

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы объясняется тем, что сегодня для любого хозяйственного субъекта большое значение имеет организационная структура управления. Существование любой организации невозможно без ежедневного принятия и реализации решений на различных уровнях управления, направленных на повышение эффективности, конкурентоспособности и роста предприятия, и именно поэтому совершенствованию организационной структуры управления уделяют большое внимание, так как достижение основных целей организации возможно лишь при эффективной организационной структуре управления, построенной с учетом всех ее преимуществ и недостатков.

Общественная среда за последнее время, в которой функционирует организация, очень сильно изменилась, что отразилось на формах и методах управления организациями. Именно с развитием рыночных отношений связано появление понятия «менеджмент».

Организационное проектирование – важный начальный этап создания любой организации или подразделения. Цель организационного проектирования – обеспечить высокий уровень организационной деятельности предприятия. Организационное проектирование – это определение будущей структуры организации, ее систем управления, взаимосвязь между всеми элементами.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации, как правило, оно отображается в виде графической схемы, элементами которой является иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Управление организацией осуществляется на базе определенной структуры, которую самостоятельно разрабатывает администрация организации. Структура организации – это элемент внутренней среды организации, в частности состав и соотношение ее внутренних звеньев (цехов, участков, отделов и других подразделений), составляющих единый хозяйственный объект. Цель организационной структуры управления состоит в том, чтобы решить стоящие перед организацией задачи, поэтому совершенствование структуры должно базироваться на стратегических планах организации, а её структура -

обеспечивать реализацию стратегии организации. Кроме того, необходимо учитывать ситуацию, в которой находится организация, которая складывается из факторов внешней среды, технологии организации и её размеров.

Время от времени перед каждым предприятием встает вопрос совершенствования организационной структуры. Причина в том, что не существует критериев эффективности и оптимальности организационных структур. Как бы хорошо ни была спроектирована организационная структура, всегда будут сомнения в ее эффективности и оптимальности.

Изменения и преобразования организационных структур никогда не давались легко и быстро. Вот поэтому большинство из них реализуются лишь частично, и именно поэтому осуществление по-настоящему успешного совершенствования организационной структуры требует больших усилий.

Организационную структуру создают для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников, которые отличаются друг от друга сложностью, формализацией (степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурная схема отражает строение организации. На эффективность деятельности организации влияют: взаимосвязи между людьми и работой; политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала; полномочия и функции работников организации на разных уровнях управления. Рациональная организационная структура управления предполагает комбинацию этих факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства.

Главной целью работы является разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию организационной структуры общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР».

В соответствии с поставленной целью предстоит решить следующие задачи:

- изучить сущность организационного проектирования;
- рассмотреть классификацию организационных структур;
- исследовать методы проектирования организационных структур;
- изучить факторы внешней среды, влияющие на организационную структуру;

- изучить типы организационных структур, их преимущества и недостатки;
- проанализировать организационную структуру общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР»;
- разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию организационной структуры общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР».

Объектом исследования является предприятие, действующее на территории Российской Федерации, – общество с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР»

Предметом исследования является анализ и оценка эффективности организационной структуры предприятия.

В первой главе рассмотрены виды организационных структур, характеристика и классификация организационных структур, их преимущества и недостатки, основные методы проектирования организационных структур.

Во второй главе дается организационно-экономическая характеристика общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР», проводится анализ действующей структуры предприятия, а также оценка эффективности организационной структуры управления.

В третьей главе – разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию организационной структуры общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» и оценка эффективности предлагаемых мероприятий. Рекомендации включают обоснование целесообразности осуществления мероприятия, расчеты и оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

При написании работы использовались различные учебные пособия, статьи, сайты, посвященные организационной структуре предприятий, в том числе внутренние документы общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР».

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Понятие и сущность организации

Организация как форма объединения людей для целенаправленной совместной деятельности играет очень важную роль в жизни социума. Это сложная, постоянно

изменяющаяся система, рассмотрение которой имеет множества аспектов – технологический, экономический, социальный, антропологический и т.д. Без понимания сущности организации, законов ее строения и функционирования невозможно эффективно управлять ею в интересах каждого члена организации и общества в целом. [5, ст.3].

Организация – одна из основных функций менеджмента, задачами которого являются:

- формирование организационной структуры управления организацией;
- приспособление организационной структуры к целям и задачам организации;
- подбор персонала для определенной работы.

Теория организации - часть общей теории менеджмента и теории систем управления. Вопросы управления, в первую очередь, в рамках теории организации рассматриваются с точки зрения организационных отношений, т.е. проблемы построения эффективных организационных структур и распределения функций управления по организационным единицам, а также проблемы взаимозависимости и взаимосвязи субъектов, составляющих организацию, их влияние на достижения общих целей организации оказываются в центре внимания.

Термин «организация», согласно энциклопедическим словарям, происходит от греческого слова «organon» и обозначает устройство, сочетание, объединение чего-либо в одно целое, образование стройной системы.

В учебной и научной литературе организация рассматривается как процесс и как явление. При этом под процессом понимается совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление организация представляет собой объединение элементов для реализации программ или целей, действующее на основании определенных правил и процедур.

Под организацией, прежде всего и чаще всего, понимается официальное учреждение или общественная структура (предприятие, фирма, орган власти, институт и т.д.), т.е. реально существующая социальная система.

Под системой понимают реальную или мыслимую совокупность частей, целостное свойство которой определяется взаимодействием между частями (элементами) системы. [7, ст.6].

Понятие «организация» возникает при наличии трех обязательных условий:

- наличие хотя бы двух человек;
- наличие хотя бы одной цели, которую принимают все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, иерархия подчиненности, модели взаимодействия.

Так как организация – это процесс создания определенной структуры, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей, то организации заранее проектируются, моделируются для формирования структуры, подчиненной интересам достижения установленной цели.

При проектировании организации используют представление о ней, как о едином организме, действующем рационально и целенаправленно, имеющим априори установленную цель и совершенствующим методы достижения целей.

Проектирование вызвано тем, что в современных условиях усложняется управление организациями, применение научно-обоснованных методов для выполнения функций управления и специализацией управленческого труда. [39].

Центр любой организации - человек, у которого с другими работниками существуют формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) отношения.

Формальная группа – это группа людей, которая образуется для достижения целей организации, и отношения между ними регулируются разными нормативными документами (приказами, распоряжениями, законами и т.д.).

Неформальная (теневая) группа – стихийно образовавшаяся группа людей, которая сформировалась для достижения определенных целей, и их отношения определяются чувствами людей друг к другу (симпатиями и антипатиями, общими интересами и потребностями, договоренностями и традициями). [26, ст.6].

Люди объединяются в группы для удовлетворения своих психологических и социальных потребностей. Для того чтобы достичь согласованных действий в совместной деятельности людей, необходимо управление.

Управление – это процесс организации, планирования, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

Успех организации определяется способностью адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

Классификация и типы организационных структур, их преимущества и недостатки

Разнообразие организационных структур напрямую связано с многочисленными различиями в сфере деятельности, характере выпускаемой продукции, размерах и расположениях предприятий. Исходя из характера связей между подразделениями, различают два типа организационных структур (Таблица 1):

- Бюрократические (механические);
- Адаптивные (органические).

Таблица 1

Классификация организационных структур управления

Виды организационных структур Основные структуры управления

Линейная

Функциональная

Линейно-функциональная

Бюрократические (механические)

Линейно-штабная

Дивизиональная (филиальная)

и другие

Проектная

Адаптивные (органические)

Матричная

и другие

Особенности бюрократических и адаптивных структур управления представлены в таблице 2.

Характеристика выделенных типов структур является основной классификацией организационных структур управления предприятия.

К бюрократическим организационным структурам относятся структуры управления, в которых формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной, творческой.

Каждая модель организационной структуры управления имеет свою область применения, в которой она является наиболее эффективной.

В условиях динамично меняющегося мира, глобальной конкуренции и неопределенности внешней среды бюрократические структуры перестают быть эффективными, поэтому многие организации стремятся к расширению самостоятельности и творчества сотрудников и снижению формализации.

Таблица 2

Особенности бюрократических и адаптивных структур

Бюрократическая (механическая)
структура управления

Адаптивная (органическая) структура
управления

1. Хорошо зарекомендовали себя в стабильных, неизменных условиях (правила и процедуры)

2. Проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация, разделяются на множество мелких, которые поручаются для выполнения отдельным подразделениям, специалистам

3. Каждое подразделение решает свою задачу обособленно от задач организации в целом

4. Права и обязанности каждого специалиста подробно, четко определены и не меняются (специализация и разделение труда). Жесткая регламентация деятельности персонала специальными нормами и правилами.

5. Только высшее руководство решает, насколько частные задачи, выполняемые подразделениями, соответствуют целям организации (разграничение должности и должностного лица)

1. Более подходят для работ в нестабильных условиях, когда возникающие проблемы и необходимые действия нельзя разложить на элементы и распределить конкретно между специалистами (решения принимаются на основе обсуждений, а не авторитета и правил)

2. Сотрудники взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы (распределение работы обуславливается не должностями, а характером задач)

3. Главные объединяющие факторы – миссия и стратегия

6. Связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через высшее руководство (иерархия власти)

4. Готовность к проведению прогрессивных изменений

7. Поощряется исполнительность

5. Поощряются инициативы, творческий подход к делу

Адаптивные структуры управления – более гибкие, чем бюрократические, лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий (т.е. их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации). В них творческая, содержательная сторона деятельности преобладает над формальной.

В зависимости от характера связей между звеньями управления и их полномочий различают следующие организационные структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная (филиальная), матричная и другие.

Линейная организационная структура относится к простейшему виду бюрократических структур. Она отражает двухуровневое разделение труда, состоящее из руководителя и исполнителя, где руководство наделено всеми видами полномочий. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта.

Т.к. в линейной структуре управления решения передаются по цепочке сверху вниз, а сам руководитель низшего звена подчинен руководителю высшего звена, то формируется своего рода иерархия руководителей. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, а каждый руководитель - нескольких подчиненных в соответствии с нормами управляемости. Два руководителя не могут давать друг другу распоряжения (приказы), они должны это сделать через ближайшего вышестоящего руководителя. Такую структуру часто называют однолинейной (рис. 1). Формируется линейная структура по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, ассортимента выпускаемой продукции, технологических особенностей.

Простота структуры влечет за собой как достоинства, так и недостатки. Эта структура строится без выделения функций.

Руководитель предприятия

Линейный руководитель (начальник цеха 2)

Линейный руководитель (начальник цеха 1)

Линейный руководитель (начальник цеха 3)

Исполнители

Исполнители

Исполнители

Рис. 1 Линейная организационная структура

Линейные структуры управления на сегодняшний день используются весьма редко и зачастую мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис. 2).

Руководитель предприятия

Функциональный руководитель (главный инженер)

Функциональный руководитель (финансовый директор)

Функциональный руководитель (коммерческий директор)

Техническая служба

Экономическая служба

Служба маркетинга и сбыта продукции

Рис. 2 Функциональная организационная структура

Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления. Данная организационная структура не способствует развитию духа новаторства и предпринимательства.

В принципе, создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия. Эта структура стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий в функциональных областях, улучшает координацию деятельности. [10, ст.145].

Данную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Руководитель предприятия

Функциональный руководитель (директор по маркетингу)

Функциональный руководитель (финансовый директор)

Функциональный руководитель (директор отдела кадров)

Линейный руководитель (начальник цеха 1)

Линейный руководитель (начальник цеха 2)

Исполнитель 1

Исполнитель 3

Исполнитель 2

Исполнитель 1

Исполнитель 2

Исполнитель 3

Рис. 3 Линейно-функциональная организационная структура

Разновидностью функциональной структуры является линейно-функциональная организационная структура, которая сочетает достоинства как линейной, так и функциональной структур (рис. 3). Данную структуру иногда называют традиционной или классической организационной структурой, т.к. она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. В линейно-функциональной структуре управления линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным.

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную организационную структуру (рис. 4).

Руководитель предприятия

ШТАБ руководителя предприятия

Линейный руководитель (начальник цеха 1)

Линейный руководитель (начальник цеха 2)

Линейный руководитель (начальник цеха 3)

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Рис. 4 Линейно-штабная организационная структура

Она аналогична линейной, но управление сосредоточено в штабе. Штаб подчиняется линейному руководителю, он не наделен правом принимать решения, а лишь выполняет функции совещательного органа. Штаб - это группа работников, которые осуществляют сбор информации, ее анализ, выполняют консультационные работы и по поручению руководителя разрабатывают проекты необходимых распорядительных документов. [10, ст.144].

В процессе управления линейно-штабная организационная структура в значительной мере освобождает высшее звено руководителей от вспомогательных, второстепенных функций.

