы хотели внедрить в организацию, была выбрана матричная система, как одна из наиболее эффективных и современных структур управления.

В поисках путей совершенствования организационной структуры мы выполнили работу. В начале, мы исследовали профессиональный уровень сотрудников «НПО Энергомашсервис».

Для дальнейшего, более емкого, определения профессионально-квалификационного уровня сотрудников, помимо бесед, было принято решение использовать такой метод сбора информации как анкетирование.

Анкетный опрос был проведён среди 21 человек.

Из них:

- бухгалтерия: проанкетировано 3 человека
- отдел сбыта: проанкетировано 4 человека
- плановый отдел: проанкетировано 4 человека
- работники цеха : проанкетировано 10 человек.

На основании этого опроса был выявлен профессионально-квалификационный уровень работников, см. таблицу.

Таблица 3.1 - Результаты анкетного опроса работников «НПО Энергомашсервис» по уровню образования

Подразделение	Образование				Общее количество сотрудников, участвующих в опросе
	Высшее	Неполное высшее	Среднее специальное	Среднее техническое	
1. Бухгалтерия	2		1		3
2. Отдел сбыта	2	1	1		4
3. Плановый отдел	3			1	4
4. Работники цеха		2	5	3	10

- работники бухгалтерии: состоит из сотрудников, которые имеют два высших образования и стаж работы более 10 лет; одно средне-специальное образование.
- отдел сбыта: состоит из сотрудников, которые имеют два высших образования, одно средне-специальное и одно неполное высшее.
- плановый отдел: состоит из сотрудников, которые имеют три высших образования, из них одно со стажем более 10 лет; одно средне-техническое образование.
- работники цеха: самый низкий показатель; имеющие в основном средне-специальное образование.

Возможная точность ответов составляет примерно 65-70%, из них 30% приходится на искажение, скрытая информация и преувеличения (занижение) своих фактических возможностей.

Рассмотрим наиболее важные вопросы, выявляющие профессионально-квалификационный уровень персонала:

1. Последнее прохождение курсов повышения квалификации?

Были даны следующие ответы:

Бухгалтерия – два человека проходили 4 года назад.

Отдел сбыта – один человек проходил 6 лет назад.

Работники цеха – последнее прохождение курсов повышения данных работников проводилось 6 лет назад.

2. Имеете ли Вы необходимые знания теории?

Были даны следующие ответы:

Бухгалтерия и отдел сбыта дали положительные ответы.

Остальные же руководствовались тем, что при их деятельности главное это практический опыт.

3. Хотели ли бы Вы занимать более высокую должность?

Были даны следующие ответы:

Бухгалтерия дала положительный ответ. У отдела сбыта мнения разделились: два человека сказали да, а двое сказали нет. Данная ситуация прослеживалась и по другим отделам. Нежелание занимать более высокую должность, характеризовалось нежеланием возлагать на себя больший уровень ответственности.

4. Вы работаете без ошибок?

Были даны следующие ответы:

Практически все опрошенные дали ответ, что при ежедневной работе на своих местах, не слишком часто, но все-таки допускают некоторые ошибки. Данный ответ нам подходит потому что постоянная работа без ошибок невозможна, тем не менее нужно стремиться избегать их допущения.

Оценивая профессионально-квалификационный уровень персонала «НПО Энергомашсервис», используя для этого методы анкетирования, тестирования и бесед мы пришли к следующему выводу:

- для утолнения потребности предприятия в постоянном увеличении производительности труда, в первую необходима квалифицированная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором успешной работы предприятия является регулярная переподготовка персонала.



- между квалификацией работника и эффективностью его труда имеет место прямая зависимость: чем выше профессиональный уровень работника, тем выше производительность его труда.

- на выполнение одной и той же работы, у квалифицированных работников уходит намного меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные сотрудники работают гораздо эффективнее, качественнее и быстрее, чем остальные. Они быстрее осваивают новое оборудование, технологии, и им необходимо меньше времени на организацию труда. Из-за своей высшей образовательной и профессиональной подготовки, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно дальше своих прямых обязанностей в процессе труда. Это во многом определяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Руководителю и управленческому составу предприятия необходимо обратить серьезное внимание на низкий образовательный уровень работников и создать все условия для борьбы с этой актуальной проблемой. В наше стремительно развивающееся время, многие проблемы предприятия вытекают именно из низкого образовательного уровня работников.

