

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты совершенствования структуры управления предприятием.....	5
1.1. Сущность понятия и основные элементы системы управления предприятием.....	5
1.2. Виды структур управления предприятием.....	11
1.3. Основные направления совершенствование структуры управления предприятием.....	24
2. Анализ структуры управления компании ООО «Родал».....	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2. Оценка эффективности структуры управления компании.....	31
2.3. Проблемы системы управления компании.....	36
3. Совершенствование структуры управления предприятием ООО «Родал».	39
3.1. Направления совершенствования организационной структуры.....	39
3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	40
Заключение.....	44
Список использованной литературы.....	46
Приложения.....	49

## Введение

Формирование системы управления компании должно соответствовать особенностям деятельности конкретной организации, а эффективность управления работниками должна быть направлена на увеличение прибыли. Поэтому система управления персоналом формируется исходя из особенностей бизнеса компании. Формирование системы управления персоналом должно обеспечивать получение организацией прибыли. Поскольку вопросы управления персоналом с точки зрения системы управления работниками относятся к стратегическим составляющим управления организацией, управление персоналом должно способствовать получению прибыли на перспективу. С учетом необходимости достижения долгосрочной эффективности, организация должна в вопросах формирования системы управления персоналом ориентироваться не только на особенности внутренней среды, но также на воздействие факторов макроокружения и состояние рынка, на котором действует организация.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления современной организацией на примере ООО «Родал».

Задачами работы являются:

- рассмотреть сущность и основные элементы управления современной организацией,
- охарактеризовать методы управления современной организацией,
- выявить критерии оценки эффективности управления современной организацией,
- провести анализ деятельности компании,
- провести оценку эффективности системы управления ООО «Родал»,
- выявить проблемы управления организацией,
- предложить направления совершенствования системы управления современной организацией.

Объектом исследования является система управления организацией. Предметом исследования является совершенствование системы управления организацией. Объектом наблюдения является ООО «Родал». Информационную основу исследования составили данные финансовой отчетности ООО «Родал», а также показатели по численности персонала.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды российских и зарубежных исследователей по вопросам совершенствования системы управления в организации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

# **1. Теоретические аспекты совершенствования структуры управления предприятием**

## **1.1. Сущность понятия и основные элементы системы управления предприятием**

Управление с позиций сегодняшнего дня рассматривается, прежде всего, по отношению к человеческой деятельности как воздействие субъекта управления на управляемую систему (объект управления) с целью предоставления требуемого её поведения или изменения её характеристик. Предметом управления может быть каждая организованная система разнообразной природы.

По словам Анри Файоля, «управлять означает прогнозировать и планировать, организовывать, командовать и контролировать».

В то время как Лютер Галлик дал ключевое слово «POSDCORB», где P означает планирование, O - организация, S - укомплектование персоналом, D - руководство, Co - координация, R - отчетность и B - бюджетирование.

Но наиболее широко принятыми являются функции управления, данные Кунцем и О'Доннелем, т. е. планирование, организация, укомплектование персоналом, руководство и контроль.

Такие действия, как планирование, организация, контроль, координация и мотивация, описываются как основные функции «Процесса управления» или «Процесса управления». Это основные пять элементов Процесса Управления.

**Планирование:** Планирование является первой и главной функцией процесса управления. Это процесс мышления для определения предлагаемого курса действий, что, как, когда, где и кто должен выполнять работу или вещи, которые должны быть выполнены.

**Организация:** Организация как процесс обеспечивает гармоничное согласование между различными факторами производства, такими как земля,

труд, капитал предприятия, для достижения конечной цели.

**Кадровое обеспечение:** кадровое обеспечение - это процесс определения количества и качества рабочей силы, необходимой организации. Для эффективного достижения своих целей основным направлением деятельности подразделения является набор, отбор, обучение, развитие и оценка вновь нанятого, а также существующего персонала. Это можно рассматривать как функцию «менеджера по персоналу», но на очень меньшем уровне.

**Направление:** Направление в первую очередь касается надзора, регулирования, вдохновения, проверки и руководства деятельностью сотрудников таким образом, чтобы беспрепятственно достигать заранее определенных целей организации.

**Контроль:** контроль — это процесс, который держит под контролем всю систему, чтобы она двигалась в соответствии с заранее заданными параметрами, или проверяя общее движение делового предприятия в соответствии с планом и принимая корректирующие меры для любого отклонения. Помимо вышеупомянутых пяти элементов, другие два элемента, которые принимаются несколькими менеджерами, заключаются в следующем:

**Мотивация:** Мотивация как таковая имеет дело с человеческой частью системы, где обеспечивается вдохновение для выполнения задач промышленного или коммерческого предприятия для достижения целей. Способ побудить человеческий фактор сделать все возможное для достижения заранее поставленной цели.

**Координация:** Координация - это понятие соглашения для достижения заранее определенной цели коммерческого предприятия с использованием всех факторов производства. Это смазывает все заинтересованные действия, направленные на облегчение работы и достижение желаемого результата.

С позиций менеджмента как науки предприятие представляет собой группу людей, деятельность которых намеренно скоординирована для

достижения поставленной цели или целей. Однако формальное управление редко имеет дело с предприятиями, преследующими только одну цель. Многие предприятия имеют комплекс взаимосвязанных целей, и на этом основании их относят к сложным предприятиям.

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для формулирования и достижения целей организации. К настоящему времени известны четыре основных способа контроля:

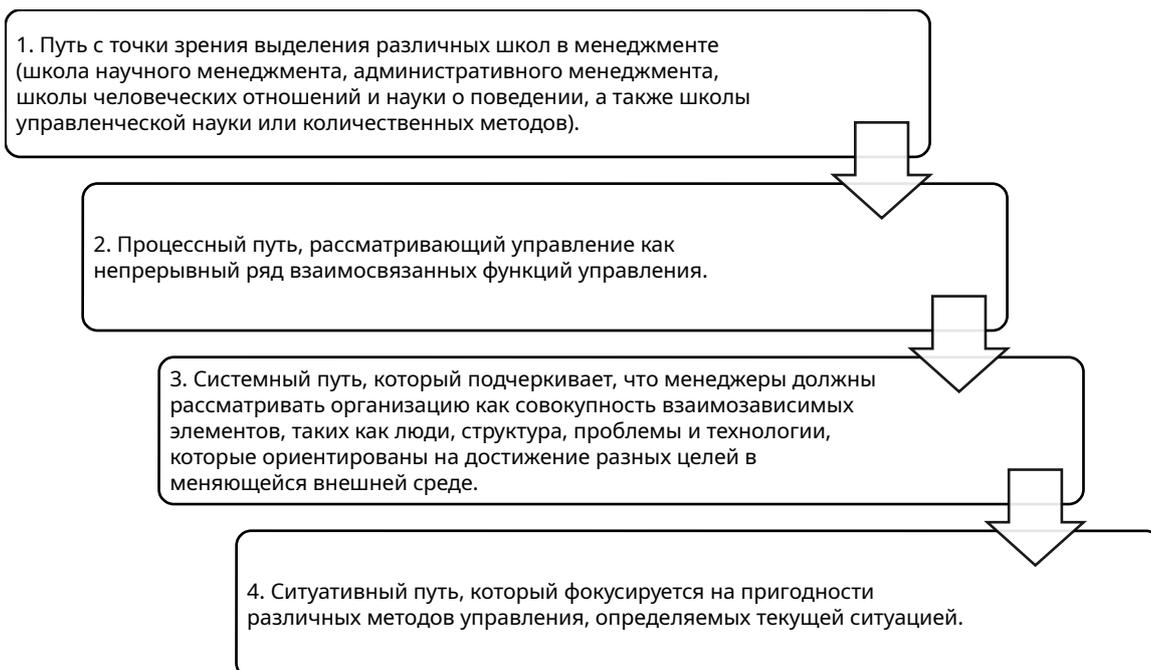


Рисунок 1 - Четыре основных способа контроля

Теории управления — это концепции, связанные с рекомендуемыми стратегиями управления, которые могут включать в себя такие инструменты, как схемы и рекомендации, которые могут быть реализованы в современных организациях. Как правило, профессионалы не будут полагаться исключительно на одну теорию управления, а вместо этого введут несколько концепций из разных теорий управления, которые лучше всего подходят их рабочей силе и корпоративной культуре.

До того дня, когда машины смогут думать, говорить и испытывать эмоции, люди останутся самыми сложными существами для управления. Люди никогда не смогут добиться такой безошибочной работы,

которую обеспечивают машины . С другой стороны, есть множество вещей, на которые машины не способны, что делает людей незаменимыми активами. По этой причине надлежащее управление является одной из самых важных вещей для организации.