Дивизиональная (филиальная) организационная структура создает в рамках предприятия условия для частичной децентрализации процесса принятия решений и перенесения ответственности за получение прибыли в дивизионы (рис. 5). [10, ст.147]. Другими словами - ключевыми фигурами в управлении являются не руководители, а менеджеры, возглавляющие дивизионы (производственные отделы). В свою очередь, в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Руководитель предприятия

Руководитель дивизиона по продукту А

Руководитель дивизиона по продукту В

Руководитель дивизиона по продукту С

Исследования и разработки Производство

Маркетинг

Финансы

Исследования и разработки Производство

Маркетинг

Финансы

Исследования и разработки Производство

Маркетинг

Финансы

Рис. 5 Дивизиональная (филиальная) организационная структура

Дивизиональная (филиальная) структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов.

Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости.

Матричная организационная структура представляет собой совмещение линейной и программно-целевой структур (рис. 6). Программно-целевая структура направлена на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации. [7, ст.154].

Руководитель предприятия

Функциональное подразделение 1

Функциональное подразделение 2

Функциональное подразделение 3

Руководитель проекта 1

Исполнитель проекта 1

Исполнитель проекта 1

Исполнитель проекта 1

Руководитель проекта 2

Исполнитель проекта 2

Исполнитель проекта 2

Исполнитель проекта 2

Рис. 6 Матричная организационная структура

Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

Матричная структура часто используется в научно-исследовательских институтах, а также в научно-производственных объединениях в случаях, когда для выполнения сложного проекта требуется привлечение различных специалистов – от научных работников, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, до рабочих, создающих опытные образцы. [5, ст.75]. Таким образом, отличительной особенностью матричной организационной структуры является наличие у работника двух руководителей, обладающих равными правами. Исполнитель подчиняется руководителю функциональной службы и руководителю проекта, который наделен определенными полномочиями в рамках осуществления данного проекта. Данный вид структуры управления применяется на крупных предприятиях, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется в связи с научно-техническим развитием отрасли или требует широких научных исследований и технических разработок.

На практике ни одна из перечисленных структур управления в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь на малых предприятиях. В подавляющем большинстве организаций используется смешанный тип управления. [10, ст.150].

Проектными организационными структурами называют временные структуры, которые создаются для решения конкретных задач (рис. 7) и формируются при разработке организационных проектов, под которыми понимают любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, внедрение новых технологий, строительство объектов, модернизация производства и т.д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.

Руководитель предприятия

Руководитель проекта 1

Руководитель проекта 2

Руководитель проекта 3

Исполнитель проекта 1

Исполнитель проекта 1

Исполнитель проекта 1

Исполнитель проекта 2

Исполнитель проекта 2

Исполнитель проекта 2

Рис. 7 Проектная организационная структура

Каждый проект имеет свою структуру. Управление проектом включает в себя определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются. [3, ст.95]. Иными словами, это временная структура, создаваемая для решения конкретных задач.

Преимущества и недостатки организационных структур управления представлены в таблице 3.

Следует отметить, что бюрократические и адаптивные организационные структуры управления отличаются по всей внутренней организации, чем и обуславливается их фундаментальное различие. Различия организационных структур различных типов, безусловно, предопределяют тот факт, что они обладают разными недостатками и преимуществами.

Таблица 3

Преимущества и недостатки организационных структур

Структура	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Линейная	<ul style="list-style-type: none"> - единство и четкость распорядительства - личная подчиненность исполнителя одному лицу - полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений - оперативность в принятии решений - согласованность действий исполнителей - простота управления (один канал связи) 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличенное время прохождения информации - затруднительные связи между подразделениями одного уровня - высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, для обеспечения эффективного руководства по всем функциям управления - перезагрузка менеджеров высшего уровня (огромное количество информации, поток бумаг, множество контактов с подчиненными и вышестоящими)

	<ul style="list-style-type: none"> - уменьшенное время прохождения информации - высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций - специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности - высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре - низкие административные расходы, отсутствие дублированных функций - единство и четкость распорядительства - оперативное принятие и выполнение решений 	<ul style="list-style-type: none"> - длительность процедуры принятия решений - трудность поддержания постоянных взаимосвязей различных служб - высокая конфликтность - снижение ответственности функциональных руководителей и функциональных подразделений за работу организации в целом - снижение ответственности исполнителей за работу в силу того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей - разногласия между линейными и функциональными службами
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> - личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности - уменьшение дублирования в функциональных областях 	<ul style="list-style-type: none"> - противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов - неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами
Линейно-функциональная		

Продолжение таблицы 3

Линейно-штабная	<ul style="list-style-type: none"> - более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений - освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки - возможность привлечения специалистов в определенных областях 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение не участвует в его реализации - тенденция к чрезмерной централизации
	<ul style="list-style-type: none"> - возможность привлечения специалистов в определенных областях - тесная связь производства с потребителями - способность быстро реагировать на изменения во внешней среде 	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения - запаздывание информации - рост управленческого аппарата - увеличение затрат на содержание аппарата управления
Дивизиональная	<ul style="list-style-type: none"> - улучшение координации работ в подразделениях - повышение ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> - дублирование функций управления в различных подразделениях - борьба за ресурсы между подразделениями

Проектная

- высокая гибкость, позволяющая сконцентрировать деятельность отдельных руководителей проектов на решении конкретных задач

- сохранение принципа централизованного производства, т.к. руководитель программы подчиняется в то же время руководителю предприятия

- усиление личной ответственности конкретного руководителя за конкретный проект

- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта и учитывать место проекта в сети проектов организации

- необходимость дробления ресурсов, что усложняет развитие производственного и научно-технического потенциала как единого целого

- формирование проектных групп, не представляющих собой устойчивых образований, что лишает работников осознания своего места в организации и карьерного роста

- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании

- усложнение процесса развития организации как единого целого

Продолжение таблицы 3

1

2

3

	- высокая сложность – удлинение сроков принятия решений из – за необходимости многочисленных согласований
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, выполняемых одновременно	- рост управленческого аппарата
- гибкость структуры, позволяющей распределять функциональных специалистов между проектами	- трудность приобретения навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы	- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов
- развитие в работниках навыков в области принятия решений	- порождает отношения двойного подчинения, т.к. работник может получать указания от линейного руководителя и от руководителя проекта

Преимущества и недостатки организационной структуры управления обусловлены спецификой их функционирования. К тому же, преимущества и недостатки каждой структуры определяются централизацией ответственности и делегированием полномочий, которые ей свойственны.

1.3 Основные методы проектирования организационных структур

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих методов – метод аналогии, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования, метод функционального моделирования.

Метод аналогии – предполагает разработку и принятие типовых организационных структур, что определяется размерами организации и отраслевой принадлежностью.

Использование данного метода основано на двух взаимодополняющих подходах:

1. Выявление значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления;
2. Типизация наиболее общих принципиальных решений о взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций.

Экспертно-аналитический метод – состоит в выявлении специфических особенностей работы аппарата управления, в том числе в выявлении вероятных недостатков структурных звеньев, формировании рекомендаций относительно их совершенствования, а также в установлении причин ее неэффективности в разработке новой структуры, в оценке ее рациональности и выборе оптимальной. Экспертно-аналитический метод применяется в сочетании с другими методами и имеет разные формы реализации.

Метод структуризации целей – предусматривает построение системы «дерева целей», экспертный анализ нескольких вариантов организационной структуры с точки зрения их соответствия системе «дерева целей». Этот метод не связан с дополнительными исследованиями, что приводит его к простоте, которая заключается в воздействии по четким правилам построения. При его использовании выполняются следующие этапы: разработка систем целей; экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры; составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности.

Метод организационного моделирования – построен на установлении пропорциональности между объектом и субъектом управления. Для этого используют статистические данные и логический анализ. В частности, с помощью регрессионного анализа устанавливают функциональную зависимость количественных параметров структуры от различных факторов. Чаще всего таким параметром является численность административно-управленческого персонала, а факторами – объем производства, стоимость основных фондов и так далее. На основе полученных зависимостей рассчитывается численность управленческого персонала для данной организации, и принимаются решения по формированию подразделения. [38]. Выделяются следующие типы организационных моделей: математико-кибернетические модели иерархических организационных моделей, графоаналитические и натуральные модели организационных структур и процессов, математико-статистические модели.

Метод функционального моделирования – включает в себя выявление всех видов функций организации, необходимых для осуществления целей деятельности организации и обеспечения ее нормальной работы. [38]. После чего идет расчет численности управленческого аппарата, сопоставляется с оптимальной нормой управления и принимается решение о формировании отделов (управлений).

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выделяют три этапа процесса проектирования организации:

1. Анализ действующей организационной структуры. Данный анализ призван установить, в какой мере организационная структура соответствует требованиям, предъявляемым к организации. В результате чего выявляются недостатки, выясняются причины медленного повышения эффективности управления.
2. Проектирование организационной структуры. В итоге устанавливаются управленческие полномочия для каждого структурного подразделения.
3. Оценка эффективности организационной структуры исходя из надежности, реализации заданий и организованности системы правления, а также скорости и оптимальности принимаемых решений.

Описанные методы используют не только для проектирования, но и для изменения организационной структуры.

В заключении первой главы подведем итоги.

Рассмотрение теоретических аспектов организационных структур управления показало, что без понимания сотрудником общих целей организации согласованность работы не возможна.

Организация – это одна из основных функций менеджмента, задачами которой являются:

1. Формирование оргструктуры управления организацией, исходя из ее целей, технологий, размеров организации;.
2. Приспособление оргструктуры к целям и задачам организации;
3. Подбор персонала для определенной работы и делегирование им полномочий.

Структура организации – это взаимосвязи, которые существуют между структурными подразделениями и сотрудниками.

Организационная структура включает в себя:

- распределение сфер управления;
- распределение власти и ответственности;
- распределение информации.

Выделяют два основных подхода к построению структуры управления: - бюрократические (механические); - адаптивные (органические).

Выбор типа и вида структуры управления осуществляется с учетом стратегии развития организации, ее размеров, характеристик окружающей среды.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОБЩЕСТВА

С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЦЕНТР»

Организационно-экономическая характеристика

общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР»

ООО «ЦЕНТР» работает на российском рынке с 2013 года и является официальным дилером автомобилей марки Subaru. Несмотря на малое время пребывания на рынке, автосалон заслужил репутацию высокопрофессионального продавца транспортных средств, которые характеризуются высокой надежностью, практичностью и имеют отличные эксплуатационные характеристики.

Общество с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» учреждено на неопределенный срок, в своей деятельности руководствуется Уставом Общества, утвержденным в соответствии с Федеральным законом 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» с изменениями от 30 декабря 2008 г. 312-ФЗ, Гражданским кодексом Российской Федерации, а также другими нормативными актами Российской Федерации.

Общество является юридическим лицом – коммерческой организацией, созданной в целях извлечения прибыли за счет ведения коммерческой и хозяйственной деятельности в порядке и на условиях, определяемых действующим

законодательством. [2, ст.2].

В настоящее время в автосалоне ООО «ЦЕНТР» работает около 400 человек. Основными видами деятельности являются:

- оптовая и розничная торговля автотранспортными средствами;
- техническое обслуживание и ремонт автомобилей,
- оптовая и розничная торговля запчастей и расходных материалов для автомобилей;
- прочие услуги автосервиса.

Юридический адрес автосалона: г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, дом 119, корпус 4, литера А.

Общество вправе создавать филиалы и представительства (не являющиеся юридическими лицами) по решению общего собрания участников Общества. Филиалы и представительства действуют в соответствии с положениями о них и утверждаются Общим собранием участников.

Общество с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» имеет 8 филиалов, осуществляющих все основные виды деятельности, которые осуществляет Общество:

- Филиал «ЦЕНТР-Вологда»;
- Филиал «ЦЕНТР-Воронеж»;
- Филиал «ЦЕНТР-Ярославль»;
- Филиал «ЦЕНТР-Петрозаводск»;
- Филиал «ЦЕНТР-Мурманск»;
- Филиал «ЦЕНТР-Архангельск»;
- Филиал «ЦЕНТР-Пулково»;
- Филиал «ЦЕНТР-Шувалово».

Действующая организационная структура ООО «ЦЕНТР» представлена в ПРИЛОЖЕНИИ 1.

Учредителями (участниками) Общества являются физические лица - граждане Российской Федерации. Высшим органом управления Общества является общее собрание участников Общества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором, действующим на основании Устава.

Важными организационными документами в автосалоне ООО «ЦЕНТР» являются локально-нормативные акты, которые включают следующие положения:

- Положение об оплате труда;
- Правила внутреннего распорядка дня;
- Положение о командировках;
- Положения о филиалах;
- и другие локально-нормативные акты.