Аппарату управления необходимо повысить интерес работников в повышении своей квалификации. Необходимо донести до них важность обучения и повышения квалификации; дать им понять, что профессиональное мастерство в рыночных условиях является для человека настоящим капиталом. Также нужно поощрять тех работников, которые прошли переподготовку: повышать зарплату, переводить на новые должности, увеличивать льготы, а на время обучения нужно устанавливать выплату среднего заработка.

Анализ результатов исследования позволяет сформулировать следующие выводы:

- Меняющиеся хозяйственные условия ставят даже опытных руководителей организаций перед необходимостью по-другому строить своё управление персоналом и управлять им, просчитывая наперед будущие шаги.

- Если руководитель рассчитывает на успех и развитие своего дела, то ему необходимо уметь пользоваться при управлении методами, формами и решениями предлагаемыми в данной работе.

Рекомендации:

1. Выработать план прохождения повышения квалификации.
2. Уточнить содержания курса повышения квалификации.
3. Провести обучающий семинар по плану переподготовки для всех уровней управления.
4. Продумать структуру и довести содержание плана переподготовки до каждого сотрудника организации.

Тема поднятия квалификации не случайна, она предопределяет увеличение функций руководителей, которые появятся в результате реформирования структуры управления предприятием.

Дальнейшим шагом по совершенствованию организационной структуры предприятия стало введение элементов матричной структуры управления, а именно лучших решений из образующих её линейной и программно-целевой структур. Основными направлениями совершенствования структуры при этом являлись:

- 1) сосредоточение максимального числа управленческих функций непосредственно на низовом уровне и интеграция их с производственными;
- 2) уменьшение количества уровней управления и переход от высших управленческих структур к низшим с соответствующим расширением их прав и ответственности;
- 3) резкое сокращение функций надзора и контроля в пользу консультирования исполнителей, их "поддержки" в затруднительных положениях;
- 4) развитие "рабочего представительства" и формирование некоторых направлений внутренней политики организации прежде всего в социальной сфере, состоящих в прямом диалоге руководства и рядовых сотрудников или их

представителей, что будет способствовать мотивации труда работников, когда в направлении принятия решений касающихся их – они будут знать, что “там (на уровне управления) есть их представитель”.

Как одно из направлений изменений, можно рассматривать сокращение заместителей генерального директора, так как на каждого из них приходится слишком мало подчинённых, если оптимизировать это направление можно существенно сократить затраты организации на выплату зарплат сотрудникам.

Также из направлений можно отметить улучшение стимулирования труда работников «НПО Энергомашсервис»: выдача грамот, материальное поощрение, за перевыполнение плана, это способствует увеличению объема продаж.

Для совершенствования структуры управления «НПО Энергомашсервис» можно предложить следующие проектные мероприятия:

1. Убрать руководящие должности заместителя генерального директора, коммерческого директора и создать программу развития с директором по торговле, которым будет работать бывший коммерческий директор.
2. Сократить должность финансового директора.
3. Начальник технического отдела становится главным инженером.

Таким образом, разбиваем подчиненных зам. генерального директора: отдел кадров переходит в подчинение генерального директора, плановый отдел в подчинение главного бухгалтера. Сократим численность работников на 4 человека, следовательно, сократятся расходы на содержание аппаратного управления «НПО Энергомашсервис».

Финансового директора сокращаем и на его должность ставим бывшего главного бухгалтера, также сокращаем ведущего экономиста «НПО Энергомашсервис», так как главный бухгалтер вполне способен выполнять функции ведущего экономиста.

Новой должности главного инженера станут подчиняться инженер по ремонту и строительству и инженер-механик.

Под подчинением директора по торговле в «НПО Энергомашсервис» станут находиться старые отдел закупок и введенный отдел продаж. Этот отдел продаж будет заниматься изучением цен конкурентов, ценообразованием, организацией и проведением мероприятий по сбыту товара.

Благодаря совершенствованию организационной структуры «НПО Энергомашсервис» снизят расходы на административно-управленческий персонал, на предприятии увеличится доля рабочей массы по сравнению с долей АУП.