Долгое время теоретики занимались поиском наиболее подходящих форм управления для различных условий работы. Здесь в игру вступают теории управления. Хотя некоторые из этих теорий были разработаны столетия назад, они до сих пор обеспечивают стабильную основу для ведения бизнеса.

Популярные теории управления :

#### 1. Научная теория управления -

Американский инженер-механик Фредерик Тейлор , который был одним из первых теоретиков управления, стал пионером научной теории управления. Он и его коллеги были одними из первых, кто начал научно изучать производительность труда. Философия Тейлора подчеркивала тот факт, что принуждение людей к тяжелой работе — не лучший способ добиться оптимальных результатов. Вместо этого Тейлор рекомендовал упростить задачи, чтобы повысить производительность.

Стратегия немного отличалась от того, как раньше велись дела. Первоначально руководитель фабрики почти не контактировал со своими работниками. Не было абсолютно никакой возможности стандартизировать правила на рабочем месте, и единственной мотивацией сотрудников была гарантия занятости.

По словам Тейлора, деньги были основным стимулом для работы, поэтому он разработал концепцию «справедливая дневная заработная плата за справедливый дневной труд». С тех пор научная теория управления практикуется во всем мире. В результате сотрудничество между работниками и работодателями превратилось в командную работу, которой люди теперь наслаждаются.

#### 2. Теория управления системами -

Системный менеджмент предлагает альтернативный подход к планированию и управлению организациями. Теория системного управления предполагает, что бизнес, как и человеческое тело, состоит из нескольких компонентов, которые работают гармонично, чтобы более крупная система могла функционировать оптимально. Согласно теории, успех организации зависит от нескольких ключевых элементов: синергии, взаимозависимости и взаимосвязи между различными подсистемами.

### 3. Теория управления непредвиденными обстоятельствами –

Основная концепция теории управления непредвиденными обстоятельствами заключается в том, что ни один подход к управлению не подходит для каждой организации. Существует несколько внешних и внутренних факторов, которые в конечном итоге повлияют на выбранный подход к управлению. Теория непредвиденных обстоятельств определяет три переменные, которые могут повлиять на структуру организации: размер организации, используемые технологии и стиль руководства.

Теорию управления непредвиденными обстоятельствами можно резюмировать следующим образом:

- Не существует какой-либо конкретной методики управления организацией.
- Лидер должен быстро определить конкретный стиль управления, подходящий для конкретной ситуации.
- Основным компонентом теории непредвиденных обстоятельств Фидлера является LPC - шкала наименее предпочтительного сотрудника. LPC используется для оценки того, насколько хорошо ориентирован менеджер.

### 4. Теория X и теория Y –

Считаете ли вы, что каждый человек получает максимальное удовлетворение от своей работы? Или вы считаете, что некоторые считают работу бременем и делают ее только за деньги? Такие предположения влияют на то, как управляется организация. Предположения также

составляют основу теории X и теории Y.

Дуглас МакГрегор — теоретик, которому приписывают разработку этих двух противоположных концепций. В частности, эти теории относятся к двум стилям управления: авторитарному (теория X) и партиципативному (теория Y).

В организации, где члены команды проявляют мало энтузиазма к своей работе, лидеры, скорее всего, будут использовать авторитарный стиль управления. Но если сотрудники демонстрируют готовность учиться и с энтузиазмом относятся к тому, что они делают, их лидер, скорее всего, будет использовать партиципативное управление. Стиль управления, который примет менеджер, повлияет на то, насколько хорошо он сможет поддерживать мотивацию членов своей команды.

Теория X придерживается пессимистического взгляда на сотрудников в том смысле, что они не могут работать без стимулов. Теория Y, с другой стороны, придерживается оптимистического мнения о сотрудниках. Последняя теория предполагает, что сотрудники и менеджеры могут установить отношения сотрудничества и доверия.

Тем не менее, есть несколько случаев, когда можно применить Теорию X. Например, эта форма управления может оказаться идеальной для крупных корпораций, нанимающих тысячи сотрудников для выполнения рутинной работы.

#### 1. Повышение производительности

Одна из причин, по которой менеджеры должны быть заинтересованы в изучении теорий управления, заключается в том, что это помогает максимизировать их производительность. В идеале теории учат лидеров максимально эффективно использовать человеческие ресурсы, находящиеся в их распоряжении. Таким образом, вместо того, чтобы покупать новое оборудование или инвестировать в новую маркетинговую стратегию, владельцы бизнеса должны инвестировать в своих сотрудников посредством обучения.

Это можно увидеть в теории научного менеджмента Тейлора. Как упоминалось ранее, Тейлор предположил, что лучший способ повысить производительность работников — это сначала наблюдать за их рабочими процессами, а затем разрабатывать лучшие политики.

## 2. Упрощение принятия решений

Еще одна область, в которой теории управления оказались полезными, — это процесс принятия решений. Макс Вебер предположил, что иерархические системы способствуют принятию обоснованных решений. В отчете, подготовленном Институтом исследований в области занятости, говорится, что выравнивание иерархии прокладывает путь для местных инноваций и ускоряет процесс принятия решений. Выравнивание означает отказ от названий должностей и руководящих должностей, чтобы создать сплоченную рабочую среду.

## 3. Поощрение участия персонала

Теории управления, разработанные в 1900-х годах, были направлены на поощрение межличностных отношений на рабочем месте. Одной из таких теорий, которая поощряла совместную среду, является подход человеческих отношений. Согласно этой теории, владельцы бизнеса должны были предоставить своим сотрудникам больше полномочий в принятии решений.

## **1.2. Виды структур управления предприятием**

Главными структурами, существующими в компании, являются:

- производственная;
- управленческая;
- организационная.

Организационная структура — это метод, с помощью которого работа проходит через организацию. Это позволяет группам работать вместе в рамках своих индивидуальных функций для управления задачами. Традиционные организационные структуры, как правило, более

формализованы — сотрудники сгруппированы по функциям (например, финансам или операциям), региону или продуктовой линейке. Менее традиционные структуры более свободны и гибки, способны быстро реагировать на изменение бизнес-среды.

Организационные структуры развивались с 1800-х годов. Во время промышленной революции люди были организованы для добавления деталей к производству продукта, продвигающегося по сборочной линии. Теория научного менеджмента Фредерика Тейлора оптимизировала способ выполнения задач, поэтому работники выполняли только одну задачу наиболее эффективным способом. В 20-м веке General Motors стала пионером революционной организационной схемы, согласно которой каждое крупное подразделение производило свои собственные автомобили.

Сегодня организационные структуры быстро меняются — от виртуальных организаций до других гибких структур. По мере того, как компании продолжают развиваться и расширять свое глобальное присутствие, будущие организации могут воплощать в себе гибкую, свободно формирующуюся организацию, ответственность членов и предпринимательский подход среди всех членов.

Вот 10 типов организационных структур, обычно используемых предприятиями, с плюсами и минусами каждого из них:

#### 1. Иерархическая структура

В иерархической организационной структуре сотрудники сгруппированы и закреплены за руководителем. Это наиболее распространенный тип организационной структуры. Сотрудники могут быть сгруппированы по их роли или функциям, географии или типу продуктов или услуг, которые они предоставляют. Эта структура часто изображается в виде пирамиды, потому что существует несколько уровней или полномочий с высшим уровнем руководства наверху, их непосредственными сотрудниками ниже них и так далее.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Установление четко определенных уровней власти
- Поощрение командной работы и лояльности отдела
- Стимулирование развития сотрудников и возможности продвижения по службе

К потенциальным недостаткам относятся:

- Ограничение сотрудничества;
- Ограничение инноваций;
- Создание бюрократии, которой необходимо управлять.

## 2. Функциональная структура

В функциональной структуре организация делится на группы по ролям, обязанностям или специальностям. Например, в организации могут быть отделы маркетинга, финансов и продаж, каждый из которых контролируется менеджером, у которого также есть руководитель, курирующий несколько отделов. Функциональная структура может быть полезной, поскольку отделы могут быть уверены, что их сотрудники обладают навыками и опытом для достижения своих целей.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Установление четко определенных ролей и ожиданий;
- Содействие повышению производительности и продуктивности;
- Возможность развития навыков и специализации;

К потенциальным недостаткам относятся:

- Создание барьеров или бункеров между функциями;
- Ограничение общения и знаний сотрудников с другими отделами;
- Запрещение сотрудничества и инноваций.