В организации разрабатывается система эффективного обучения, направленная на рост профессионального мастерства работников. В ООО «ЦЕНТР» есть свой бизнес-тренер, который проводит тренинги по прямым продажам примерно раз в квартал. Это - наиболее эффективный процесс обучения, в ходе которого сотрудники не только получают новые знания, но и могут их закрепить в виде конкретных практических навыков. Для этого тренер специально создает для обучающихся атмосферу психологической безопасности, это позволяет сотрудникам попробовать новые формы поведения, не боясь совершить ошибок. Большое внимание уделяется этике проведения телефонных переговоров. Также сотрудники отдела продаж направляются на обучение в Учебный Центр Subaru Motor, а сотрудники СТО в Технический Учебный Центр Subaru Motor, повышают свою квалификацию на тренингах, семинарах и конференциях. По окончании обучения выдаются сертификаты и дипломы. Проводятся тестирования и собеседования.

Самый ценный капитал компании — это сотрудники. Их опыт, квалификация и преданность компании позволяют решать самые сложные задачи. Основными конкурентами марки Subaru являются Nissan, Mitsubishi, Toyota, также Volkswagen и Mazda.

ООО «ЦЕНТР» - развивающаяся организация. Если проследить динамику изменения финансовых показателей (Таблица 4), можно это увидеть. Основными источниками информации для проведения анализа финансово-экономического состояния деятельности ООО «ЦЕНТР» являются документы финансовой отчетности: форма №1 "Бухгалтерский баланс" (ПРИЛОЖЕНИЕ 3) и форма №2 "Отчет о финансовых результатах" (ПРИЛОЖЕНИЕ 4).

Мы видим, что рост валовой прибыли в 2015 году увеличился на 587,77 %. Чистая прибыль увеличилась на 279,08 %, уровень прибыли по отношению к выручке также увеличился 324,62 %.

По результатам показателей приведенных в таблице 4 можно сделать следующие выводы:

- выручка от продаж товаров и услуг увеличилась, это говорит о том, что больший доход организация получает от основной деятельности;
- увеличение себестоимости реализованной продукции является положительной тенденцией;
- рост прибыли от продаж благоприятен. Данный показатель свидетельствует об увеличении рентабельности продукции и относительном снижении издержек производства и обращения.

Таблица 4

Финансовые показатели ООО «ЦЕНТР» , тыс.руб.

Содержание

Код	2014	2015	Абсолютное отклонение, (+-)	Темп роста, %	
	г.	г.		2014 г. от 2013 г.	2014/ 2013
1	2	3	4		
Выручка от продажи товаров и услуг	2110	783 939	2 544 785	1 760 846	324,62
Себестоимость реализованной продукции	2120	746 296	2 323 530	1 577 234	311,34
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2100	37 643	221 255	183 612	587,77
Коммерческие расходы	2210	13 283	187 974	174 691	1 415,2
Управленческие расходы	2220	21 075	123 972	102 897	588,15
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 285	90 691	87 406	2 760,76
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	3 185	22 664	16 479	711,59
Проценты к уплате	2330	3 797	99 696	95 899	2 625,65

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Прочие доходы	2340	749	940 806	940 057	125608,28
Прочие расходы	2350	¹ 245	767 937	⁷⁶⁶ 692	61681,69
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	² 177	5 146	2 969	236,38
Текущий налог на прибыль	2410	595	120	- 475	20,17
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	160	536	376	335,00
Изменение изложенных налоговых обязательств	2430	-	473	473	
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	100	100	
Прочее	2460	-	238	238	
Чистая прибыль (убыток)	2400	¹ 582	4 415	2 833	279,08
СПРАВОЧНО					
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-	-

Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	¹ 582	4 415	2 833	279,08
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	-	-

Анализ эффективности деятельности организации невозможен без учета показателей рентабельности (Таблица 5), которые необходимы для осуществления финансового анализа деятельности Общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР».

Рентабельность основной деятельности относится к затратным показателям, применяется для оценки эффективности его работы и высчитывается по формуле (1)

$$\text{Род} = \text{ПП} : \text{З} \times 100, (1)$$

где ПП – прибыль, полученная от реализации;

З – затраты, состоящие из: себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов.

Рентабельность оборотных активов определяется как соотношение между чистой прибылью (т.е. оставшейся после налогообложения) и оборотными активами. Этот показатель отражает возможности организации по обеспечению достаточного объема прибыли в отношении к используемым оборотным средствам и рассчитывается по формуле (2)

$$\text{Робщ} = \text{Чп} : \text{Оа}, (2)$$

где Робщ – общая рентабельность;

Чп – чистая прибыль;

Оа – стоимость оборотных активов.

Процесс работы некоторых предприятий зависит от определенных основных средств, поэтому для общего повышения эффективности деятельности, необходимо вычислять и рентабельность основных средств по формуле (3)

$$Poc = Чп:Ос, (3)$$

где Roc – рентабельность основных средств;

Чп- чистая прибыль;

Ос – стоимость основных средств.

Рентабельность продаж - показатель, отражающий чистую прибыль в общей выручке, демонстрирует финансовую результативность деятельности. Чаще всего это - рентабельность реализации по валовой прибыли и по чистой прибыли.

Формулы расчета рентабельности продаж:

По валовой прибыли (4)

$$Pвп = Вп:В, (4)$$

где Вп – валовая прибыль;

В – выручка.

Валовая прибыль – это разница между выручкой, полученной от продаж, и себестоимостью продаж.

По чистой прибыли (5)

$$Pчп = Чп:В, (5)$$

где Чп – чистая прибыль;

В – выручка.

Фондорентабельность – отражает прибыльность основных средств предприятия и характеризует долю балансовой прибыли к среднегодовой стоимости внеоборотных активов, рассчитывается по формуле (6)

$$ФР = Пдн:Сва \times 100\%, (6)$$

где F_r – фондорентабельность;

$P_{дн}$ – прибыль до налогообложения;

$S_{св}$ – средняя стоимость внеоборотных активов.

Данный коэффициент позволяет определить, сколько прибыли приходится на один рубль стоимости оборудования, то есть отражает экономическую эффективность использования производственных фондов компании. К производственным фондам относят здания, сооружения, транспортные средства, производственные инструменты, станки, компьютеры и прочее оборудование.

Расчет рентабельности собственного капитала – один из важнейших показателей эффективности ведения бизнеса. Коэффициент рентабельности собственного капитала отражает величину соотношения чистой прибыли к собственным средствам фирмы. Понятно, что такой расчет имеет смысл, когда у организации есть положительные активы, не обремененные заемными ограничениями.

Формула расчета (7)

$$P_{ск} = \frac{Чп}{Ск} \times 100, (7)$$

где $P_{ск}$ – рентабельность собственного капитала;

$Чп$ – чистая прибыль;

$Ск$ – собственный капитал.

Период окупаемости собственного капитала находится путем деления среднегодовой величины собственного капитала на чистую прибыль анализируемого периода.

Имеет важное значение для собственников и акционеров, поскольку через оценку его величины и динамики они, как правило, делают выводы об эффективности управления их капиталом.

Период окупаемости собственного капитала рассчитывается по следующей формуле (8)

$$P_{оск} = \frac{Ск}{Чп}, (8)$$

где $P_{оск}$ – период окупаемости собственного капитала;

Ск - средняя стоимость собственного капитала;

Чп - чистая прибыль.

Согласно Таблицы 5, рентабельность продаж по валовой прибыли отчетного периода увеличилась по сравнению с рентабельностью прошлого периода на 3,90 % благодаря росту объема продаж.

В процессе анализа рентабельности следует произвести оценку рентабельности всего капитала, собственных средств, перманентных средств.

Например, показатель рентабельности оборотных активов снизился на 0,14% по причине того, что себестоимость продаж увеличилась, а розничные цены остались на прежнем уровне.

Произошло увеличение рентабельности собственного капитала на 14,90 %, основной составляющей показателя экономического роста, что является положительным фактором. Он свидетельствует о эффективности использования средств.

Отрицательное значение данного показателя свидетельствует о том, что собственники теряют деньги.

Таблица 5

Показатели рентабельности предприятия ООО «ЦЕНТР»

Содержание

2014 г. (%)	2015 г. (%)	Отклонение, тыс. руб.
-------------	-------------	-----------------------

Рентабельность основной деятельности	0,42	3,44	Если доходы от реализации продукции в полной мере покрывают затраты обращения и образуют прибыль, достаточную для эффективной работы предприятия, то рентабельность основной деятельности находится в норме, а организация считается доходной.
Рентабельность оборотных активов	0,30	0,16	Чем данное значение выше, тем оборотные средства используются эффективнее. Отражает объем прибыли (доходов от реализации, выпуска продукции) на каждый рубль вложенных средств.
Рентабельность основных средств	7,07	17,01	Этот показатель позволяет получить представление о том, какая часть чистой прибыли приходится на единицу стоимости основных средств организации
Рентабельность продаж			
По валовой прибыли	4,80	8,70	Оптимальная прибыль рентабельности продаж зависит от отраслевых и других особенностей предприятия
По чистой прибыли	0,20	0,17	

Показывает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов.

Фондорентабельность 7,60% 19,74

Чем выше фондорентабельность, тем выше эффективность и результативность использования производственных фондов предприятия.

Рентабельность
собственного капитала 33,34 48,24

Показывает эффективность использования собственного капитала.

Период окупаемости
собственного капитала 3,00 2,10

Показывает число лет, в течении которых полностью окупятся вложения в данную организацию

Показатель рентабельности продаж по чистой прибыли снизился, что говорит о необходимости поиска резервов снижения уровня расходов. Период окупаемости собственному капитала снижен, что говорит об эффективности управления. Чем быстрее вложения в компанию достигают окупаемости, тем быстрее они начнут приносить прибыль.

Владение сведениями о финансовом состоянии компании - верный путь к ее развитию и процветанию. Необходимо понимать смысл таких показателей экономики, как ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность, эффект финансового рычага и другие, а также знать методику их анализа [46].

Анализ действующей структуры управления

общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР»

Структура управления ООО «ЦЕНТР» является дивизиональной (филиальной) организационной структурой (ПРИЛОЖЕНИЕ 1).

Организационную структуру ООО «ЦЕНТР» можно разделить на 3 уровня: высший, средний и уровень исполнения (Таблица 6).

Таблица 6.

Показатели структуры ООО «ЦЕНТР»

Уровни управления Участники

Генеральный директор;

Первый заместитель генерального директора;

Заместитель генерального директора;

Заместитель генерального директор по работе с регионом;

Исполнительный директор;

Директор по персоналу;

Директор по продажам автомобилей;

Директор по маркетингу и рекламе;

Высший уровень

Директор по логистике;

Директор по продажам запчастей;

Директор службы безопасности;

Финансовый директор;

ИТ директор;

Главный бухгалтер;

Главный бухгалтер филиала;

Директор по правовым вопросам;

Средний уровень

Руководители структурных подразделений

Уровень исполнения Рядовые сотрудники

В соответствии с действующей организационной структурой ООО «ЦЕНТР» во главе управления представлен генеральный директор, который в своей деятельности соблюдает требования действующего законодательства; руководствуется требованиями Устава Общества; решениями органов управления Общества, принятых в рамках их компетенции; нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия; учредительными документами организации; локальными нормативными актами и др.

Структура управления ООО «ЦЕНТР» в основе своей остается линейно-функциональной, но при этом усиливается её управленческая вертикаль (иерархичность). В результате существенно уменьшается нагрузка на генерального директора и аппарат управления головной организации, которые сосредоточиваются на стратегическом менеджменте организации в целом. При этом руководство организации с аппаратом управления также продолжает контролировать ситуацию в дивизионах (филиалах), а заместители генерального директора по работе с регионом не лишены ориентиров развития компании.

Организационная структура утверждается Генеральным директором.

Исполнительным органом является аппарат управления, возглавляемый генеральным директором. Финансово – экономическая деятельность возложена на централизованную бухгалтерию и на финансовый отдел предприятия.