Введенный отдел продаж необходим для увеличения объемов продаж, конкурентоспособности и поможет предприятию улучшить свои позиции на рынке.

Таким образом, применяя основные направления улучшения организационной структуры и внедряя данный проект, должны уменьшиться некоторые недостатки сложившейся структуры управления на предприятии «НПО Энергомашсервис».

Во-первых, норма управляемости будет иметь оптимальное значение, у генерального директора в подчинении находится 5 человек. Тем самым линейный руководитель будет иметь возможность решать стратегические и управленческие вопросы. И, следовательно, данные управленческих решений и другая информация от руководителя будет доходить до исполнения быстрее, чем до этого было, без запоздания.

Во-вторых, сократятся расходы на работников аппарата управления и, в-третьих, начнет действовать отдел продаж, который поможет предприятию по увеличению объема продаж.

Благодаря уменьшению еще одной из ступеней предприятия и перевода ведения этой частью на уровень выше, производительность передачи информации ускорится и будет достигнута оптимальная норма управляемости для генерального директора равная 5 человек.

### 3.2. Организационно-экономическая часть

Новые условия хозяйствования, сделали необходимым, чтобы каждое предприятие улучшало условия труда своих работников, вводило на предприятии новые технологии, принимало более новые и совершенные формы организации труда и управления.

В 2015-2016 году, с приходом на предприятие новых руководителей, начато планомерное осуществление реформы совершенствования организационной структуры. Был намечен и проведен ряд организационно-технических и социально-экономических мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов, (следовательно, повышению структуры и качества трудовых показателей).

Не вдаваясь в ненужные подробности, кратко опишем основные направления действий.

Таблица 3.2 - Расходы по внедрению мероприятий по улучшению  
организационной структуры в 2015 году

№ п/п	Направление мероприятия	Сроки проведения	Всего стоимость проведения мероприятий, тыс. руб.
1	Бухгалтерская отчетность	15.07. – 16.08.2015	18
2	Финансовый менеджмент	17.07. – 19.08.2015	21
3	Экономика предприятия	20.07. – 21.08.2015	18
4	Бухгалтерский учет	10.07. – 12.08.2015	45
5	Бухгалтерская отчетность	13.07. – 15.08.2015	48
6	Экономика предприятия	05.07. – 6.08.2015	18
7	Технология продаж	06.07. – 07.08.2015	25
8	Технология продаж	12.07. – 13.08.2015	25
9	Маркетинг	11.07. - 13.08.2015	20,7
10	Изучение спроса и предложения	14.07. – 16.08.2015	23
11	Планирование продаж	17.07. – 18.08.2015	24
12	Планирование закупок	16.07. – 18.08.2015	18,5
13	Маркетинг	19.07. – 20.08.2015	17,5
14	Изучение спроса и предложения	20.07. – 22.08.2015	23,6
15	Технология продаж	18.07. – 19.08.2015	25
16	Экономика предприятия	19.07. – 20.08.2015	18,2
17	Планирование и прогнозирование	20.07. – 21.08.2015	24
18	Управление персоналом	25.07. – 26.08.2015	18
19	Управление конфликтами	27.07. – 28.08.2015	24,5

Продолжение табл. 3.2 - Расходы по внедрению мероприятий по улучшению  
организационной структуры в 2015 году

№ п/п	Направление мероприятия	Сроки проведения	Всего стоимость проведения мероприятий, тыс. руб
20	Управление стрессами	29.07. – 30.08.2015	24
21	Мотивация персонала	30.07. – 31.08.2015	23
	Итого	-	501

Итак, самым дорогостоящим было проведение тренингов по направлению «Технология продаж» , а именно 25000 руб.. Совершенствование знаний по направлению «Бухгалтерский учет» и «Бухгалтерская отчетность» проводилось одновременно для трех бухгалтеров, а «Бухгалтерская отчетность» еще и для финансового директора, поэтому затраты на бухгалтеров составили 45000 и 48000руб. всего соответственно, а на финансового директора – 18000 руб.

Самыми масштабными и долгими в «НПО Энергомашсервис» были мероприятия по повышению квалификации начальника отдела кадров, мероприятия проводились по 5 направлениям, всего было проведено мероприятий на сумму 110500 руб. Таким образом, затраты на мероприятия по совершенствованию организационной структуры в 2015 году составили 501000 руб.