## 3. Матричная структура

Матричная организационная структура напоминает сетку, в которой сотрудники с одинаковыми навыками сгруппированы и подчиняются более чем одному руководителю. Это часто включает функционального менеджера, который наблюдает за проектами и их ходом, и менеджера по продукту,

который отвечает за стратегию компании и успех в отношении предлагаемых продуктов. Матричная структура обычно используется крупными многонациональными организациями и способствует обмену навыками и знаниями между отделами для достижения целей.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Создание гибкой рабочей среды;
- Способствовать сбалансированному процессу принятия решений;
- Продвижение открытого общения и общих ресурсов в бизнесе.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Создание путаницы в отношении полномочий;
- Отслеживание бюджетов и ресурсов может быть затруднено;
- Ограничение эффективности ключевых показателей

эффективности (KPI).

#### 4. Плоская структура

В плоской организационной структуре большинство уровней управления среднего звена удалено, поэтому мало кто отделяет рядовых сотрудников от высшего руководства. Сотрудникам предоставляется больше ответственности и полномочий по принятию решений без обычного иерархического давления или контроля, и они часто могут быть более продуктивными. Небольшие компании и стартапы на ранней стадии в основном используют этот тип структуры, потому что у них часто меньше сотрудников и проектов для управления. Его также можно назвать «горизонтальной структурой».

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Сокращение расходов бюджета за счет отсутствия среднего менеджмента;
- Выстраивание отношений между персоналом и начальством;
- Содействие более быстрому и простому процессу принятия решений.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Требование тщательного планирования, чтобы быть эффективным;
- Вызывает путаницу в отношении того, кто принимает решения;
- Требование планов на случай непредвиденных обстоятельств для разрешения конфликтов;

## 5. Дивизиональная структура

В дивизиональной структуре организации делятся на подразделения в зависимости от конкретных продуктов, услуг или географического положения. По этой причине эта структура обычно используется крупными компаниями, которые работают в широких географических областях или владеют отдельными небольшими компаниями. Каждое подразделение имеет свое исполнительное руководство, отделы и ресурсы. Например, крупная компания-разработчик программного обеспечения может разделить свою организацию на основе типа продукта, так что есть подразделение программного обеспечения для облачных вычислений, подразделение корпоративного программного обеспечения и подразделение программного обеспечения для персональных компьютеров.

К преимуществам этой структуры относятся:

- Предоставление подразделениям возможности работать независимо;
- Более быстрое и конкретное удовлетворение потребностей отдельных подразделений;
- Повышение внимания к конкретным продуктам или услугам.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Ограничения масштабирования;
- Дублирование ресурсов или действий;
- Децентрализация принятия решений.

## 6. Структура сети

В сетевой структуре менеджеры организации будут координировать

отношения с внутренними и внешними организациями для предоставления своих продуктов или услуг. Например, розничная компания сосредоточится на продаже предметов одежды, но отдаст дизайн и производство этих предметов на аутсорсинг в партнерстве с другими компаниями. Эта структура больше ориентирована на открытое общение и отношения, чем на иерархию.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Предоставление организации большей маневренности и гибкости;
- Предоставление основной компании возможности сосредоточиться на том, что у нее получается лучше всего;
- Помощь в снижении затрат за счет аутсорсинга.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Дублирование сервисов и ресурсов;
- Создание путаницы в отношении конкретных ролей и должностных функций;
- Становится слишком сложным и трудным для управления.

## 7. Линейная структура

В линейной структуре полномочия внутри организации передаются сверху вниз, и специализированные или вспомогательные службы отсутствуют. Это один из самых простых типов организационной структуры. Организация обычно делится на отделы, за которыми наблюдает и контролирует генеральный директор, и в каждом отделе есть свой менеджер, имеющий власть над своим персоналом. Отделы работают независимо друг от друга для поддержки основной цели организации.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Содействие эффективному общению и стабильной среде;
- Предоставление четко определенных обязанностей и полномочий;
- Быстрая адаптация к меняющимся условиям или ситуациям.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Предельная специализация;
- Стать жестким и негибким;
- Предоставление слишком большой власти менеджеру.

#### 8. Командная структура

В организационной структуре, основанной на командах, сотрудники объединяются в команды, основанные на навыках, для работы над конкретными задачами, работая над достижением общей цели. Часто это гибкая структура, которая позволяет сотрудникам переходить из команды в команду по мере выполнения проектов. Эта структура фокусируется на решении проблем и сотрудничестве сотрудников.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Помощь в оптимизации процессов организации за счет устранения разрозненности;
- Расширение полномочий по принятию решений при минимальном управлении;
- Повышение гибкости за счет сосредоточения внимания на опыте, а не на стаже.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Снижение согласованности организации;
- Ограничение контакта с другими функциями;
- Возрастающий конфликтный потенциал.

#### 9. Круговая структура

Круговая организационная структура опирается на иерархию, чтобы отображать сотрудников более высокого уровня во внутренних кольцах круга, а сотрудников более низкого уровня - во внешних кольцах. Сидя в центре организации, лидеры не посылают приказы вниз по цепочке подчинения, а скорее вовне. В то время как многие другие типы структур содержат разные отделы, которые работают независимо с отдельными целями, эта структура устраняет это строгое разделение. Он смотрит на более

широкую картину, когда все отделы являются частью одного целого.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Поощрение общения на всех уровнях персонала;
- Содействие свободному обмену информацией в бизнесе;
- Сотрудничество между отделами, а не разделение.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Вызывает путаницу в отношении того, кому сообщать;
- Требуется больше ресурсов и обучения;
- Вызывает замедление принятия решений.

## 10. Процессная структура

В структуре, основанной на процессах, организация построена вокруг потока своих процессов и того, как обязанности, выполняемые ее сотрудниками, взаимодействуют друг с другом. Вместо того, чтобы течь сверху вниз, эта структура описывает услуги слева направо.

Руководитель наверху структуры наблюдает за отделами ниже, представляющими различные процессы, но каждый процесс не может начаться до тех пор, пока не завершится предыдущий. И в каждом отделе будет свое руководство и команда, работающая над выполнением своих обязанностей, чтобы бизнес мог перейти к следующей задаче и в конечном итоге достичь своей конечной цели, такой как продажа продукта потребителям.

К преимуществам такого типа конструкции относятся:

- Повышение эффективности и скорости работы компании;
- Поощрение совместной работы между отделами;
- Быстрая адаптация к изменениям в отрасли.

К потенциальным недостаткам относятся:

- Возведение барьеров или бункеров между группами;
- Ограничение общения;
- Требуется больше ресурсов для достижения оптимизации процесса.

Структуры с открытыми границами (полые, модульные виртуальные и обучающие)

Более поздние тенденции в структурных формах стирают традиционные границы организации. Типичные внутренние и внешние барьеры и организационные рамки устранены, а все организационные подразделения эффективно и гибко связаны между собой. Команды заменяют отделы, а организация и поставщики тесно сотрудничают, как части одной компании. Иерархия плоская; статус и ранг минимальны. Все, включая высшее руководство, менеджеров и сотрудников, участвуют в процессе принятия решений. Также широко распространено использование оценок производительности с обратной связью на 360 градусов.

Преимущества организаций без границ включают следующее:

- Возможность использовать все таланты сотрудников;
- Более быстрая реакция на изменения рынка;
- Расширение сотрудничества и обмена информацией между функциями, подразделениями и персоналом.

Недостатки включают следующее:

- Трудности в преодолении разобщенности внутри организации;
- Отсутствие сильного лидерства и общего видения;
- Процессы, требующие времени;
- Возможность неблагоприятного воздействия на сотрудников усилий по повышению эффективности;
- Возможность отказа организаций от изменений, если реструктуризация не приведет к быстрому повышению эффективности.

Безграничные организационные структуры могут быть созданы в различных формах, включая полые, модульные и виртуальные организации.

Полые организации. Полые структуры делят работу и сотрудников по основным и непрофильным компетенциям. Пустые структуры — это модель аутсорсинга, в которой организация поддерживает свои основные процессы внутри компании, а второстепенные процессы передает на

аутсорсинг. Полые структуры наиболее эффективны, когда отрасль конкурентоспособна по цене и существуют возможности для аутсорсинга. Примером пустотелой структуры является спортивная организация, в которой функции управления персоналом (например, расчет заработной платы и льгот) выполняются внешними организациями.

К преимуществам данного типа конструкции можно отнести следующее:

- Минимизация накладных расходов;
- Предоставление организации возможности сосредоточиться на своем основном продукте и устранить необходимость развивать опыт в неосновных функциях;

Недостатки включают:

- Потеря контроля над функциями, которые регулярно затрагивают сотрудников;
- Ограничение некоторыми отраслями (например, здравоохранением) масштабов аутсорсинга;
- Отсутствие конкурентоспособных вариантов аутсорсинга.