Основными функциональными обязанностями, выполняемыми ключевыми сотрудниками ООО «ЦЕНТР» являются:

Заместитель генерального директора по работе с регионом обязан: добросовестно и разумно организовывать деятельность и руководство Филиалом; в своей деятельности руководствоваться: Уставом Общества; Положением о филиале; приказами и распоряжениями генерального директора; Должностной инструкцией и выданной доверенностью; организовать ведение бухгалтерского учета и отчетности Филиала; обеспечить использование движимого и недвижимого имущества Филиала по целевому их назначению, в соответствии с видами деятельности Филиала, установленными Уставом Общества, Положением о Филиале, а также обеспечивать содержание имущества Общества в надлежащем состоянии; своевременно проводить необходимый ремонт; обеспечивать

своевременную в полном объеме оплату Филиалом всех установленных законодательством Российской Федерации налогов, сборов и обязательных платежей в бюджет Российской Федерации, в соответствующие бюджеты субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и внебюджетные фонды; в случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, представлять необходимую информацию о деятельности Филиала и другие необходимые сведения в государственные и иные организации; контролировать соблюдение работниками Филиала Правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности и состояние трудовой дисциплины; обеспечивать своевременную выплату заработной платы, надбавок, пособий и иных выплат работникам Филиала, согласно действующему законодательству Российской Федерации и внутренним документам Общества; обеспечивать надлежащее техническое оборудование всех рабочих мест и создавать на них условия работы, соответствующие правилам по охране труда, санитарным нормам и правилам, согласно действующему законодательству Российской Федерации.

Должностные обязанности главного бухгалтера: осуществлять организацию бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, контроль над сохранностью собственности предприятия; формировать в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости; обеспечивать законность, своевременность и правильность оформления документов, составления экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчетов по заработной плате, обеспечить правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местные бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам, а также отчислений средств на материальное стимулирование работников предприятия; принимать меры по накоплению финансовых средств для обеспечения устойчивости предприятия, по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства; обеспечивать составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, об использовании бюджета, другой

бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы; оказывать методическую помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа; руководить работниками бухгалтерской службы предприятия.

На директора по продажам автомобилей возлагаются следующие обязанности: организация комплекса мероприятий для увеличения объема продаж; участие в процедуре стратегического планирования; обеспечение участия находящихся в подчинении подразделений в подготовке прогнозов, проектов планов реализации продукции; проведение исследований по изучению спроса на реализуемую продукцию, перспектив развития рынков сбыта; осуществление тактического планирования работ, осуществляемых подчиненными ему подразделениями компании, и представление на утверждение вышестоящему руководству; осуществление разработки и внедрение стандартов организации хранения, сбыта и транспортировки продукции, а также мероприятий по сокращению транспортных затрат, снижению остатков продукции; проведение еженедельных совещаний с постановкой задач руководителям подчиненных подразделений и распределением задач и обязанностей между отделами; осуществление постановки задач руководителям подчиненных подразделений по совершенствованию работ по продажам и работе с клиентами; корректировка плана продаж компании; координирование управления персоналом в отделе продаж, участие в подборе сотрудников; организация взаимодействия всех подконтрольных отделов; ведение переговоров с целевыми клиентами; разработка ценовой политики организации, кампаний, скидок; анализ информации, поступающей от отделов организации и других источников; анализ продаж; заключение долгосрочных договоров; обеспечение безопасных условий труда для находящегося в подчинении персонала; участие в разработке и реализации рекламных акций, включая различные выставки-продажи, ярмарки и другие мероприятия.

Директор по персоналу руководит работниками отдела кадров организации; консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей филиалов и департамента управления по всем вопросам, связанных с персоналом; контролирует соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом; возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации; осуществляет методическое руководство и координацию деятельности подчиненных работников; организывает проведение необходимого учета и составление отчетности; организывает проведение

исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах; организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда; принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами.

Директор по маркетингу и рекламе осуществляет разработку маркетинговой политики компании на основе анализа потребительских свойств товара и прогнозирует потребительский спрос на продукцию; обеспечивает участие отделов, находящихся под его непосредственным руководством, в формировании перспективных и текущих планов закупок и реализации товара; определяет новые рынки сбыта и новых потребителей товара; координирует деятельность всех подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу (заявки на поставку, наличие запасов, ёмкость рынка и т.д.); организует изучение мнения потребителей о товаре; готовит предложения по повышению конкурентоспособности и качеству товара; осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, контроль за мотивацией определённого отношения потребителей к продукции предприятия; организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в СМИ с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы; готовит предложения по формированию имиджа торговой марки и бренда компании; осуществляет процедуры планирования и отчётности отдела сбыта и маркетинга; участвует в проведении аттестации подразделения.

Директор по безопасности выполняет следующие должностные обязанности: организует и возглавляет работу по правовой и организационной защите предприятия; разрабатывает и руководит мероприятиями по обеспечению безопасности охраняемых объектов; вырабатывает адекватные средства защиты и виды режимов охраны; осуществляет проверку и оценку лояльности сотрудников компании; обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей компании; обеспечивает соблюдение контрольно-пропускного режима; взаимодействует с правоохранительными органами в расследовании случаев преступных посягательств на охраняемые объекты; проводит обучение и тренинги

персонала по вопросам безопасности; организует специальный режим делопроизводства, исключающий несанкционированное получение сведений, находящихся под режимом особого доступа; предотвращает необоснованный допуск и доступ к сведениям и работам, составляющим коммерческую тайну предприятия; оценивает необходимость привлечения для несения охраны объекта службы безопасности МВД, коммерческих охранных структур на договорной основе; контролирует соблюдение требований режима безопасности сотрудниками и посетителями; организует и проводит служебные расследования по фактам разглашения сведений, утрате документов, ценностей и других нарушений безопасности предприятия; возглавляет разработку основополагающих документов с целью закрепления в них требований по обеспечению безопасности предприятия (инструкции, положения, правила); вносит предложения по совершенствованию правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий по защите безопасности предприятия; организует учет и анализ нарушений режима.

В обязанности руководителя станции технического обслуживания входит: осуществление управления производством в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами, регулирующими производственно - хозяйственную деятельность; обеспечение выполнения в установленные сроки производственных заданий СТО по объему работ, услуг с надлежащим качеством; осуществление мероприятий по предупреждению производственного брака; обеспечение соблюдения правил и норм охраны труда, требований безопасности при производстве ремонтных работ, а также формирование производственных бригад и координации их деятельности; консультирование клиентов о необходимости проведения ремонта и технологии работ, а также сроков и стоимости; составление отчетной документации; осуществление взаимодействия с руководителями всех структурных подразделений предприятия.

Должностными обязанностями инженера по гарантии являются: исполнение своих функциональных обязанностей, определенных действующими регламентами, приказами, распоряжениями; оформление гарантийного ремонта; контроль сроков и качества выполнения гарантийных работ; составление и отправка гарантийных документов в представительство на рассмотрение; получение и перевод информационных писем от представительства; контроль хода выполнения гарантийных ремонтов, своевременное информирование клиентов об изменении сроков завершения работ; заказа и гарантийных запчастей; контроль и проведение списания гарантийных запчастей; проведение инвентаризации склада гарантийных запчастей; ведение статистики гарантийных ремонтов; оказание консультационной

технической поддержки клиентам и персоналу сервиса.

Функции управления и организационная структура вытекают из задач и целей кадровой работы. В качестве результативного показателя, характеризующего социальную эффективность управления, выберем коэффициент текучести кадров. Этот показатель отражает динамику персонала и демонстрирует частоту устройства и увольнения сотрудников, т.е. насколько долго работник остается на своем месте. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании, что характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. А это означает для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала [50].

По количеству уровней управления организационная структура ООО «ЦЕНТР» иерархичная и имеет 2-4 уровня управления (Таблица 7).

Таблица 7.

Общее количество уровней в разных подразделениях, Max-min, среднее.

Ветки управления	Количество уровней
Ветка генерального директора	4
Ветка первого заместителя генерального директора	3
Ветка заместителя генерального директора	3
Ветка заместителя генерального директор по работе с регионом	3
Ветка исполнительного директор	3
Ветка директора по продажам автомобилей	3

Ветка директора по персоналу	3
Ветка директора по маркетингу и рекламе	3
Ветка директора по логистике	3
Ветка директора службы безопасности	3
Ветка финансового директора	3
Ветка директора по продажам запчастей	3
Ветка директора по правовым вопросам	3
Ветка главного бухгалтера	3
Ветка главного бухгалтера филиала	3
Ветка ИТ директора	3
Бухгалтерия	2
Должности СМК, охраны труда и ТБ	2

Мах — 4 уровня; min-2 уровня. Среднее количество уровней по подразделениям 2,57.

Таблица 8.

Норма управляемости ООО «ЦЕНТР»

Должность	Количество подчиненных, чел.
1	2
Генеральный директор	38
Первый заместитель генерального директора	15
Заместитель генерального директора	15
Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Архангельск	8
Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Вологда	8
Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Воронеж	8
Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Петрозаводск	8
Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Мурманск	8
Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Ярославль	8
Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Санкт-Петербург (Шувалово)	8

Заместитель генерального директор по работе с регионом г.Санкт-Петербург (Пулково)	8
Исполнительный директор	18
Директор по продажам автомобилей,	9
Директор по персоналу	9
Директор по маркетингу и рекламе	9
Директор по логистике,	9
Директор службы безопасности	36
Финансовый директор	5
Главный бухгалтер	16
Главный бухгалтер филиала г. Вологда	4
Главный бухгалтер филиала г. Архангельск	4
Главный бухгалтер филиала г. Воронеж	4
Главный бухгалтер филиала г. Петрозаводск	4
Главный бухгалтер филиала г. Ярославль	4
Главный бухгалтер филиала г. Мурманск	4

Главный бухгалтер филиала г. Санкт-Петербург (Шувалово)	5
Главный бухгалтер филиала г. Санкт-Петербург (Пулково)	5
Директор по продажам запчастей	10
Директор по правовым вопросам	10
ИТ директор	9
Начальник СТО г. Архангельск	8
Начальник СТО г. Вологда	8
Начальник СТО г. Воронеж	7
Начальник СТО г. Мурманск	7
Начальник СТО г. Петрозаводск	5

Продолжение таблицы 8.

1	2
Начальник СТО г. Ярославль	10
Начальник СТО г. Санкт-Петербург (Шувалово)	12
Начальник СТО г. Санкт-Петербург (Пулково)	12

Начальник СТО г. Санкт-Петербург	10
Начальник ОЗЧ г. Архангельск	3
Начальник ОЗЧ г. Вологда	3
Начальник ОЗЧ г. Воронеж	3
Начальник ОЗЧ г. Мурманск	3
Начальник ОЗЧ г. Петрозаводск	2
Начальник ОЗЧ г. Ярославль	4
Начальник ОЗЧ г. Санкт-Петербург (Шувалово)	4
Начальник ОЗЧ г. Санкт-Петербург (Пулково)	4
Начальник ОП г. Санкт-Петербург	4
Начальник ОП г. Архангельск	3
Начальник ОП г. Вологда	3
Начальник ОП г. Воронеж	3
Начальник ОП г. Мурманск	3
Начальник ОП г. Петрозаводск	3

Начальник ОП г. Ярославль	3
Начальник ОП г. Санкт-Петербург (Шувалово)	4
Начальник ОП г. Санкт-Петербург (Пулково)	5
Начальник ОП г. Санкт-Петербург	4
Руководитель отдела по работе с клиентами	5

По характеру трудовых отношений персонал организации ООО «ЦЕНТР» подразделяется на управляющих, служащих, рабочих (Рис. 8).