### **Выводы к третьей главе**

Для решения выявленных проблем в структуре управления организацией были предложены мероприятия, и разработан график их реализации. Внедрение предложений планируется в течение 2 месяцев, затраты на внедрение составят 501000 рублей. Для выявления эффективности предложений были произведены расчеты затрат предприятия на предложенные изменения в организационной структуре.

Планируется реализация всех предложенных мероприятий, предварительно одобренных руководством предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результативность деятельности с трудовыми ресурсами можно охарактеризовать степенью достижения задачи управления с наименьшими затратами. Значит, основным показателем повышения эффективности управления можно считать рост производительности труда в компании.

Планируемое в организации увеличение производства даст возможность повысить производительность труда. При увеличении объемов производства продукции рост производительности труда происходит в связи с тем, что количество работников, занятых обслуживанием и управлением на производстве вырастает в меньшей степени, чем объемы производства.

Большие запасы увеличения производительности труда лежат в улучшении организации деятельности. Речь идет о осуществлении программ, нацеленных на совершенствование коллективных форм организации и оплаты труда, повышение квалификации и мобильности кадров, усовершенствование организации и обслуживания рабочих мест, улучшение нормирования, материального и нравственного стимулирования.

Последующее совершенствование системы оплаты труда на предприятии позволит работникам почувствовать интерес к результатам своего труда, это в большой степени скажется на росте производительности и эффективности труда.

Снижение количества административно-управленческого персонала в общей массе сотрудников организации позволит сильно уменьшить фонд оплаты труда, что тоже будет способствовать повышению производительности труда в организации.

Открытие новых торгово-производственных мощностей станет не только резервом для увеличения объемов производства, но также откроет вспомогательные возможности для перемещений кадров внутри предприятия. Это особенно важно в данной организации, потому что узкоспециализированные, цикличные задачи вызывают переутомление, потерю



интереса и застой в работе. У сотрудников будет возможность овладеть дополнительными навыками.

Улучшению работы персонала должна способствовать и постоянная замена кадров (ротация). При ротации вид деятельности может изменяться коренным образом, и в подобных условиях обучается работник с квалификацией широкого профиля, который в будущем сможет стать руководителем производства.

Если сотрудник в ходе ротации сменит несколько мест работы, имеющих отношение к близкой по профессионализму деятельности, то при этом сформируется профессионал с глубокими и всесторонними познаниями на любом участке производства, способный максимально эффективно участвовать в трудовой деятельности организации.

Лучшее использование сотрудников обеспечивается и за счет увеличения эластичности выполняемых действий в отношении занятости работников в компании. Эта эластичность проявляется в 2-ух формах: численной и функциональной.

Численная эластичность значит, что изменится количество рабочих или служащих, или продолжительность рабочего времени в соответствии со степенью необходимости труда. Роль данного фактора растёт при условиях рыночных отношений в связи с усилением условий конкуренции, распространением информационных и компьютерных технологий с высоким сбережением этого эффекта.

Поэтому можно порекомендовать внедрение в организации нестандартных форм занятости: частичной, временной занятости. Применение таких видов занятости не только даст организации возможность маневрировать в процессе производства, но и удовлетворит потребности некоторых категорий работников в гибкой организации труда в связи с состоянием здоровья, а также с необходимостью совмещать работу с выполнением других общественных обязанностей (уход за детьми, обучение и т.п.).

Функциональная эластичность значит умение компании вводить те или иные изменения в суть отношения к сотрудникам, и также в сущность их рабочей деятельности в согласовании с изменяющимися критериями и задачами. Увеличение функциональной эластичности выражается в сокращении рамок между специальностями и профессиями, снижении видов классификации рабочих мест, в увеличении маневренности профессионального уровня, снижении времени труда по одной специальности, совмещении специальностей, увеличения значимости многопрофильных специальностей.

Среди отсылок к увеличению уровня применения сотрудников, имеющих отношение к организации деятельности, возможно отметить следующие:

1. Результативное применение умственных, организаторских, креативных способностей сотрудников посредством усовершенствования социально-экономического содержания труда, с помощью его обогащения, гуманизации, снижения уровня монотонности и бессодержательности. Объединения автономных компонентов деятельности в работу, наиболее соответствующую запросам высокоразвитого индивида.
2. Растущая потребность в обеспечении безопасности и надежности производственных процессов.