Модульные организации. Модульные структуры отличаются от полых организаций тем, что компоненты продукта передаются на аутсорсинг. В модульных структурах основная часть продукта может храниться внутри компании, а второстепенные — отдаваться на аутсорсинг. Сети добавляются или удаляются по мере необходимости. Чтобы модульная структура была возможной, продукт должен быть разбит на части. Например, производитель компьютеров Dell покупает детали у разных поставщиков и собирает их в одном месте. Поставщики с одной стороны и потребители с другой становятся частью организации; организация делится информацией и инновациями со всеми. Индивидуализация продуктов и услуг является результатом гибкости, творчества, командной работы и оперативности. Деловые решения принимаются на корпоративном уровне, уровне подразделений, проектов и отдельных членов команды.

Преимущества включают следующее:

- Сведение к минимуму специализации и необходимых специалистов;
- Минимизация накладных расходов;
- Предоставление компании возможности аутсорсинга поставок запчастей и координации сборки качественной продукции.

К недостаткам относятся опасения по поводу действий поставщиков, неподконтрольных основной управляющей компании. Риск возникает, если партнерская организация отказывается от проверки качества конечного продукта или если аутсорсинговая организация использует вторую аутсорсинговую организацию. Примеры опасений поставщиков включают следующее:

- Поставщики или субподрядчики должны иметь доступ и защищать большую часть, если не все, данных основной компании и коммерческой тайны.
- Поставщики могут внезапно поднять цены или прекратить производство ключевых деталей.
- Понять, где заканчивается одна организация и начинается другая, может оказаться затруднительно.

Виртуальные организации. Виртуальная организация (иногда называемая сетевой структурой) представляет собой сотрудничество между компаниями, учреждениями или отдельными лицами, предоставляющими продукт или услугу в соответствии с общим пониманием бизнеса. Организации формируют партнерские отношения с другими — часто конкурентами — которые дополняют друг друга. Сотрудничающие подразделения представляют собой единую организацию.

К преимуществам виртуальных структур можно отнести следующее:

- Взносы от каждой части подразделения.
- Устранение физических границ.
- Реагирование на быстро меняющуюся среду.

- Низкие или отсутствующие организационные накладные расходы.
- Позволяет компаниям быть более гибкими и динамичными.
- Предоставьте всем сотрудникам больше возможностей для совместной работы, проявления инициативы и принятия решений.
- Помогает сотрудникам и заинтересованным сторонам понять рабочие процессы и процессы.

К недостаткам виртуальных организаций можно отнести следующее:

- Потенциальное отсутствие доверия между организациями.
- Потенциальное отсутствие организационной идентификации среди сотрудников.
- Потребность в усилении общения.
- Может быстро стать слишком сложным при работе с множеством внешних процессов.
- Сотрудникам может быть сложнее узнать, за кем последнее слово.

Виртуальные структуры являются совместными и создаются, чтобы реагировать на исключительную и часто временную маркетинговую возможность. Примером виртуальной структуры является охрана окружающей среды, в которой несколько организаций предоставляют виртуальной организации сотрудников для сохранения, например, исторического места, возможно, с целью получения экономической выгоды для партнеров.

Понимание организационной среды имеет решающее значение в моделях с открытыми границами. Например, некоторые отрасли не могут передавать непрофильные процессы на аутсорсинг из-за государственного регулирования. (Например, организации медицинского страхования могут быть не в состоянии передать процессы Medicare на аутсорсинг). Или, в некоторых случаях, аутсорсинг может быть согласован с профсоюзом.

Ключом к эффективной организации без границ является размещение

адаптируемых сотрудников на всех уровнях. Менеджмент должен отказаться от традиционного автократического контроля, чтобы научить сотрудников творчеству и достижению организационных целей. Сотрудники должны проявлять инициативу и творческий подход на благо организации, и системы вознаграждения должны признавать таких сотрудников.

Обучающиеся организации. Обучающаяся организация — это организация, дизайн которой активно направлен на приобретение знаний и изменение поведения в результате вновь приобретенных знаний. В обучающихся организациях экспериментирование, изучение нового и размышление над новыми знаниями являются нормой. В то же время существует множество процедур и систем, облегчающих обучение на всех уровнях организации.

К преимуществам обучающихся организаций относятся:

- Открытое общение и обмен информацией.
- Инновационность
- Способность адаптироваться к быстрым изменениям.
- Высокая организационная эффективность.
- Конкурентное преимущество.

К недостаткам обучающихся организаций можно отнести следующее:

- Разница в мощности не учитывается.
- Процесс внедрения будет сложным и займет больше времени.
- Страх участия сотрудников в принятии организационных решений.
- Нарушение существующих организационных правил.

Обычно организации созревают последовательно и предсказуемо. Проходя различные стадии роста, они должны решать различные проблемы. Этот процесс создает потребность в различных структурах, управленческих навыках и приоритетах.

Четыре стадии развития в жизненном цикле организации включают следующее:

### Запускать

Начальная стадия развития характеризуется непостоянной скоростью роста, простой структурой и неформальными системами. На этом этапе организация обычно сильно централизована. Компании «дотком» — хороший пример начинающих компаний.

### Расширение

Стадия расширения проявляется быстрым положительным ростом и появлением формальных систем. Организации на этом этапе обычно сосредотачиваются на централизации с ограниченным делегированием.

### Укрепление

Стадия консолидации характеризуется более медленным ростом, ведомственной структурой, формализованными системами и умеренной централизацией.

### Диверсификация

Стадия диверсификации наступает, когда более старые и крупные организации испытывают быстрый рост, бюрократию и децентрализацию.

По мере того, как организация растет или переходит от одной стадии развития к другой, для максимизации эффективности могут потребоваться тщательно спланированные и хорошо продуманные изменения в методах и стратегиях. Нет никаких гарантий, что организация перейдет от одного этапа к другому. На самом деле ключевая возможность для лидера состоит в том, чтобы распознать индикаторы, указывающие на то, что организация находится в рискованной или нездоровой стадии, и внести соответствующие структурные коррективы.

## **1.3. Основные направления совершенствование структуры управления предприятием**

Главная особенность управления предприятием в современных условиях заключается в том, что эффективная система управления — это,

прежде всего, система, способная обеспечить быструю адаптацию предприятия к изменениям бизнес-среды в условиях максимально возможного удовлетворения потребностей потенциальных клиентов. Получение прибыли следует рассматривать исключительно как результат эффективного функционирования такой системы управления [6]. В современных рыночных условиях предприятия находятся в состоянии постоянной конкуренции, поэтому для получения максимальной прибыли необходимо постоянно совершенствовать систему управления предприятием. Работа по совершенствованию управления проводится поэтапно [7]:

- 1) задача – найти «узкие места» в управлении, снижающие его эффективность;

- 2) выявляются конкретные предложения руководителей, специалистов, консультантов и рядовых работников, которые могут лечь в основу плана мероприятий по совершенствованию системы управления;

- 3) обеспечивается выполнение плана (управление выполнением разработанных мероприятий зависит от конкретных условий и возможностей предприятия).

В нестабильных условиях, сопровождающихся экономическим кризисом и снижением покупательной способности покупателей на потребительском рынке, важным аспектом успеха предприятий является необходимость совершенствования системы управления и обеспечения ее эффективности [8]. Системы менеджмента состоят из ряда взаимосвязанных элементов, способствующих постоянному совершенствованию определенных направлений или отдельных аспектов деятельности предприятия (безопасность, качество и т. д.).

Все эти элементы служат для достижения главной цели системы: постоянного совершенствования политики, видения или ценностных ожиданий. Элементы системы управления могут быть представлены как часть стратегического цикла непрерывного совершенствования или как процесс: определение – измерение – анализ – улучшение – контроль,

основными элементами которого являются управление, наделение полномочиями и вовлечение сотрудников, управление рисками. Эти основные элементы системы должны быть надежными и работать в гармонии друг с другом, чтобы быть эффективными. Каждый из этих трех элементов зависит от других и влияет на конечный успех [9]. Актуальность исследуемого вопроса обусловлена не только вышеперечисленным, но и замедлением экономического развития, падением экономической динамики в сотнях стран.

Например, в странах Еврозоны в марте 2020 года индекс деловой активности упал до 29,7 пункта с 51,6 пункта месяцем ранее, о чем свидетельствует статистика исследовательской компании Markit Economics.