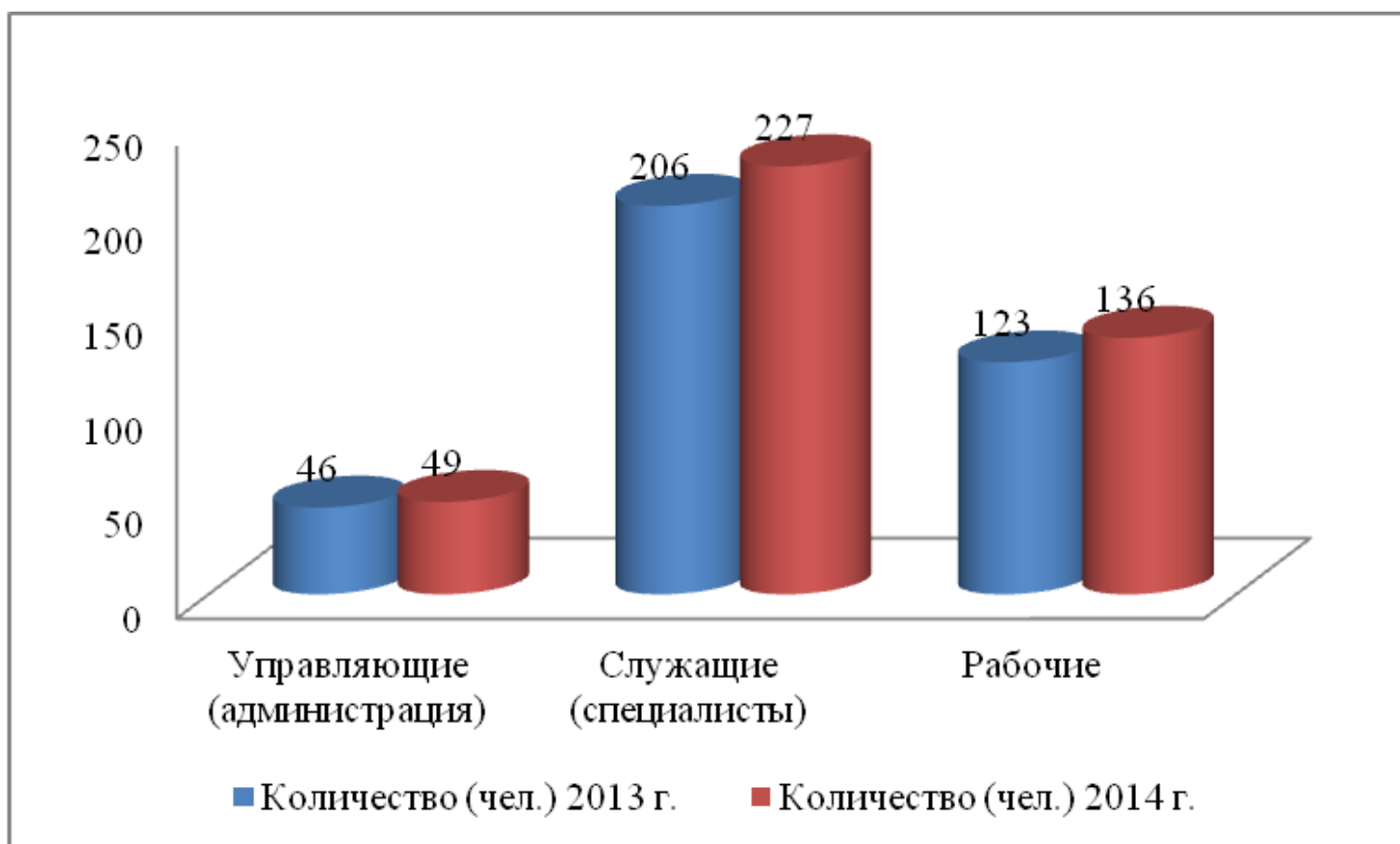


Рис. 8 Структура персонала по категориям ООО «ЦЕНТР»

Управляющий персонал (администрация) - 12%, к ним относятся руководители высшего и среднего звена, т.е. все директора, включая заместителей генерального

директора по работе с регионом. К служащим (специалисты) относятся работники бухгалтерии, финансового отдела, отдела информационных технологий, администраторы, менеджеры отдела продаж автомобилей, менеджеры по продажам запчастей, специалисты по страхованию, инженеры по гарантии, и они составляют 55%, рабочие – 33%, к ним относятся работники станции технического обслуживания, также охранники и уборщики.

Проанализируем качественный состав персонала за 2015 г. по уровню образования (Таблица 9).

Таблица 9.

Уровень образования персонала ООО «ЦЕНТР»

Категории персонала	Образование, чел.		
	Высшее	Средне –специальное	Среднее
Управляющие (администрация)	49	0	0
Служащие (специалисты)	131	87	9
Рабочие	88	45	3
Всего:	266	134	12

Согласно данным таблицы 7, 65 % персонала имеют высшее образование, 32% - средне – специальное, 3% - среднее образование.

Отметим, что уровень образования персонала ООО «ЦЕНТР» на 100% соответствует требованиям должности.

Проведем анализ кадрового состава ООО «ЦЕНТР» по половому признаку (Рис. 9).

Исходя из приведенных данных по рис. 9 видно, что в организации общая численность персонала составляет 412 человек, из них 68,20 % - мужчины, 31,80 % - женщины.

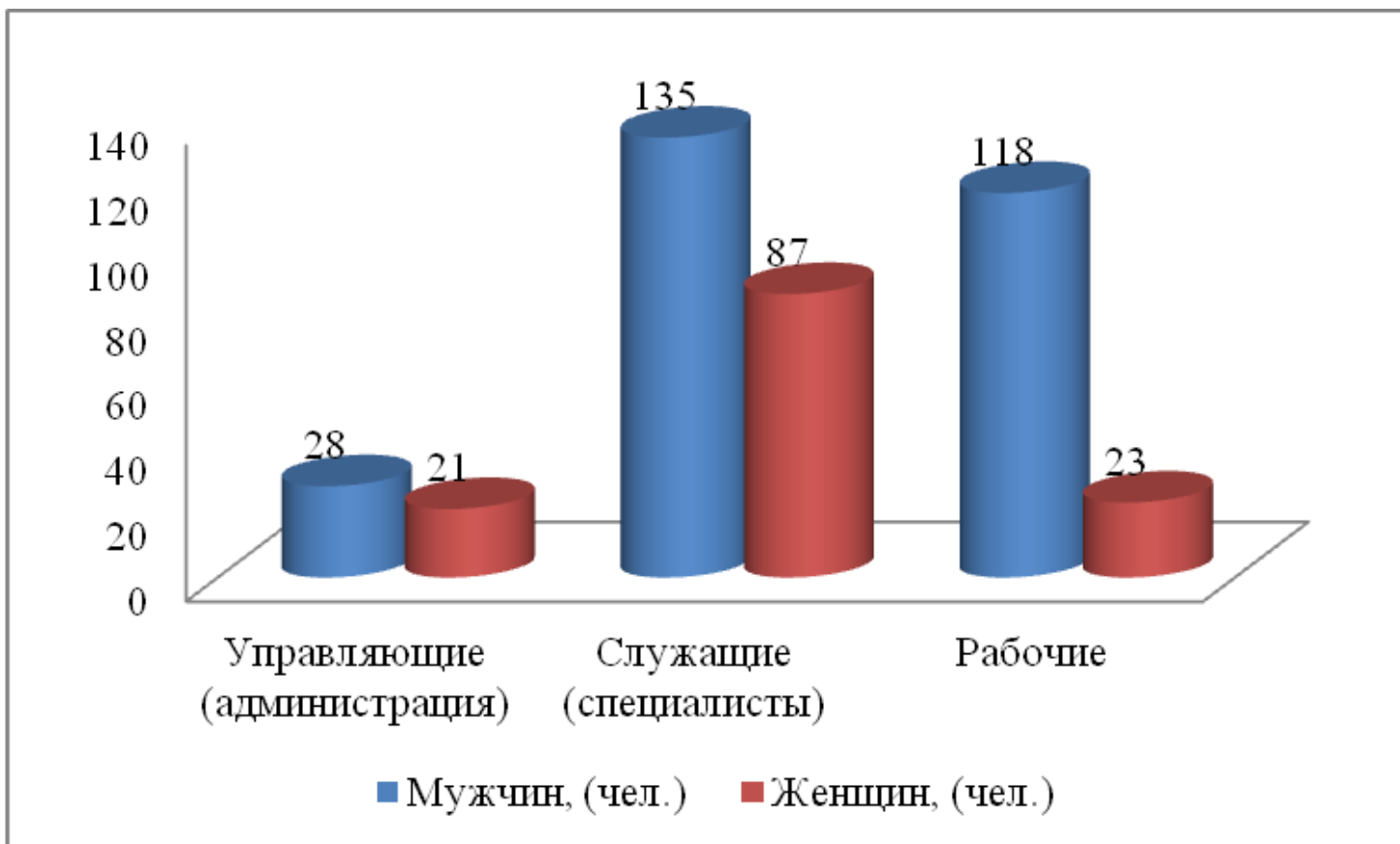


Рис. 9 Структура персонала ООО «ЦЕНТР» по половому признаку

Проведем анализ возрастного состава ООО «ЦЕНТР» (Таблица 10).

В обществе с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» 44 % сотрудников в возрасте до 30 лет, среди них находятся и сотрудники высшего звена. 50% сотрудников в возрасте от 31 до 50 лет, и 6% составляют сотрудники в возрасте от 51 года, в последнюю возрастную категорию входят как руководители высшего звена, так и рабочие. Средний возрастной состав общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» составил 39,7 лет.

Таблица 10.

Возрастной состав персонала ООО «ЦЕНТР»

Категория персонала	Возраст персонала (чел.)		
	До 30 лет	От 31 до 50 лет	Старше 51 лет

Управляющие (администрация) 4	41	4
Служащие (специалисты)	126	94
Рабочие	51	71
Всего:	181	206
		25

Таким образом, можно сказать, что квалификация персонала и уровень профессиональной подготовки очень высокий. Наибольшую долю в структуре персонала автосалона занимают: сотрудники в возрасте от 31 до 50 лет; сотрудники с высшим образованием.

Практически все сотрудники компании работают на условиях полной занятости.

Движение кадров на предприятии характеризуется коэффициентами (Таблица 11):

- оборота по приему кадров;
- оборота по увольнению;
- коэффициент текучести;
- коэффициент восполнения;
- постоянства кадров;
- общего оборота.

Оборот кадров представляет собой совокупность принятых на работу и уволенных работников, рассматриваемую в соотношении со средней списочной численностью работников за определенный (отчетный) период [51].

Чтобы узнать среднесписочную численность - Чср за отчетный период, необходимо первого числа каждого месяца фиксировать списочную численность сотрудников предприятия, приходящуюся на этот день. В конце отчетного периода (например, года) вычислить среднесписочную численность по формуле (9)

$$\text{Чср} = ((\text{Чср1} + \text{Чср2}) : 2 + (\text{Чср2} + \text{Чср3}) : 2 + \dots + (\text{Чср12} + \text{Чср1n}) : 2) : 12, (9)$$

где Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период;

Чср1, Чср2, ... Чср12 – списочная численность на первые числа каждого месяца отчетного года;

Чср1п – списочная численность на первое января следующего года.

Таблица 11.

Расчет коэффициентов движения кадров ООО «ЦЕНТР» за 2014-2015гг.

Показатели	Численность работников (чел.)	
	2014г.	2015 г.
Среднесписочная численность работников – Чср (среднесписочная численность работников за отчетный период)	375	412
Принято на работу всего – Чпр (число работников за отчетный период)	379	112
Принято нанимателем	24	100
По направлению из числа окончивших учебное заведение	0	0
Переведено из других организаций	355	12
Коэффициент оборота по приему – Кп, %	101,1	27,2
Коэффициент уволенных работников за отчетный период – Чу	4	95

По собственному желанию в связи с прекращением трудового договора (включая уволенных по соглашению сторон) - Чусж	4	58
По сокращению численности	0	33
За прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины - Чунд	0	4
Коэффициент оборота по увольнению – Ку, %	1,1	23,1
Коэффициент текучести – Кт, %	1,1	15
Число работников, проработавших в организации в течении года (с 1 января по 31 декабря) включительно- Чр	371	342
Коэффициент постоянства кадров – Кпос	1,0	0,83
Коэффициент общего оборота – Ко, %	102,%	50,0%
Коэффициент восполнения – Кв, %	1,1	8,48

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле (10)

$$Кп = Чпр : Чср, (10)$$

где Кп – коэффициент оборота по приему;

Чпр - принято на работу всего;

Чср - среднесписочная численность работников за отчетный период.

С учетом представленных в таблице данных коэффициент по приему – Кп - свидетельствует о том, что основным источником пополнения является прием работников самой организацией. Снижение показателя говорит о статичности в развитии и устойчивости коллектива, рост – о динамике развития организации или отдельного взятого структурного подразделения.

Коэффициент общего оборота рассчитывается по формуле (11)

$$K_o = (Ч_{пр} + Ч_{у}) : Ч_{ср}, (11)$$

где K_o – коэффициент общего оборота;

$Ч_{пр}$ - принято на работу всего;

$Ч_{у}$ - коэффициент уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников за отчетный период.

Рост данного показателя указывает на текучесть кадров.

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле (12)

$$K_y = Ч_{у} : Ч_{ср}, (12)$$

где K_y – коэффициент оборота по увольнению;

$Ч_{у}$ - коэффициент уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников за отчетный период.

Рост показателя указывает либо на оптимизацию численности организации (отдельно взятого структурного подразделения), либо на существующие проблемы с текучестью кадров. В данном случае большинство уволенных сотрудников ушли по собственному желанию.

В компании общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» наблюдается текучесть персонала в отделе продаж автомобилей и частично в СТО (станция технического обслуживания). Большое сокращение пришлось на конец 2014 года в связи с кризисом.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле (13)

$$K_t = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) : Ч_{ср}, (13)$$

где K_t – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{усж}$ - уволенные по собственному желанию в связи с прекращением трудового договора (включая уволенных по соглашению сторон);

$Ч_{унд}$ - уволенные за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;

Чср - среднесписочная численность работников за отчетный период.

При определении процента по текучести необходимо полученный результат умножить на 100.

Нормальное значение текучести кадров у руководителей организации лежит в пределах от 0 до 2 процентов. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10 процентов. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов.