Очевидно, что в процессе того, как производственные системы становятся более роботизированными и сложными, растёт шанс допущения ошибок человеком. В большинстве случаев действия сотрудников становятся неправильными не из-за низкого уровня их квалификации, а из-за несоответствия конструктивных особенностей техники способностям человека. Проблема может быть решена или смягчена только в том случае, если при формировании и эксплуатации техники грамотно и более полно будет учитываться влияние человеческого фактора и возможность его ошибки, благодаря этому можно будет создать оптимальное и безопасное взаимодействие человека и машины. Иначе говоря, на сегодняшний день необходима конструктивно "встроенная" в технологию и оборудование безопасность деятельности.

Также, каждая, даже самая надежная технологическая система нуждается в "высоконадежном" работнике, который сможет принимать в экстренных ситуациях быстрые и верные решения. Поэтому появляются новые требования к профессиональному отбору сотрудников, их обучению и постоянному поддержанию их высоких профессиональных качеств.

3. Создание удобных, удовлетворяющих человека условий жизнедеятельности - оптимальных условий труда, новейших рациональных режимов питания и увеличения продолжительности отдыха, радикального улучшения медицинского, транспортного и иных типов сервиса.

Также стоит сказать и о кризисе трудовой мотивации, свойственном не только данному предприятию, но и всей стране на данном этапе ее развития. Это относится в основном к удовлетворению экстенциональных нужд человека, включающих безопасность, уверенность в завтрашнем дне, устойчивую жизнедеятельность, гарантию занятости. Эти потребности формируют сильный фундамент трудовой мотивации. На сегодняшний момент немногие могут быть уверены в безопасности своего существования в будущем. Совершенствование системы управления персоналом должно быть направлено на создание условий для обеспечения нужд, для того чтобы каждый сотрудник организации мог быть уверен в завтрашнем дне. Последующее развитие системы управления трудовыми ресурсами на «НПО Энергомашсервис» должно быть направлено на исполнение всех нужных функций, наблюдаемых в системах управления персоналом в развитых странах. А именно, должны реализовываться функции регулирования групповых и личных отношений в коллективе, должно происходить управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

Ход управления организационной деятельностью в компании тесно связан с принятой ей организационной структурой управления, которая определяет весь цикл управления. Ключевые действия, связанные с организационной структурой, - это создание отделов и служб, определение сферы управления,

распределение прав и обязанностей,- основаны на той теории организации деятельности, в рамках которой компания представляется спроектированной для достижения поставленных задач.

Основной чертой компании, является формальная организационная структура управления, то есть сознательно определённый состав подразделений, иерархия должностей, комплекс должностных инструкций и руководств и т.д.

Несмотря на то, что организационная структура управления представляется статичной частью системы управления, она должна развиваться в соответствии с динамикой самой системы управления. Этот процесс не должен быть спонтанным, и его следует осуществлять целенаправленно и обдуманно. Полагается, что можно получить всю нужную информацию и увеличить её эффективность с помощью заранее спланированных изменений в сочетаниях отдельных компонентов организации, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Подводя итог сказанному, можно сделать вывод о растущей значимости системы управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. Без необходимых людей ни одна организация не сможет достичь своих задач и остаться на плаву. Поэтому, именно процесс управления трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Анализ элементов системы управления трудовыми ресурсами даёт возможность сформулировать главную цель системы управления персоналом: ей необходимо обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Исследование системы управления персоналом на «НПО Энергомашсервис» позволяет сделать следующие заключения. На предприятии проводится деятельность в сфере управления трудовыми ресурсами, однако, далеко не все функции, свойственные развитым системам управления персоналом находят в нем реализацию. Таким образом, в частности,

практически не идёт работа по управлению конфликтами и стрессами в компании, по регулированию межличностных и межгрупповых отношений, по социально-психологической адаптации новых сотрудников и управлению трудовой мотивацией.

Тем не менее, многочисленные функции по управлению персоналом выполняются достаточно продуктивно, и, что важно, осуществление множества решений в сфере управления людскими ресурсами базируется на скрупулёзном анализе характеристик.