Результаты деятельности предприятия и перспективы его успешного развития во многом зависят от его эффективного функционирования. И целью исследования является уточнение компонентов подсистем в общей системе управления предприятием с учетом современных требований, рисков, необходимости адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Это поможет руководителям обеспечить: - формирование и функционирование такой управляемой системы, которая отвечает требованиям внешней среды предприятия; – сосредоточить внимание на решении выявленных проблем и более рационально использовать имеющиеся ресурсы предприятия; – контролировать затраты как на уровне подсистем, так и на уровне системы управления; – минимизировать риски, связанные с принятием управленческих решений. 2

Существует значительное количество подходов к трактовке сущности понятия «система управления предприятием», но среди различных взглядов ученых на определение этого понятия можно выделить два основных:

1) как система, состоящая из двух специфических подсистем: субъекта и объекта управления;

2) как совокупность связей (сервисов) предприятия, обеспечивающих его функционирование [8]. Примером второго подхода является следующий

вариант определения системы управления предприятием: это совокупность всех служб предприятия, всех подсистем и связей между ними, а также процессов, обеспечивающих функционирование предприятия [11].

Система управления предприятием состоит из комплекса взаимосвязанных подсистем, которые можно оценить по отдельным показателям, а также определить их влияние на общую эффективность всей системы. Он позволяет комплексно оценивать систему управления предприятием и гибко и эффективно строить ее [4]. Однако следует учитывать, что структура системы управления предприятием и вес каждой ее подсистемы будут изменяться в зависимости от: - изменений внешней и внутренней среды; – стратегические цели;

– уровень использования современных технологий, в том числе в управленческой деятельности; – результаты финансово-хозяйственной деятельности; – различные риски, которые всегда сопровождают любую хозяйственную деятельность и другие факторы. Рассмотрев и сравнив точки зрения группы ученых на выявление вопросов структурных элементов системы управления предприятием, можно сделать следующие выводы: – подходы ученых к выделению подсистем в системе управления предприятием существенно различаются, что свидетельствует об отсутствии единого видения формирования структуры системы управления и ее совершенствования; - изменение факторов (внешних и внутренних) и условий функционирования предприятия предполагает объективную необходимость совершенствования системы управления на основе изменения ее структуры или усиления роли отдельных подсистем (из числа используемых на предприятии) в течение определенного периода .

Например, важно включить подсистему управления рисками в систему управления предприятием. В развитых странах управление бизнес-рисками давно стало неотъемлемой частью системы управления предприятием. Это связано с тем, что детальный анализ, выявление, оценка и последующая коррекция уровня риска необходимы при: принятии стратегических,

инновационных, инвестиционных решений, прогнозировании рыночной конъюнктуры, исследовании рынка и т. д. Большинство крупных компаний имеют в их штате есть специальный риск-менеджер, который разделяет ответственность за рискованные решения с другими руководителями (менеджером по маркетингу, менеджером по персоналу, менеджером по продажам и т. д.) [15].

В теории и практике управления рисками риски классифицируют по различным признакам: сфере возникновения (внешние и внутренние), продолжительности воздействия (постоянные и временные), возможности устранения (систематические (рыночные) и бессистемные (конкретные)), возможность предвидения (прогнозируемого и непредсказуемого) и многие другие атрибуты. Также риски можно классифицировать по уровням управления [16]: 1) первый уровень структурирования предусматривает разграничение рисков на три группы:

а) риски I группы – риски, которыми управляет высшее руководство предприятия (включают финансовые, экологические, социально-политические и отраслевые группы риска);

б) риски II группы – подструктурные риски, связанные с деятельностью руководителей соответствующих направлений (включают маркетинговые, коммерческие и административные риски);

в) риски III группы – личные риски, связанные с деятельностью каждого члена организации, включают риски квалификации, лояльности, человеческих ресурсов и безопасности труда);

2) второй уровень структурирования предполагает разделение на группы рисков, управление которыми можно охарактеризовать набором отдельных методов, структурой управленческих организационных единиц и влиянием на деятельность предприятия в сфере программного обеспечения. Возможно частичное пересечение сфер деятельности групп риска на разных уровнях, связанное с разными целями и временным интервалом управления рисками.

В современных условиях для эффективной работы предприятия важно использование системы управления, которая бы включала управление рисками в подсистему управления рисками. В пользу такого решения говорят результаты опроса, проведенного американской консалтинговой фирмой Protinity и NC State ERM Initiative Университета Северной Каролины в Ралли. В рамках опроса респондентам было предложено оценить 30 макроэкономических, стратегических и операционных рисков. В опросе приняли участие более тысячи руководителей и директоров топ-менеджмента, по мнению которых бизнес в 2020 году столкнется с такими основными рисками [17]:

1) регуляторные изменения и меры контроля повлияют на операционную устойчивость, продукты и услуги (т. способность внедрять инновации и трансформировать свои бизнес-модели);

2) экономические условия и их влияние на рост;

3) способность привлекать и удерживать таланты;

4) организационная культура, благодаря которой компании могут несвоевременно выявлять риски и усиливать их воздействие;

5) лояльность клиентов и их содержание;

6) цифровые технологии, для внедрения которых необходимо привлечение людей с новыми навыками или переобучение уже имеющих;

7) другие. Среди основных рисков большинство носит операционный характер. Это говорит о том, что респонденты по-прежнему уделяют больше внимания операционному вопросу, чем стратегическим или макроэкономическим рискам. Эти же риски характерны и для компаний.

Поэтому важно, чтобы система управления предприятием обязательно включала подсистему управления рисками. Эта подсистема включает идентификацию, анализ и управление рисками (минимизацию или нейтрализацию угроз) с целью сделать предприятие прибыльным и успешным в долгосрочной перспективе. К основным задачам управления рисками можно отнести [16]: – выбор стратегии управления рисками; –

разработка риск-адаптивного режима деятельности предприятия;

## 2. Анализ структуры управления компании ООО «Родал»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Родал» — это молодая компания, работающая над производством трубной продукции, а также осуществляющая торговлю прочими машинами и оборудованием.

Предприятие имеет линейную организационную структуру:

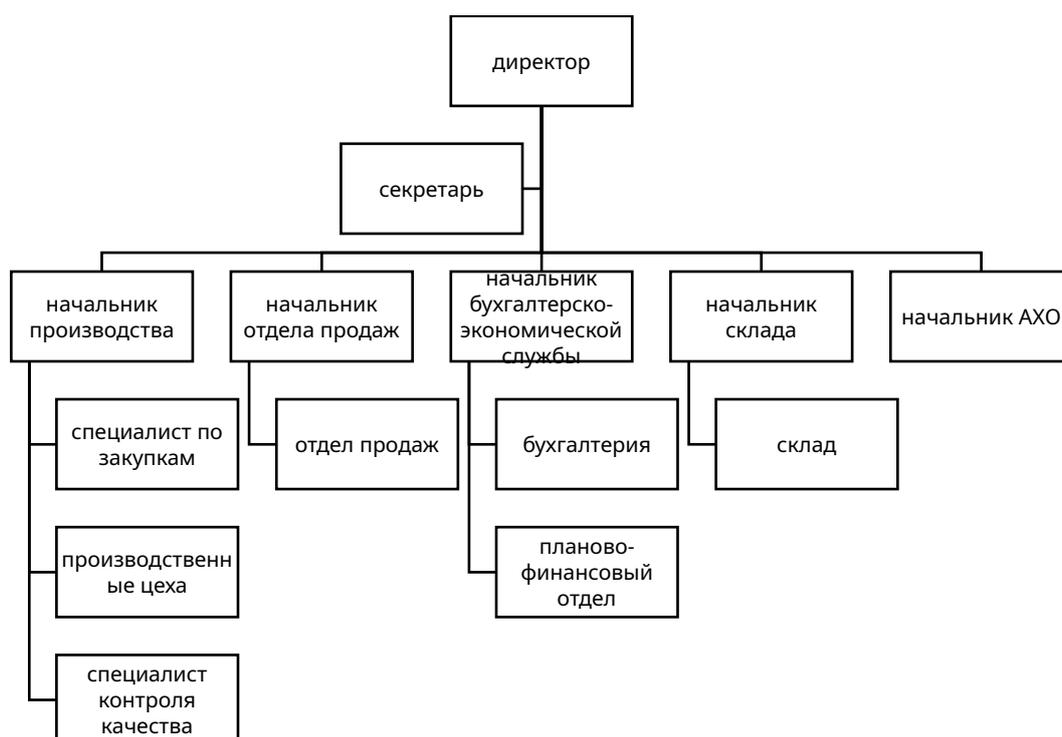


Рисунок 1 - Организационная структура управления

Структура ООО «Родал» по своему типу принадлежит к механическим организационным структурам, так как характеризуется большой сложностью, большим числом подразделений по горизонтали; высокой степенью формализации; ограниченной информационной сетью; низким уровнем участия всего управленческого персонала в процессе принятия решений; регламентируемые обязанности, высокая степень горизонтальной дифференциации; жесткие иерархические связи.

Основным преимуществом компании является разработка

инновационного товара, превосходящего свои аналоги (уникальная запатентованная технология производства и уникальная концепция).