Коэффициент восполнения рассчитывается по формуле (14)

$$Кв = Чу / Чпр, (14)$$

где Кв – коэффициент восполнения;

Чу- коэффициент уволенных работников за отчетный период;

Чпр - принято на работу всего.

При определении процента восполнения необходимо полученный результат умножить на 100.

В 2015 году = 0,85, что указывает на оперативное восполнение численности организации, и чем он ближе к 1, тем лучше. Также необходимо учитывать часть штатной численности организации, которую общество с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» целенаправленно не восполняет.

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле (15)

$$Кпос = Чр/Чср, (15)$$

где Кпос – коэффициент постоянства кадров;

Чр - Ччисло работников, проработавших в организации в течении года (с 1 января по 31 декабря) включительно;

Чср - среднесписочная численность работников за отчетный период.

При определении процента постоянства необходимо полученный результат умножить на 100.

В 2015 году $K_{\text{пос}} = 0,83$, данный коэффициент должен стремиться к 1,0, при этом необходимо исходить из существующих в организации производственных факторов.

Наиболее типичными причинами увольнения работников по собственному желанию в обществе с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР», как правило, являются неудовлетворенность уровнем заработной платы, удаленность места жительства от места работы, плохие взаимоотношения с непосредственным руководителем.

При проведении статического анализа по результатам рассчитанных показателей, характеризующих движение кадров, определяют подразделения, отличающиеся: – высокой текучестью кадров из-за кризиса, в основном в отделе продаж автомобилей. Но, несмотря на сокращение персонала в конце 2015 года, численность уволенных работников не превышает численности принятых на работу, это свидетельствует о том, что организация развивается; – благоприятным возрастным составом. Группы работников старшего и среднего возраста не препятствует передаче профессионального опыта молодому возрасту, а наоборот способствуют этому; – наличием работников, имеющих прогулы и дисциплинарные взыскания.

Динамический анализ позволяет выявить нарастающие тенденции в организации в сфере текучести кадров и на этой основе выработать действенные меры по недопущению его роста.

Таким образом, владея инструментами анализа текучести кадров, работники кадровой службы могут эффективно влиять на кадровую политику и стратегию организации. Предотвращение и уменьшение текучести кадров будет способствовать повышению результативности деятельности организации без дополнительных материальных и трудовых затрат. Но следует обратить внимание и не забывать, что показатели обеспеченности организации трудовыми ресурсами еще не характеризуют степень их использования.

Особым направлением анализа организационной структуры является изучение организации работ службы управления персоналом (отдел персонала). Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом (отдел персонала) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления (Таблица 12). Ее можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали формируются основные виды деятельности, выполняемые отделом персонала, а сверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей.

Создание резервов кадров и его обучение	С	У	У	У	О				
Ведение учета личных дел				У	О				
Оформление документов для награждения	Р	У	У		О				
Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров	Р	П	П	П	П	П	П	П	О
Рассмотрение писем, жалоб, заявлений	Р			У	У	О			
Осуществление стиля и методов работы с персоналом	Р	У	У	У	О				

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – представляет исходные данные, информацию необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ.

1 – Директор;

1. – Финансовый отдел;
2. – Бухгалтерия;
3. – Отдел продаж автомобилей;
4. – Отдел маркетинга и рекламы;
5. – Служба безопасности;
6. – Юридический отдел;
7. – Отдел по работе с клиентами;

8. – Отдел логистики;

9. – Отдел персонала.

Макросреда компании анализируется с помощью PEST-анализа (Таблица 13).

Таблица 13

PEST-анализ факторов макросреды ООО «ЦЕНТР»

P – политика

E – экономика

1. Правительственная стабильность. 2. Отсутствие изменений в законодательстве, касающихся деятельности компаний данного профиля.

1. Ставка рефинансирования и курс национальной валюты стабильны.

2. Уровень инфляции регулируется государством и находится на приемлемом уровне.

3. Отсутствие жесткого государственного влияния на деятельность ООО «ЦЕНТР».

3. Уровень безработицы в РФ в декабре 2014 года составил 5,3% (без исключения сезонного фактора).

4. Отсутствие государственного регулирования конкуренции в отрасли.

4. Цены на энергоресурсы достаточно стабильны и изменяются не существенно.

S – социология

T – технологии

1. Демографические изменения положительно влияют на отрасль.

2. Высокая активность потребителей в приобретении автомобилей. По данным Росстата в 2014 году практически каждая семья имеет один автомобиль.

1. Развитие технологий и НИОКР в отрасли медленное, но стабильное. Так в 2009 году на рынок автотоваров вышло около 35 новых моделей автомобилей. Например, в 2014 году произошло очередное обновление моделей автомобилей Subaru. Апгрейду подверглись модели: Subaru Legacy. Также была выпущена в конце 2014 года новая модель Nissan X-TRAIL. В 2015 г. был запланирован выпуск нового Volkswagen Tiguan и Toyota RAV4, но в связи с кризисом был перенесен на 2016г.

2. Появление новых продуктов и технологий. Например, в 2014 году на рынок ИТ-технологий вышла программа быстрой автоматизации маркетинговой деятельности торговых компаний «Marketing Analytic 5».

Цель PEST-анализа - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования.

Строить прогнозы, как в 2017 г. будет развиваться автомобильный сегмент Северо-западного региона и автомобильный рынок России в целом, достаточно сложно. Ведь ситуация меняется каждый месяц. С достаточной долей достоверности можно отметить только две тенденции, которые будут иметь место в любом случае: рост цен на автомобили и доступность автокредитов. По пессимистичному прогнозу, страна находится в самом разгаре кризиса, который продлится еще как минимум год.

Продажи автомобилей упали в 2015 г. на 30% и могут упасть еще больше. В январе и феврале продажи автомобилей в России уже сократились на 38%. Эксперты считают, что ситуация может усугубиться к весне - когда в Россию поедут иномарки по новым - повышенным - ценам с учётом пошлин и девальвации рубля.

Шансы России стать первым рынком в Европе по объемам реализации машин уменьшаются. Автопроизводителям и дилерам придется больше думать не о

продвижении продукции и технологических инновациях, а о том, как справиться с дефицитом ликвидности, ростом расходов, а также с падением продаж и скоплением машин на складах. Импорт автомобилей еще будет сокращаться. Ситуация может значительно измениться в лучшую сторону если к середине следующего года мировой финансовый кризис начнет утихать и экономика России начнет восстанавливаться быстрыми темпами. Продажи автомобилей резко не вырастут, но серьезного падения удастся избежать.

SWOT - анализ (Таблица 14) — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Таблица 14

SWOT - анализ ООО «ЦЕНТР»

Сильные стороны

1. Статус официального дилера;
2. Большой выбор схем КАСКО и кредитования;
3. Кобрендинговая система офиса;
4. Часто проводятся акции;
5. Хорошее постпродажное обслуживание;
6. Разнообразная и регулярная система обучения новых сотрудников.

Возможности

1. Открытие новых автосалонов в других городах России;
2. Развитие корпоративных продаж автомобилей;
3. Расширение ассортимента товаров и услуг.

Слабые стороны

1. Большой процент текучести кадров на уровне низшего и среднего звена;
2. Высокие цены на обслуживание автомобиля.;
3. Узкий ассортимент и недостаточное количество товаров .

Угрозы

1. Жесткая конкуренция на автомобильной рынке;
2. Введение государственной пошлины за утилизацию автомобиля.
3. Нестабильный курс валюты.

Цель: используя SWOT-анализа определить перспективные стратегические направления развития предприятия.

Наряду с общими сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами отдельно были выявлены дополнительно сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для автомобильного бизнеса.

Сильные стороны:

1. Имеет устойчивое конкурентное преимущество в виде официального дилера, налаженные партнерские отношения с заводами-поставщиками и опыт работы дают возможность открытия новых салонов в городах России;
2. Автомобили Subaru узнаваемы благодаря новой программе PR;
3. Многообразие акций, кобрендинговая система офиса способствует развитию корпоративного сектора потребления.

Слабые стороны:

1. Узкий ассортимент и недостаточное количества товара, мешают воспользоваться такими возможностями как открытие новых салонов в других городах России;
2. Высокие цены на обслуживание автомобиля могут препятствовать развитию корпоративного сектора потребления, так как служебные автомобили много используются и нуждаются в более частом ремонте.

Возможности:

1. Открытие новых салонов в других городах России должно привести к развитию корпоративных продаж автомобилей;
2. Стабилизация экономической ситуации должна привести к уменьшению текучести кадров.

Угрозы:

1. Все слабые стороны организации, а в частности рост цены на бензин может значительно уменьшить спрос на автомобили данного дилера;
2. Приход на рынок конкурентов лишь увеличит текучку кадров.

Руководитель организации должен уметь определять, какими сильными сторонами обладает его предприятие, а также видеть слабые его стороны. Он должен осознавать, какие у предприятия существуют положительные возможности, и принимать в расчет те факторы угрозы, которые могут помешать извлечь выгоду из них. Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если организация видит угрозу, но не противостоит ей, она может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, организация может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

Руководитель также должен знать, что возможности и угрозы могут поменяться местами. Так, неиспользованные возможности организации могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращенная угроза может обеспечить организации сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Оценка эффективности организационной структуры

общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР»

Оценка эффективности организационных систем проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры управления производится: по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям; по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его результатам, организации. Показатели для оценки эффективности организационной структуры делят на 3 группы:

1. Показатели, характеризующие эффективность системы управления через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление (повышение качества продукции, повышение рентабельности и т.д.);

2. Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе результаты и затраты управленческого труда (текущие расходы на содержание аппарата управления, содержание зданий и помещений, подготовка и переподготовка кадров управления, затраты на строительство, и на приобретение вычислительной техники и других вычислительных средств);

3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

Показатели эффективности можно определить, используя следующие коэффициенты: звенности; территориальной концентрации; эффективности организационных структур управления; концентрации функций; занятости персонала в аппарате управления; дублирования функций и т.д. Эффективность организационной структуры можно определить с помощью системы показателей, представленной в Таблице 15.

Таблица 15.

Оценка эффективности организационной структуры ООО «ЦЕНТР»

№	Показатель / Формула	Обозначения	Значение
п/п	расчета.		ООО «ЦЕНТР»
1	2	3	4

1	<p>Коэффициент эффективности организационной структуры управления.</p> <p>$КЭ = РП / ЗУ$</p> <p>Норма - 1</p>	<p>где РП – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия);</p> <p>ЗУ – затраты на управление (фонд заработной платы, текущие расходы на содержание аппарат управления, содержание зданий и помещений, подготовка и переподготовка кадров управления, затраты на строительство, и на приобретение вычислительной техники и других вычислительных средств).</p>	<p>$КЭ = 0,73$</p>
2	<p>Коэффициент звенности</p> <p>$КЗВ = ПЗВФ / ПЗВО$</p> <p>Норма - 1</p>	<p>где ПЗВФ – количество звеньев существующей организационной структуры;</p> <p>ПЗВО – оптимальное количество звеньев организационной структуры.</p>	<p>$КЗВ = 1,05$</p>
3	<p>Коэффициент территориальной концентрации</p> <p>$КТК = ППРФ / П$</p> <p>Норма – уменьшение</p>	<p>где ППРФ – количество организаций данного типа в регионе деятельности организации;</p> <p>П – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.</p>	<p>$КТК = 0,18$</p>
4	<p>Коэффициент концентрации функций</p> <p>$КВФ = ФОСН / ФФ$</p>	<p>где ФОСН – количество основных функций;</p> <p>ФФ – количество фактически выполняемых функций.</p> <p>Основные функции – ключевые функции, а вспомогательные функции – это функции с помощью которых реализуются основные</p>	<p>$КВФ = 1$</p>

Продолжение таблицы 15.

1	2	3	4
5	<p>Степень централизации функций</p> <p>$KЦ = РФЦ/РФ$</p>	<p>где РФЦ – количество принятых решений при выполнении данного функции на верхних уровнях управления;</p> <p>РФ – общее число принятых решений на всех уровнях управления</p>	<p>$KЦ = 1.75$</p>
6	<p>Коэффициент занятости персонала в аппарате управления</p> <p>$Kз = АУП / ППП$</p> <p>Норма-$0,1 < Kз < 0,5$</p>	<p>где АУП- численность аппарата управления,</p> <p>ППП – общая численность персонала предприятия.</p> <p>.</p>	<p>$Kз = 0,11$</p> <p>таким образом, численность управляющего персонала в ООО «ЦЕНТР» в норме.</p>
7	<p>Соотношение численности линейного и функционального персонала</p> <p>$Kс = АУПл / АУПф$</p> <p>Норма – 5-7чел.</p>	<p>где АУПл – численность руководителей среднего звена,</p> <p>АУПф – численность работников всех функциональных служб</p>	<p>$Kс = 0,14$</p> <p>в среднем на каждого линейного руководителя приходится около 7 человек функционального персонала что является нормой</p> <p>Рекомендуемое значение = 0,15</p>

8 Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций.