Дальнейшее формирование системы управления персоналом должно быть ориентировано на увеличение веры работников в завтрашний день, обеспечение высокой эффективности применения трудовых ресурсов, улучшение условий труда и отдыха на предприятии.

У нас в стране уже давно стало ясно, что человеческий фактор является определяющим для научно-технического и социального прогресса. Простая и емкая формулировка "производительность - от человека", идеально отражает основное условие работы процветающих предприятий. К сожалению, вспомнили про эти ориентиры только сейчас, когда было предпринято столько неудачных попыток реформировать экономику. Остается только надеяться, что конкурентоспособная рыночная экономика заставит всех руководителей руководствоваться именно этими ориентирами и обратиться лицом к человеческому фактору.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)»
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)»
3. Федеральный Закон
4. Конституция РФ.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 2005
6. Бовыкан В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов, теория и практика эффективного управления: Учебник – М.: ОАО «Экономика», 2005. – С. 368.
7. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.:ИНФРА-М, 2004. – С. 344 .
8. Ваханский О.С., Надмов А.И.. Менеджмент: Учебник. 3-е издание – М.: Гардарин, 2003. – С. 528.
9. Генезис постиндустриального общества: влияние на трудовые отношения / Крылатова И.В. // Междунар. науч. конф. студ. и аспирантов «Ломоносов-97». Тез. докл.– Москва, 2004. –С. 83-84.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для ВУЗов. 3-е издание. – М.:НОРМА, 2001. – С. 448 .
11. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.:1998. – С. 480 .
12. Глущенко В.В. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. – Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 2002. С– 223.
13. Грейсон Дж. К. Мл., О'Делл К. «Американский менеджмент на пороге XXI века». – М., 2001
14. Егоршин А. П. «Управление персоналом». – Н. Новгород, 2005

Таблица 1.1 – Баланс актив

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2014 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2013 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2012 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	65	96	350
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>65</b>	<b>96</b>	<b>350</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	39 204	38 467	39 942
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 054	2 206	1 903
	Дебиторская задолженность	1230	18 093	20 413	15 773
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12 732	471	7 393
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>72 083</b>	<b>61 557</b>	<b>65 011</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>72 148</b>	<b>61 653</b>	<b>65 361</b>



График 1.1 - Динамика активов компании ООО «НПО Энергомашсервис»

Таблица 1.2 – Баланс пассив

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2014 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2013 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2012 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 547	12 799	8 622
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>4 557</b>	<b>12 809</b>	<b>8 632</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	67 591	48 844	56 729
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>67 591</b>	<b>48 844</b>	<b>56 729</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>72 148</b>	<b>61 653</b>	<b>65 361</b>