Снижение реализации товаров и услуг компании «Родал» с 49 942 тыс. руб. до 24 337 тыс. руб. (на 51,27%) указывает на недостаточно качественное выполнение ежедневных рабочих задач маркетинговыми и сбытовыми структурными подразделениями. Управленцы компании «Родал» должны изучить вопрос наличия резервов снижения расходов, так как об их существовании говорит факт более медленного снижения себестоимости продаж (на 71,47%) и по сравнению с общей суммой продаж (на 48,73%).

Уровень операционной маржи ООО Родал оставался устойчивым в 2020-2022 гг.

В 2022 г. каждый рубль, который вложен в такой элемент активов компании «Родал», сгенерировал 5,04 рублей продаж.

Рассмотрев различные стороны финансовой работы предприятия, можно заключить, что текущее финансовое состояние плохое (СС).

## **2.2. Оценка эффективности структуры управления компании**

В основе управления организацией лежат два основных блока – управление персоналом и управление финансовым состоянием.

Рассмотрим особенности управления персоналом в компании.

Эффективное управление персоналом является одним из условий успешного развития ООО «Родал». Процесс управления персоналом ООО «Родал» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

Управление коллективом ООО «Родал» осуществляется на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности. Согласно Уставу управление предприятием осуществляют учредители, директор и функциональные руководители в пределах своих компетенций. Генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом ООО «Родал» на перспективу определяет кадровая политика предприятия. Кадровая политика

в ООО «Родал» формируется руководством и находит выражение в виде административных и моральных норм поведения работников. Суть кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития предприятия. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

На процесс управления персоналом ООО «Родал» вообще и кадровые политику в частности большое влияние оказывают кадровые документы предприятия. При принятии на работу в ООО «Родал» кандидат оценивается одним из двух способов.

1. Ознакомительное собеседование (кадровое интервью).
2. Тестирование.

Проведем анализ показателей экономики труда ООО «Родал». Рассмотрим таблицу 2 приложения 1.



Рисунок 2 - Динамика численности персонала ООО «Родал»

Как видно из таблицы и рисунка 2, в организации работает 30 человек. Отметим, что численность персонала снизилась по сравнению с 2020 и 2021 годом. Снижение составило 1 человек по сравнению с 2020 годом, но 2 человека – по сравнению с 2021 годом. Снижение произошло за счет изменения в категориях «рабочие» и «обслуживающий персонал». В 2022 году количество рабочих в организации снизилось на 2 человека по сравнению с 2020 годом и 1 человек по сравнению с 2021 годом. Количество

обслуживающего персонала снизилось на 1 человек в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Таким образом, структура персонала в разрезе категорий персонала представлена на рисунке ниже:



Рисунок 3 - Структура персонала ООО «Родал» в 2022 году, %

Как видно из рисунка, на долю рабочих и специалистов приходится в 2022 году 43,33% и 36,67% соответственно. Наименьшую долю в структуре персонала занимают такие категории, как «обслуживающий персонал» и «руководители» - 6,67% и 13,33% соответственно. Снижение количества персонала вызвано оптимизационными процессами внутри организации, а также сокращением финансирования компании ООО «Родал».

Рассмотрим возрастную структуру персонала – таблица 3 приложения.

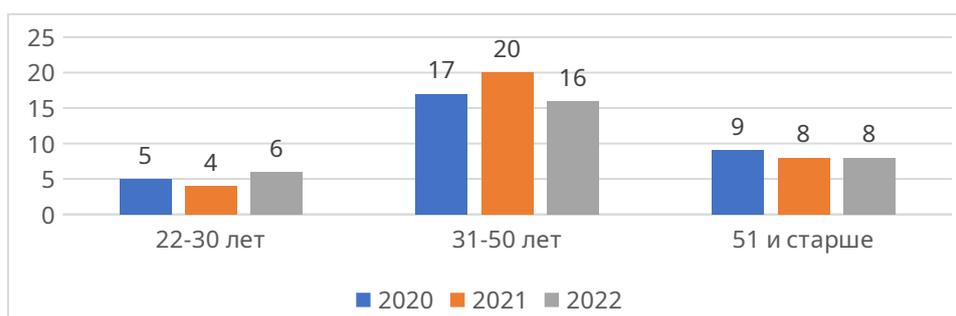


Рисунок 4 - Динамика персонала в разрезе возрастной структуры ООО «Родал»

Как видно из таблицы и рисунка, наибольшее количество персонала во всем анализируемом периоде приходится на возрастную категорию «31-50 лет». Это объясняется тем, что обслуживание зданий – работа, требующая

опыта и определенных навыков. Поэтому, предпочтение при найме отдается именно сотрудникам в возрасте от 30 лет. Тем не менее, отметим, что произошел рост количества сотрудников в возрасте 21-30 лет. Количество сотрудников данного возраста в 2022 году составило 6 человек. Количество персонала в возрасте от 51 года осталось неизменно в 2022 году – 8 человек. Таким образом, в структуре персонала по возрасту 20% приходится на возраст 22-30 лет, 26,67% - на возраст от 51 и старше лет и 53,33% на возраст от 31 до 50 лет.

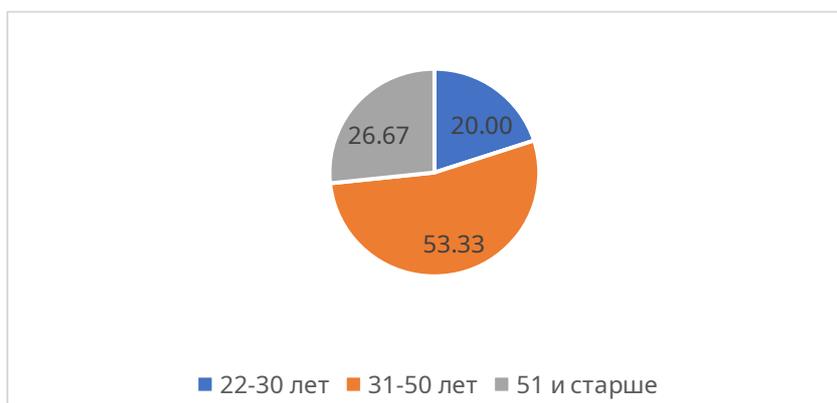


Рисунок 5 - Структура персонала ООО «Родал» по возрасту в 2022 году, %

Проведем анализ структуры ООО «Родал» персонала в разрезе категории «стаж работы в организации».

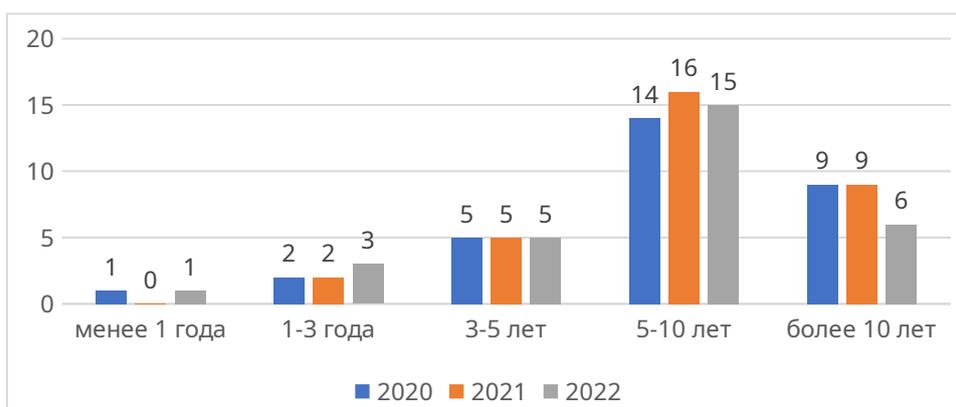


Рисунок 6 - Динамика персонала в компании ООО «Родал» по стажу работы

Как видно из рисунка и таблицы, наибольшее количество сотрудников

работает в организации от 5 до 10 лет. В 2022 году 15 человек работает в организации более 5 лет. 6 сотрудников работает в компании ООО «Рода» более 6 лет. Такой существенный стаж работы персонала компании ООО «Рода» вызван тем, что условия труда в компании хорошие, заработная плата выплачивается стабильно, система материального и нематериального стимулирования также находится на достаточно высоком уровне.