$K_{нд} = (\Phi_c / \Phi_f) * n$

где Φ_c – количество
свойственных звену
управления функций

Φ_f – количество
фактически
выполняемых им
функций

$K_{нд} = 19$

n – количество звеньев
управления

9 Коэффициент актуализации связей, который может определяться как по системе связей с целым, так и по выделенным направлениям.

$K_{ас} = C_n / C_o$

где C_n – количество
полезных
(функциональных) связей

C_o – общее количество
связей в системе

$K_{ас} = 1$

10 Коэффициент дублирования функций

$K_d = K_{оз} / K_n$

где $K_{оз}$ – количество
работ, закрепленных за
несколькими
подразделениями

K_n – количество работ по
утвержденным
положениям

$K_d = 1,2$

Качество организационной структуры оценивается по следующим количественным показателям (Таблица 16): структурный коэффициент централизации; количественный коэффициент централизации; коэффициент централизации управления; коэффициент сложности управления организационной структуры.

Таблица 16

Количественная оценка оргструктуры управления ООО «ЦЕНТР»

Коэффициент	Показатель
Структурный коэффициент централизации (Кц)	0,71
Количественный коэффициент централизации (Ккц)	0,20
Коэффициент централизации управления (Кцу)	0,61
Коэффициент сложности управления организационной структуры (Ксл)	0,14

Структурный коэффициент централизации (16)

$$K_{ц} = N_{ц} : N, (16)$$

где $K_{ц}$ – структурный коэффициент централизации,

$N_{ц}$ – количество структурных подразделений, управляемых из единого центра;

N – общее количество структурных подразделений одного уровня.

Количественный коэффициент централизации (17)

$$K_{кц} = Ч_{ц} : Ч, (17)$$

где $K_{кц}$ – количественный коэффициент централизации,

$Ч_{ц}$ – численность работников подразделений, управляемых из единого центра, чел.;

$Ч$ – общая численность работников, чел.

Коэффициент централизации управления (18):

$$K_{цу} = Ч_{цу} : Ч_{у}, (18)$$

где $K_{цу}$ – коэффициент централизации управления,

Чцу – количество работников центрального управления, чел.;

Чу – общее количество работников управления, чел.

Коэффициент сложности управления организационной структуры (19):

$$Ксл = Чд/Ч = 12/12 = 1, (19)$$

где Ксл – коэффициент сложности управления организационной структуры,

Чд – количество должностей;

Ч – общая численность работников, чел.

Проведем оценку организационной структуры по таким показателям как: особенности, преимущества и недостатки (Таблица 17).

Таблица 17

Оценка организационной структуры управления ООО «ЦЕНТР»

Особенности

Преимущества

Недостатки

Достаточно мобильная структура, способствует установлению рациональных, не директивных связей	- освобождает линейных руководителей от решения функциональных задач;	- цель команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной;
	- создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов;	- усложняются взаимосвязи;
	- уменьшает потребность в специалистах широкого профиля;	- затрудняется координация;
	- централизованный контроль за стратегическим решением;	- содействие узкой специализации подразделения;
	- дифференциация и делегирование полномочий;	- ограниченная возможность для развития менеджеров;
	- улучшает координацию в функциональных областях;	- заинтересованность отделов в реализации целей и задач своих подразделений;
- стимулирует деловую и профессиональную этику.	- снижение прямой ответственности за результаты решений;	- тенденция к чрезмерной централизации.

Смело можно сказать, что применяемая организационная структура управления является оптимальной для ООО «ЦЕНТР».

Нужно признать, что руководящий центр, т.е. генеральный директор организации и аппарат управления, является координирующим, оказывающим непосредственное влияние на каждый филиал.

Следует отметить, что существующие количественные показатели не всегда могут дать однозначной оценки организационной эффективности управления персоналом, поэтому необходимо дополнить анализ организационной структуры качественными характеристиками (Таблица 18).

Таблица 18

Определение качественных характеристик оргструктуры ООО «ЦЕНТР

Критерии организационной эффективности	Параметры	Весовые оценки
1. Быстрота распознавания ситуации (реакция на изменения)	— степень разнообразия организационных целей; — соотношение формальных, неформальных связей; — соотношение горизонтальных, вертикальных связей	0,30
2. Глубина анализа ситуации (качество проектов решения)	— степень централизации работ; — жесткость контроля	0,20
3. Скорость принятия решений	-степень централизации решений; -характер оформления правил и процедур	0,20
4. Эффективность в увеличении конкурентоспособности	-инновационность и гибкость управления; — возможность выявления и культивирования талантов работников	0,30
Итого		1,0

Таким образом, были проанализированы основные качественные характеристики организационной структуры управления общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР».

Безусловно, в данной структуре есть свои недостатки: ограничивается возможность профессионального развития руководителей особенно линейных, недостаточно полномочий для принятия решений, небольшое дублирование

функций, - но они незначительны.

В заключении второй главы подведем итоги.

На основе изучения организационной структуры управления общества с ограниченной ответственностью и по результатам анализа можно сделать следующие выводы: организационная структура управления общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» построена таким образом, чтобы департамент управления выполнял функции управления организацией в целом, обеспечивал взаимосвязь всех подразделений компаний, включая филиалы, а также более эффективно использовал трудовые и материальные ресурсы.

Организационная структура ООО «ЦЕНТР» характеризуется высокой концентрацией ответственности у генерального директора Общества, руководителей филиалов и департамента управления. Организационная структура адекватно и быстро реагирует на изменение во внешней среде, руководитель организации оперативно принимает решения.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ЦЕНТР»

• 1. Рекомендации, направленные на совершенствование

организационной структуры ООО «ЦЕНТР»

При совершенствовании организационной структуры общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» особенно важным является правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей, а также уменьшение дублирований функций.

Для совершенствования действующей организационной структуры управления общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» выберем экспертный метод, который стремится учитывать все те факторы, что наилучшим образом обеспечивают достижение производственных, технических, экономических целей, стоящих перед организацией.

Рассмотрим и внесем коррективу в организационную структуру управления общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» (ПРИЛОЖЕНИЕ 2), а также

осуществим распределение управленческих решений по уровням, потому что это является наиболее важной и ответственной частью улучшения структуры.

Генеральный директор совмещает одновременно несколько должностей: генерального директора; директора по продажам автомобилей; финансового директора; директора по логистике. Учитывая, что действующей структурой предусмотрены все перечисленные должности, освободим нашего генерального директора от совмещения этих должностей и оставим функции управления непосредственным руководителям. За счет этого, у Генерального директора общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» появится больше времени для грамотного руководства компанией и принятия важных для организации управленческих решений, а также это позволит сократить дублирование функций управления, что немало важным является для эффективной работы организации.

В действующей организационной структуре управления предусмотрен директор по логистике, которому подчиняется отдел логистики, а он, в свою очередь, подчиняется генеральному директору. Мною предлагается ликвидировать должность директора по логистике, а его отдел передать директору по продажам, который напрямую подчиняется генеральному директору.

Заместитель генерального директора в основном занимается финансами организации и контролирует отдел продаж и отдел логистики. Предлагаю сократить данную должность, так как у организации есть финансовый директор, а отдел продаж и отдел логистики не нуждаются в дополнительном контроле.

Согласно организационной структуре общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР», у главного бухгалтера три заместителя. Предлагаю сократить одну должность, т.к. она дублирующая.

Данная реорганизация позволит нам сократить управленческие расходы. При рассмотрении предложенного подхода выявляются очевидные его преимущества.

Для общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР», функционирующего в разных регионах, соответственно, на разных рынках сбыта, где требуются различные рыночные стратегии, более целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в менее жестком контроле со стороны генерального директора и в передаче большей части его полномочий заместителям генерального директора по работе с регионом. Любые изменения требует оценки достижения поставленных целей.

Чаще всего реорганизация направлена на повышения эффективности работы организации. При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, более гибкий стиль управления. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях [38].

Можно сказать, что скорректированная организационная структура управления позволит повысить гибкость общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР», улучшить его способность быстро реагировать на изменение внутренней и внешней среды.

Предложенная организационная структура управления общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР»:

1. Оптимальна, т.к. между звеньями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при минимальном числе ступеней управления;
2. Оперативна, потому что время принятия решения минимально;
3. Надежна, т.к. организационная структура управления гарантирует достоверность передачи информации, не допускает искажений управляющих команд и других данных, обеспечивает бесперебойность связи в системе управления;
4. Экономична, т.к. нужный результат от управления достигается при минимальных затратах на аппарат управления;
5. Устойчива, т.к. основные свойства организационной структуры управления общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» при различных внешних воздействиях неизменны;
6. Гибкая, т.к. организационная структура способна изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Определение эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления - важный фактор для выбора наиболее целесообразного из мероприятий и определение очередности их проведения.

Рассчитываем коэффициент эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления общества с

ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» (Таблица 19):

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления (20)

$$КЭ = РП / ЗУ, (20)$$

где РП – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия);

ЗУ – затраты на управление (фонд заработной платы, текущие расходы на содержание департамента управления, содержание зданий и помещений, подготовка и переподготовка кадров управления, затраты на строительство, на приобретение вычислительной техники и других вычислительных средств).

Норма – 1

2. Коэффициент звенности (21)

$$КЗВ = ПЗВФ / ПЗВО, (21)$$

где ПЗВФ – количество звеньев существующей организационной структуры;

ПЗВО – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

Норма – 1

3. Коэффициент занятости персонала в аппарате управления (22)

$$Кз = АУП / ППП, (22)$$

где АУП- численность аппарата управления;

ППП – общая численность персонала предприятия.

Норма- $0,1 < Кз < 0,5$

Таблица 19.

Расчет коэффициента эффективности предлагаемых мероприятий в ООО «ЦЕНТР»

Наименование показателей	Значение до внедрения проекта	Значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение	Темп роста (%)
Численность персонала (чел.)	412	409	3	99,27
Численность управленческого персонала (чел.)	49	46	3	93,88
Текучесть кадров (%)	15	15	0	100
Себестоимость продаж (тыс.руб.)	2 323 530	2 700 000	376 470	116,2
Управленческие расходы (тыс.руб.)	123 972	116 382	7 590	93,88
Чистая прибыль (тыс.руб.)	4 415	6 132	1 717	138,9
Коэффициент эффективности организационной структуры управления (%)	0,73	1,08	0,35	148
Коэффициент звенности (%)	1,05	1,0	0,05	95,2
Коэффициент занятости персонала в аппарате управления (%)	0,12	0,11	0,01	91,7

Коэффициент дублирований функций	1,2	1,1	0,1	91,7
$K_d = K_{оз} / K_n (\%)$				
Прибыль (убыток) от продаж (тыс.руб.)	90 691	125 960	35 269	138,89

4. Коэффициент дублирований функций (23)

$$K_d = K_{оз} / K_n, (23)$$

где $K_{оз}$ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

K_n – количество работ по утвержденным положениям.

$$\text{Норма} = 1$$

5. Коэффициент текучести (24)

$$K_t = (Ч_{уж} + Ч_{унд}) / Ч_{ср}, \text{ а \% текучести} * 100, (24)$$

где $Ч_{уж}$ - коэффициент уволенных работников по собственному желанию в связи с прекращением трудового договора (включая уволенных по соглашению сторон);

$Ч_{ср}$ - коэффициент уволенных работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

При определении процента текучести необходимо полученный результат умножить на 100.

Проведенный анализ показал, что приемлемой организационной структурой управления для общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» является дивизиональная (филиальная) структура управления с линейно-функциональными связями. О чем свидетельствует рост коэффициента эффективности организационной структуры управления, равный после внедрения предлагаемых мероприятий 1,08, что на 0,35 больше аналогичного показателя до внедрения (при существующей норме 1).

Подведем итоги по 3 главе.

Благодаря предложенным мероприятиям произошло: освобождение руководителя предприятия от принятия типовых оперативных решений, и представилась возможность более качественно заниматься разработкой стратегических решений. Это произошло из-за частичного делегирования полномочий генерального директора своим заместителям в регионах и департаменту управления.

В результате проектирования каждому подразделению определены функции, обязанности, права и ответственность.

Для формирования предложений по изменению организационной структуры управления мы основывались на требованиях, предъявляемых к структурам: оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, устойчивость, гибкость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполненной работы можно прийти к выводу, что с помощью грамотно спроектированной организационной структуры решаются наиболее значимые задачи предприятия.

При проектировании организационной структуры предприятия надо учитывать личностные качества; опыт руководителя и высшего менеджмента; размер предприятия; стратегию компании; качественную и количественную характеристику персонала; территориальные размеры рынка; характер внешней среды.