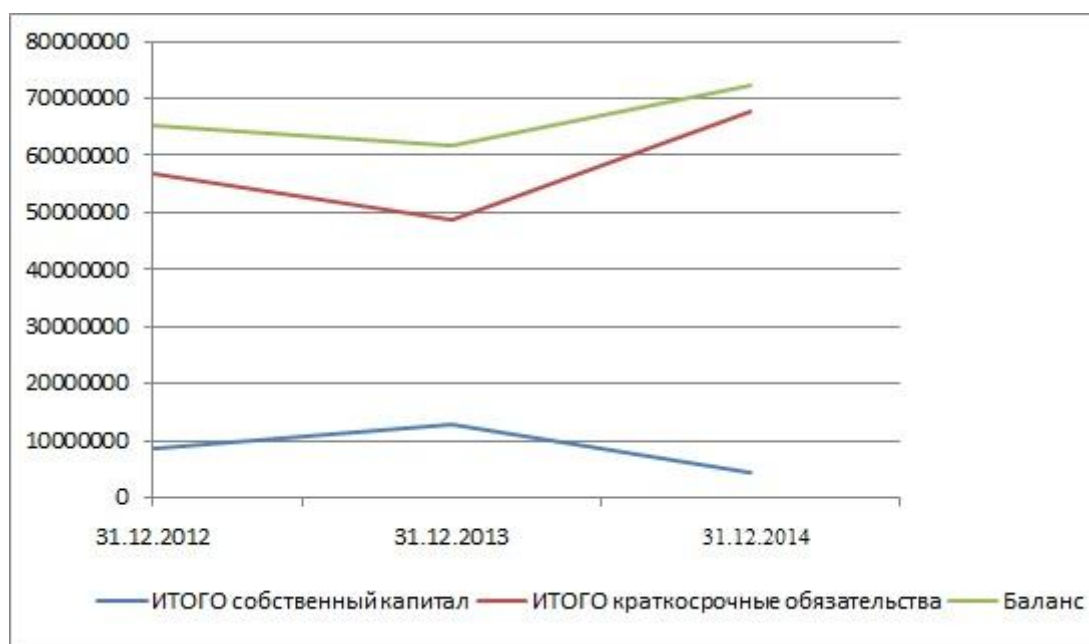


График 1.2 - Динамика пассивов компании ООО «НПО Энергомашсервис»



Таблица 1.3 – Отчет о прибылях и убытках за 2013 и 2014 год

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 20 <u>14</u> г. <sup>3</sup>	За 20 <u>13</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	78 467	61 275
	Себестоимость продаж	2120	( 56 514 )	( 36 845 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	21 953	24 430
	Коммерческие расходы	2210	( 18 497 )	( 8 432 )
	Управленческие расходы	2220	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 456	15 998
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	( - )	( - )
	Прочие доходы	2340	4 078	-
	Прочие расходы	2350	( 1 850 )	( - )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 684	15 998
	Текущий налог на прибыль	2410	( 1 137 )	( 3 199 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 547	12 799

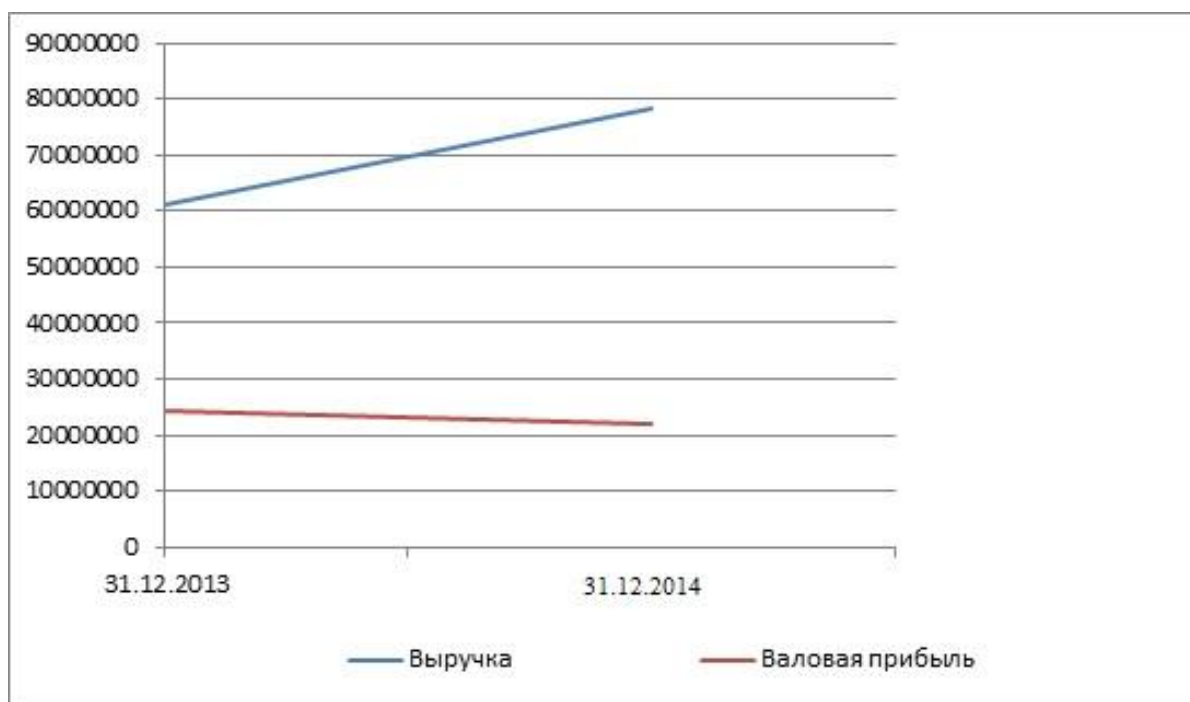


График 1.3 - Выручка и валовая прибыль