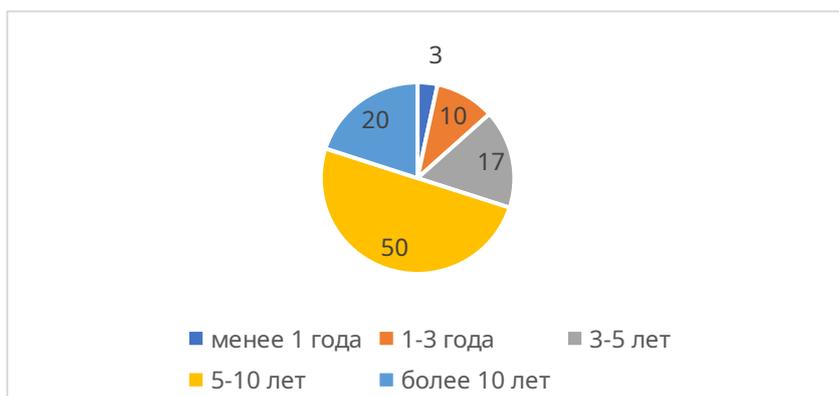


Рисунок 7 - Структура стажа персонала ООО «Рода» в 2022 году, %

Как видно из рисунка, 50% сотрудников работают в компании ООО «Рода» от 5 до 10 лет. Более 10 лет работает 20% сотрудников.

Рассмотрим структуру персонала по полу – таблица приложения.



Рисунок 8 - Динамика персонала компании ООО «Рода»

Как видно из таблицы и рисунка, больше всего сотрудников компании ООО «Рода» – мужчины. Это объясняется, прежде всего, спецификой деятельности компании ООО «Рода».

Рассмотрим динамику фонда оплаты труда: таблица приложения 2.

Как видно из таблицы, происходит рост оплаты труда в компании ООО «Рода». Средняя заработная плата выросла на 5,2 тыс. руб. в 2022 году по

сравнению с 2020 годом.



Рисунок 9 - Динамика расходов на персонал

Отметим, что произошел рост расходов на стимулирование, развитие и обучение персонала в 2022 году по сравнению с 2020 годом. Данные расходы выросли на 21,2% и 37,72% соответственно.

Рассмотрим систему мотивации персонала компании ООО «Родал». В систему мотивации персонала ООО «Родал» входят следующие элементы:

- материальная мотивация – премии и заработная плата,
- нематериальная мотивация – социальный пакет, повышение квалификации, возможность карьерного роста.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать выводы, что численность персонала ООО «Родал» изменилась незначительно. В 2022 году в компании ООО «Родал» работает 30 человек. Большая часть персонала работает не меньше пяти лет. Средний возраст сотрудников – не меньше 30 лет.

Финансовое управление в компании заключается в регулярном анализе финансового состояния.

### 2.3. Проблемы системы управления компании

Рассмотрим основные проблемы в управлении компанией ООО

«Родал».

Основой деятельности управления в ООО «Родал» является создание комплекса побудительных мотивов, которые должны служить лучшим моральным принципам, ибо рынки могут существовать только тогда, когда установится определенный моральный порядок. В организации образуется своеобразная, характерная только для данной организации этика. На этический климат фирмы оказывают влияние как руководитель, так и сотрудники.

Причем немаловажным фактором является то, что этический климат фирмы, в свою очередь, влияет на деятельность, самочувствие менеджера и персонала, создавая в какой-то мере новые этические нормы и преобразовывая их в личностные нормы. Но если эти нормы противоположны общим этическим нормам, то они становятся противными самой человеческой природе и несут обществу опасность разрушения.

В числе проблемных сторон управления организацией можно отметить:



Рисунок – Проблемные стороны управления

На предприятии недостаточно выделяется средств на мероприятия по охране труда.

На исследуемом предприятии провели анализ условий труда, аппаратуры и оборудования с точки зрения возможности появления опасных факторов, выделения вредных производственных веществ. Анализ показал, что условия труда, в которых, находятся работники, не всегда соответствуют нормативным, но в целом по предприятию определенного воздействия на здоровье и работоспособность рабочего не оказывают. Вследствие применения устаревших технологий, изношенности технологического оборудования улучшение условий труда работающих возможно только при осуществлении их реконструкции и применения новых, ориентированных на работника средств труда.

Одна из важных проблем компании – это то, что компания упускает из виду государственный сектор и не участвует в тендерах. Решить это можно за счет создания тендерного отдела.

Следующая проблема – это необходимость расширения ассортимента продукции, а также то, что компания часто работает на конкретные заказы – то есть, реализуется принцип проектного управления. Поэтому нами также рекомендуется создать проектную единицу в организационной структуре.

### 3. Совершенствование структуры управления предприятием ООО «Родал»

#### 3.1. Направления совершенствования организационной структуры

Как указано в п.2.3, в компании существует ряд проблем, решение которых возможно за счет реализации следующих мероприятий:

- внедрить в штат специалиста по охране труда,
- создание тендерного отдела,
- создание проектного отдела.

Рассмотрим, как будет выглядеть модернизированная организационная структура.

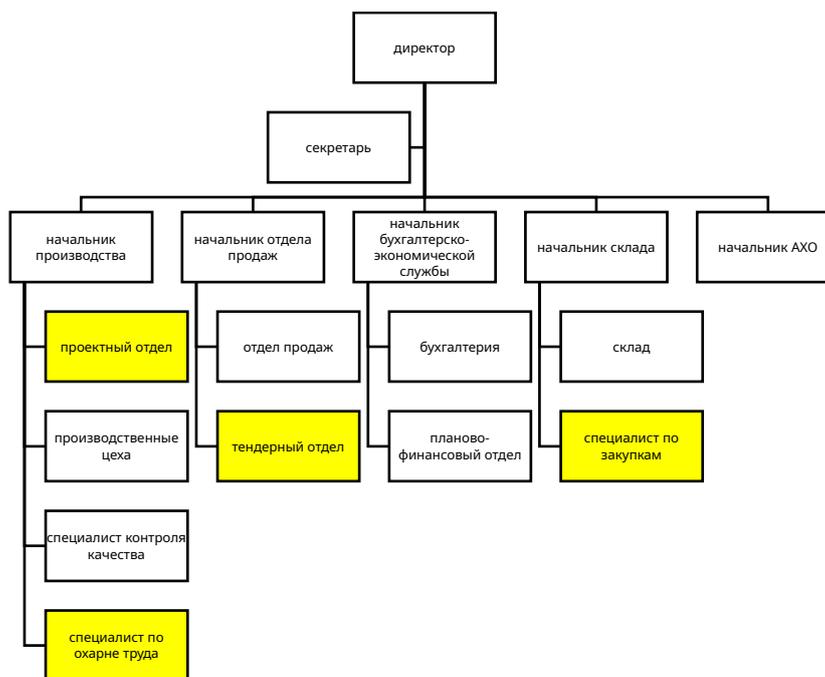


Рисунок 10 - Модернизированная организационная структура управления

Таким образом, штат компании расширится на три штатных единицы.

В рамках проектного отдела нами предлагается проект по развитию производства.

Главной целью проекта по развитию деятельности компании «Родал» является получение прибыли за счет производства и реализации

конкурентоспособного товара – стеклопластиковых труб.

### **3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий**

Производство труб из реактопластов (стеклопластиков) имеет ряд преимуществ. Стеклопластики представляют собой композитные конструкционные материалы, сочетающие высокую прочность с относительно небольшой плотностью.

Наибольший спрос на стеклопластиковые трубы следует ожидать со стороны нефтегазовой и химической отраслей, а также предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

Планируется, что стеклопластиковые трубы, изготавливаемые на нашем производстве, будут реализовываться в интернет-магазине, а также в различных розничных магазинах, которые будут сотрудничать с компанией «Родал».

Ключевой стратегией является минимизация расходов. В «Родал» будет реализовываться товар, изготавливаемый на нашем производстве, расходы на транспортировку также незначительные. Это позволит установить относительно низкие цены, что, в свою очередь, автоматически расширит целевую аудиторию. Планируется также создание системы дисконтных скидок, проведение сезонных акций. Предусмотрена система оптовых и розничных закупок.

Мы придерживаемся политики «высокие цены - высокое качество», поэтому наша компания будет предоставлять только качественный товар. Цены на наше изделие мы планируем определять исходя из стоимости сырья и затраченных на производство сил и ресурсов, а также опираясь на средние цены товаров в данной категории.

Производство GRP продукции структурировано относительно диаметра, жесткости, класса давления производимой продукции. Ориентировочный объем производства GRP труб, принятый в настоящем

бизнес-плане, составит 162 км труб в год,

Таким образом, объем производства GRP труб составит 162 000 м в год.

На заводе ООО «Родал» предполагается производить армированные стекловолокном трубы и фитинги:

Полиэфирные (GRP – Glass-fiber Reinforced Plastic);

При производстве продукции обоих типов имеют место в целом схожие технологические процессы. Принципиальное отличие заключается в использовании разных материалов: в первом случае – полиэфирных смол, во втором – эпоксидных смол. Наиболее современная технология производства стеклопластиковых труб – метод непрерывной навивки. Именно этот метод будет использоваться на проектируемом предприятии.