Подводя итоги, следует отметить, что каждая организация представляет собой сложную в экономическом и техническом плане структуру, отражающую ее индивидуальность и специфику. Говоря об организационной структуре предприятия и организационных изменениях, можно отметить: организационная структура должна соответствовать целям организации; размеру и характеру деятельности организации; ее географическому размещению; квалификации персонала. Для того, чтобы организационная структура была достаточно эффективной, необходимо постоянно взвешивать ее достоинства и недостатки.

При использовании дивизиональной структуры департамент управления компании осуществляет общую и централизованную координацию деятельности, а руководители филиалов, которые контролируются генеральным директором и

департаментом управления, имеют высокий уровень самостоятельности. Общую координацию за деятельностью филиалов, а также управление филиалами выполняют заместители генерального директора по работе с регионом.

Организационная структура общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» обладает:

- управляемостью - в организации управляющие воздействия точно и своевременно формируются, выполняются, анализируются; гибкостью и оперативностью - организация быстро перестраивается и реагирует на изменения во внутренней и внешней среде, соединены интересы организации, работников и клиентов;
- ясностью - каждый сотрудник, в особенности генеральный директор, знает, где он находится, и куда ему обращаться за информацией или решением;
- экономичностью - нужный эффект от управления при минимальных затратах на управленческий аппарат;
- надежностью - департамент управления достоверно передает информацию, не допускает искажений команд и других передаваемых данных, обеспечивает бесперебойную связь в системе управления.

Дивизиональная структура управления облегчает решение проблем, связанных с особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Руководители филиалов более тесно связаны с местом дислокации, чем при управлении из штаба организации, что позволяет компании уделять потребителю или своему региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая компания, в результате этого можно оперативно реагировать на местные события - запросы региональных потребителей или колебания объема доступных ресурсов, более эффективно отыскивать проблемы, возникающие именно в регионах.

В дипломной работе была проанализирована существующая организационная структура общества с ограниченной ответственностью «ЦЕНТР» и выявлено: структура является живой и быстро приспосабливается к изменчивым условиям рынка, генеральный директор и департамент управления освобождены от рутинной работы и занимаются стратегией развития, в то же время контролируют работу Общества; при расширении предприятия не требуется глобальной реструктуризации; достаточно квалифицированное руководство организации; в общем, эта модель включает в себя достаточное количество преимуществ организационной структуры.

Были предложены рекомендации возможных путей совершенствования организационной структуры управления ООО «ЦЕНТР», и проведена оценка данных мероприятий. В результате проделанной работы была упрощена деятельность генерального директора, а также усилена координация деятельности на всех уровнях управления. Было произведено частичное сокращение управленческого персонала, в результате чего управленческие расходы сократились, коэффициент эффективности организационной структуры управления улучшился, управление стало более четким, усилились процессы информационного обеспечения. Экономическая эффективность от внедрения мероприятия равна 138,9% , т.е. превышает 100%, значит, проект по оптимизации организационной структуры управления ООО «ЦЕНТР» можно внедрять.

Также необходимо учитывать, что любые сокращения департамента управления, изменение его функций обязательно должны быть регламентированы, чтобы обеспечивать персональную ответственность за принятие управленческих решений.

Можно сделать вывод, что предлагаемая структура управления общества с ограниченной ответственностью "ЦЕНТР" наиболее полно соответствует требованиям оптимальности параметров организационного построения.

В заключении хочется добавить, что любая оптимально спроектированная организационная структура может быть неэффективной, если сотрудники, а в первую очередь руководитель организации совместно с департаментом управления, недостаточно квалифицированы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (в ред. от 23.07.2013)//Собрание законодательства Российской Федерации. Ст.87-94.
2. Федеральный закон от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ (в ред. от 29.12.2012)// Собрание законодательства Российской Федерации. Ст.40.

Источники на русском языке

3. Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремин Управление персоналом: учебник. - М.: ЮНИТИ, 2014 - 423с.
4. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 288с.
5. Управление персоналом: Учебник пособие / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 280с.
6. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирнов. - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2012. - 591 с.
7. А. П. Егоршин. Кризис и управление предприятием: монография. Н. Новгород: НИМБ 2011.- 416 с.
8. А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. Управление персоналом: учеб. пособие – Самара: СГАСУ, 2014.-184с.
9. Управление социальным развитием организации: учебник / Под. ред. А. П. Егоршина. М.: ИНФРА-М, 2013 - 416 с.
10. Документационное обеспечение управления персоналом: Учебное пособие для бакалавров / И.В. Кузнецова, Г.А. Хачатрян. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 220 с.
11. Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы. Тренинг персонала : учеб. Пособие / [М.К.Беляев, О.В. Максимчук, Б.А. Навроцкий, Г.Н. Ильина, А.М. Безнебеева, О.О. Некрасова]; М-во образования и науки Рос. Федерации; волгогр. Гос. архит.-строит. ун-т; Волж. ин-т стр-ва и технологий (филиал) ВолгГАСУ.- 4-е изд., доп. – Волгоград: ВолгГАСУ, 2014. – 212,[1] с.
12. Основы производственного менеджмента : в 2 ч. : учебное пособие / А.Ф. Требухин; М-во образования и науки Рос. Федерации, Моск.гос.строит.ун-т. – Электрон.дан. и прогр. (9Мбайт). Москва : МГСУ, 2015 - . Ч.1: Процессы и операции. Москва : МГСУ, 2015. – 222с.
13. Управление персоналом: Толковый словарь / Авт. – сост.В.М. Маслова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 120 с.

14. А. П. Егоршин. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. Гриф: Допущено Минобразования РФ в качестве учебного пособия для студентов вузов по специальности «Управление персоналом», 3-е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2011. -378 с.
15. А. П. Егоршин. Управление российским образованием: монография. Н. Новгород: НИМБ, 2012. -84 с.
16. Музыченко В.В. HR в СТАРТАПе: Практическое пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 224 с.
17. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / [Шлендер П.Э. и др]; под ред. проф. П.Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 320с.
18. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. [Текст].- М.: Проспект, 2012.
19. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. [Текст]. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. - 310 с.
20. А. П. Егоршин. Основы управления персоналом: учебное пособие. Гриф: Допущено Минобразования РФ в качестве учебного пособия для студентов вузов по специальности «Управление персоналом», 3-е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2011. - 352 с.
21. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие - М. "Изд-во "Экономика", 2011 - 150с.
22. Виханский О. С, А.И. Наумов. Менеджмент: учебник. - М.: "ЮНИТИ", 2012 - 528с.
23. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. - М.: ЮристЪ, 2012. - 314 с.
24. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - Питер, 2012 - 416с.
25. Маслова А.Ю. Сущность современной кадровой политики // Управление персоналом. - 2011. - №8.

26. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. - 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 137 с.
27. Корпоративная культура: учебник / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2012. - 288с. - (Новая университетская библиотека).
28. Теория корпоративного управления: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев. 5-е изд., испр. и доп. - М.: Изд. центр ЕАОИ.2011. - 200 с.
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. [Текст].- М.: Проспект, 2012.
30. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организации» / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили: - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 511 с.
31. Березовский В.А. Планирование и анализ финансового состояния организации в рыночных условиях: Монография. М.: Изд-во СГУ, 2011.- 171с.
32. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: Учебник для бакалавров/ В.А. Ровенских, И.А. Слабинская. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 364 с.
33. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. - 8-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 448 с.
34. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А.В. Шаркова, Л.Г. Ахметшина. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 120 с.
35. Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Анализ финансовой отчетности. Учебное пособие - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 268 с.
36. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит» / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2012. - 431 с.

Электронные ресурсы

37. Библиотека (Теория управления) [Электронный ресурс] – URL: <http://allendy.ru/teoruprav/155-org-proect.html>.
38. Все по специальности менеджмент / учебные материалы для обучающихся по специальности Менеджмент [Электронный ресурс] – URL: <http://management-study.ru/metody-proektirovaniya-organizacionnoj-struktury.html#ixzz3>.
39. Информационно-образовательный портал Ханадеевой Е.А. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.hanadeeva.ru/>.
40. ГОСЫ [Электронный ресурс] – URL: <http://ilych2011.narod.ru/>.
41. Центр креативных технологий (Библиотека) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/> .
42. Перспективы развития в 2016 году На всероссийской конференции ИПК [Электронный ресурс] – URL: land.ipkconference.ru.
43. Понятие и сущность организации [Электронный ресурс] – URL: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?index=22&tutindex=3.
44. Сейчас.ру Бизнес и власть. Преодоление организационной инерции при совершенствовании структуры управления (Бутакова Т.Ю.) «Управление в страховой компании», 2009, п 2 - [Электронный ресурс] – URL: <http://www.lawmix.ru/bux/27211>.
45. Особенности создания и ведения бизнеса в России. Как создать свой бизнес. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.russtartup.ru/>.
46. Анализ финансовой деятельности и финансового состояния, финансовый анализ предприятия [Электронный ресурс] – URL: <http://www.as-audit.ru/service/list/finance/analysis/> .
47. Консалтинг. Обучение. Автоматизация. Аналитика для управленцев. [Электронный ресурс] – URL: www.kpd.com.ua
48. Кадровая политика. [Электронный ресурс] – URL: <http://delovoi-etiket.ru/etiket-rukovoditelya/kadropolitika.html#hcq=Tuyl1pp>.
49. Кафедра управления трудом и персоналом Российского государственного университета нефти и газа имени И.М. Губкина - [Электронный ресурс] – URL: <http://kutp.gubkin.ru/osnov.htm>.

50. Бизнес портал. Текучесть кадров. Формула и пример расчета. -[Электронный ресурс] – URL: <http://copdoc.ru/articles/806.html> .

51. Кадровый портал. Я - специалист по кадрам - [Электронный ресурс] – URL: http://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/analiz-tekuchesti-kadrov-kak-instrument-_0000000.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Действующая организационная структура ООО «ЦЕНТР»

Генеральный директор

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Скорректированная организационная структура

Генеральный директор

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015г. ООО «ЦЕНТР»

Наименование показателей	Код	На декабрь 2013 г.	На декабрь 2014 г.
1	2	3	4
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110 -		22
Результаты исследований и разработок	1120 -		-
Нематериальные поисковые активы	1130 -		-
Материальные поисковые активы	1140 -		-

Основные средства	1150 22 374	25 953
Доходные вложения в материальные ценности	1160 -	-
Финансовые вложения	1170 6 290	-
Отложенные налоговые активы	1180 -	100
Прочие внеоборотные активы	1190 -	-
Итого по разделу I	1100 28 664	26 075
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210 41 498	45 593
НДС по приобретенным ценностям	1220 509	-
Дебиторская задолженность	1230 338 630	2 449 759
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240 115 183	285 390
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250 2 473	6 933
Прочие оборотные активы	1260 8 673	1 101
Итого по разделу II	1200 506 967	2 788 775
БАЛАНС	1600 535 631	2 814 850

ПАССИВ

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310 10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320 -	-
Переоценка внеоборотных активов	1340 -	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350 -	-
Резервный капитал	1360 -	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370 4 728	9 143
Итого по разделу III	1300 4 738	9 153
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410 300 000	300 000
Отложенные налоговые обязательства	1420 -	473
Оценочные обязательства	1430 -	-
Прочие обязательства	1450 -	-
Итого по разделу IV	1400 300 000	300 473

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1510 98 272	1 964 236
Кредиторская задолженность	1520 132 621	540 989
Доходы будущих периодов	1530 -	-
Оценочные обязательства	1540 -	-
Прочие обязательства	1550 -	-
Итого по разделу V	1500 230 893	2 505 225
БАЛАНС	1700 535 631	2 814 850

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Отчет о финансовых результатах ООО «ЦЕНТР»

Содержание

№ п/п	Код	2014	2015	
		г.	г.	
1	2	3	4	5
1	Выручка от продажи товаров и услуг	2110	783 939	2 544 785

2	Себестоимость реализованной продукции	2120	746 296	2 323 530
3	Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2100	37643	221 255
4	Коммерческие расходы	2210	13 283	187 974
5	Управленческие расходы	2220	21 075	123 972
6	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 285	90 691
7	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
8	Проценты к получению	2320	3 185	22 664
9	Проценты к уплате	2330	3 797	99 696
10	Прочие доходы	2340	749	940 806
11	Прочие расходы	2350	1 245	767 937
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 177	5 146
13	Текущий налог на прибыль	2410	595	120
14	В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	160	536
15	Изменение изложенных налоговых обязательств	2430	-	473
16	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	100

17	Прочее	2460	-	238
18	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 582	4 415
СПРАВОЧНО				
19	Результат от переоценке внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
20	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
21	Совокупный финансовый результат периода	2500	1 582	4 415
22	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
23	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-