Производство армированных стекловолокном эпоксидных труб будет осуществляться на оборудовании AMD FE 600 компании AUTONATIONAL B.V. (Нидерланды). В

Расчет общей стоимости оборудования для производства GRE продукции приведен в таблице. Все указанные цены представляют собой цены ex works (стоимость товара непосредственно на заводе ООО «Родал»-производителе без страховки, доставки и прочих затрат).

Для реализации предложенного проекта необходимо осуществить начальные расходы в размере 7 702 464 руб. (табл.1).

В рамках проекта планируется нанять трех человек: таблица приложения.

Рассмотрим таблицу 5.

Кроме этого, необходимо обратить внимание и на прочие расходы, которые связаны с реализацией проекта.

Для определения финансового результата от реализации проекта необходимо систематизировать все осуществляемые расходы в таблицу 9. Ожидается, что сумма операционных расходов при реализации проекта составит 13 995 175 руб. в последнем периоде планирования.

Выявлено положительное значение суммы чистой прибыли на конец периода планирования в размере 15897221,6 руб., что может указывать на потенциальную высокую эффективность такого инвестиционного проекта..

На начало периода планирования наблюдается чистый денежный поток ниже нуля (-7 702 464 руб.), а на конец периода выше нуля (11866027,2 руб.). Такая ситуация является типичной, так как на начальном этапе осуществляются инвестиции, а полностью проект раскрывает себя к концу периода реализации и эксплуатации.

Для учета фактора времени необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования, который определяется по следующей формуле 1:

$$\text{КД} = 1 : (1 + 0,075)^1 = 0,93$$

Следующим этапом является определение текущей стоимости потока денежных средств, который будет сформирован в определенном плановом периоде. Для этого соответствующий коэффициент дисконтирования умножается на номинальную стоимость чистого денежного потока. Например, для первого после нулевого периода показатель составит:

$$0,93 \times -1\,393\,168 = -1\,295\,646,24 \text{ руб.}$$

Чистая текущая стоимость в рамках проекта будет положительной и составит 21318809,14 руб., что прямо указывает на эффективность такого проекта, его инвестиционную привлекательность для инвесторов, целесообразность практической реализации.

Чистая текущая стоимость (NPV) компании рассчитывается следующим образом:

$$\text{NPV} = (-7702464) + (-1295646,24) + 4021478,26 + 6267865,6 + 8899520,4 + 11128055,12 = 21318809,14$$

Также желательно рассчитать прочие показатели, которые характеризуют инвестиционную привлекательность предложения. Индекс рентабельности определяется путем осуществления следующих расчетов:

$$\text{PI} = ((-1295646,24) + 4021478,26 + 6267865,6 + 8899520,4 + 11128055,12) : 7702464 = 3,77$$

Полученное значение показывает, что каждый вложенный рубль в реализацию проекта позволит сгенерировать для инвестора 3,77 рубля.

Окупаемость предложенного проекта составляет около: 2год и 289,81 дней.

Подводя итог, следует отметить, что проект целесообразно внедрить в практику, о чем свидетельствуют соответствующие показатели экономической эффективности. Сумма чистого дисконтированного потока равна 21318809,14 руб., а рентабельность инвестиций составит 377 %.

Основные риски, с которыми может столкнуться предприятие при реализации данного проекта представлены в таблице 10.

Таким образом, по проведенным расчетам, мы установили, что предполагаемый проект является эффективным.

## Заключение

Управление с позиций сегодняшнего дня рассматривается, прежде всего, по отношению к человеческой деятельности как воздействие субъекта управления на управляемую систему (объект управления) с целью предоставления требуемого её поведения или изменения её характеристик. Предметом управления может быть каждая организованная система разнообразной природы.

«Родал» — это молодая компания, работающая над производством трубной продукции, а также осуществляющая торговлю прочими машинами и оборудованием.

Структура ООО «Родал» по своему типу принадлежит к механическим организационным структурам, так как характеризуется большой сложностью, большим числом подразделений по горизонтали; высокой степенью формализации; ограниченной информационной сетью; низким уровнем участия всего управленческого персонала в процессе принятия решений; регламентируемые обязанности, высокая степень горизонтальной дифференциации; жесткие иерархические связи.

Основным преимуществом компании является разработка инновационного товара, превосходящего свои аналоги (уникальная запатентованная технология производства и уникальная концепция).

Снижение реализации товаров и услуг компании «Родал» с 49 942 тыс. руб. до 24 337 тыс. руб. (на 51,27%) указывает на недостаточно качественное выполнение ежедневных рабочих задач маркетинговыми и сбытовыми структурными подразделениями. Ослабление рыночной силы является приоритетной проблемой в контексте сохранения устойчивого положения предприятия в условиях растущей конкуренции. При прочих равных такой тренд негативно сказывается на потенциале генерировать прибыль предприятием, так как вместе с сокращением притока средств от сбыта товаров и услуг происходит медленное повышение доли постоянных

расходов. Управленцы компании «Родал» должны изучить вопрос наличия резервов снижения расходов, так как об их существовании говорит факт более медленного снижения себестоимости продаж (на 71,47%) и по сравнению с общей суммой продаж (на 48,73%). Таким образом, в рамках текущей бизнес-модели в 2019 – 2021 гг. формируется все меньше дополнительных фондов для осуществления стимулирования управленцев, обслуживания долгов, активизации маркетинговой деятельности, осуществления различных несистемных расходов.

Как указано в п.2.3, в компании существует ряд проблем, решение которых возможно за счет реализации следующих мероприятий:

- внедрить в штат специалиста по охране труда,
- создание тендерного отдела,
- создание проектного отдела.

Таким образом, штат компании расширится на три штатных единицы.

В рамках проектного отдела нами предлагается проект по развитию производства.

Главной целью проекта по развитию деятельности компании «Родал» является получение прибыли за счет производства и реализации конкурентоспособного товара – стекопластиковых труб.

## Список использованной литературы

1. Абдуллаева С. Г. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. — 2019. — №49. — С. 323-327. — URL <https://moluch.ru/archive/235/54414/> (дата обращения: 05.02.2020).
2. Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур. М.: Инфра-М, 2019. 216 с.
3. Афанасьева М.В. Выбор стратегии финансового обеспечения роста деловой активности предприятия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2015. № 1. С. 9 — 13.
4. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 336 с.
5. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 260 с.
6. Блинникова Д.А. Принципы стратегического планирования на предприятии / Д.А. Блинникова, И.Е. Семенко // Научное сообщество студентов : материалы XVI Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 29 дек. 2018 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018. – С. 159-161
7. Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. — 2010. — №1-2. Т. 1. — С. 173-180. — URL <https://moluch.ru/archive/13/1097/> (дата обращения: 11.02.2020).
8. Волков О.И. Экономика предприятия. Учебник. М.: Инфра-М, 2013. – 340 с.
9. Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С.

Волков. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. - 81 с.

10. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 248 с.

11. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2017. - 432 с

12. Иванов Е.А. Стратегическое управление развитием предприятия внутренние и внешние факторы стратегии развития предприятия // Журнал «Российское предпринимательство». Выпуск №6 (2) – 2017 – С. 82–87.

13. Кирина И.Л. Стратегическое планирование как основа повышения эффективности деятельности предприятия / И.Л. Кирина, А.А. Павлова // Экономическая наука сегодня: теория и практика : материалы VIII Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 29 дек. 2018 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018. – С. 29-31.

14. Кузык, Б. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник / Б. Кузык, В. Кушлин, Ю. Яковец. - М.: Экономика, 2018. - 604 с.

15. Меркулова Е.Ю., Морозова Н.С. Основные методы, обеспечивающие оптимизацию структуры капитала предприятия // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. - №9. – С.47-59.

16. Леонтьев, С.К. Технологическое прогнозирование и планирование: российский и зарубежный опыт, перспективы для отечественного оборонно-промышленного комплекса / С.К. Леонтьев, А.М. Губинский. - М.: Моск.университета, 2014. - 248 с.

17. Надеждина, В. Анализ финансового состояния предприятия; Харвест, 2019. - 254 с.

18. Невская, Н.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.А. Невская. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 542 с.

19. Краснова Ю.О. Принципы стратегического планирования на

предприятия // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XLVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(48). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/8\(48\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/8(48).pdf) (дата обращения: 29.01.2020)

20. Ронова Г.Н., Грицай Б.А. Система бюджетного управления как инструмент реализации стратегии компании. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2018. - С. 67- 92.

21. Ронова Г.Н., Ронова Л.А. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – 2019., С. 157; 90.

## Приложения