

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ.

Структура управления организацией, или организационная структура управления – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Научно-обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача адаптации хозяйствующих субъектов к современному этапу рыночной экономики. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределение задач, решаемых различными работниками.

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль за деятельностью организационной системы. Последнюю называют – управляющая система, которая имеет свою структуру, обеспечивающую условия для рационального разделения труда и взаимной кооперации. В рамках данной структуры работники-менеджеры имеют свои задачи, зоны ответственности. При этом они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля, сотрудничества. Эти структуры отражают и обеспечивают разделение труда, в рамках которого осуществляется процесс управления предприятием.

В то время как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующему как единое целое, менеджменту предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект управления – как правильно и эффективно скоординировать работу всех элементов сложного механизма бизнеса.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Несмотря на это, не выделяют однозначно прогрессивных, так же как и однозначно отсталых организационных структур. Каждая из них имеет как свои достоинства, так и недостатки. И каждая покажет себя с лучшей стороны только в конкретном, именно ей подходящем, случае. В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на неё внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации.

Целью данной работы является анализ наиболее эффективной организационной структуры управления российских компаний.

На основе цели исследования в работе ставятся следующие задачи:

- провести анализ применения различных организационных структур управления.
- определить положительные и отрицательные стороны существующей организационной структуры российских компаний.
- Найти наиболее актуальную организационную структуру управления для российской компании в настоящее время.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.

1.1. Организационная структура управления.

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы—это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ. Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно — права и ответственность за их выполнение.

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.

Сложность организационной структуры управления определяется по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей, т.е. уровень стандартизации работ внутри организации.

Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

1.2. Типы организационных структур управления.

На сегодняшний день принято выделять уже не два, как было раньше, а три типа организационных структур. К ним относятся:

-механистические(бюрократические, иерархические) основаны на жесткой иерархии власти, формализации правил и процедур, централизованном принятии решений;

-органические(адаптивные) характеризуются нечеткой иерархией, небольшим количеством уровней управления, гибкости структуры власти, широко распределяемой ответственностью;

-современные(инновационные) отличаются децентрализацией и децентрализацией организационного устройства, эффективными гетерархическими (Гетерархия — система, образованная пересекающимися, разнообразными и одновременно сосуществующими структурами управления) связями, позволяющими преобразовать фиксированную управленческую пирамиду в плоскую, подвижную конструкцию.

1.2.1 Механические структуры управления.

Иерархические (механические) структуры управления характеризуются следующими признаками: жесткая детерминация организационного устройства, стандартизированные и устойчивые задачи, фиксированная иерархия управления, формализация правил и процедур, властно-авторитарный тип руководства, централизация принятия решений, четко определенные полномочия и ответственность, иерархическая система контроля.

В основе иерархических структур управления лежат принципы «рациональной бюрократии» М. Вебера, которые состоят в следующем:

- иерархия уровней управления, при котором обеспечивается контроль и подчинение нижестоящих вышестоящим;
- регламентация работы, соответствие полномочий и ответственности работников месту в иерархии;
- разделение процесса труда на отдельные функции и специализация работников;
- квалифицированный отбор, наем и увольнение в строгом соответствии с квалифицированными требованиями.

Механистические структуры управления включают в себя линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные структуры.

1.2.2. Органические структуры управления.

С начала 60-х гг. XX в. многие организации стали разрабатывать и внедрять новые более гибкие типы организационных структур, которые в сравнении с бюрократическими были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации.

Другое их название - органические структуры, имеющие возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Адаптивная структура управления характеризуется слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

В настоящее время используются два основных типа адаптивных структур:

- матричные;
- проектные;

1.2.3. Перспективные (инновационные) структуры управления.

Эти структуры связаны с передовыми научно-практическими разработками в области менеджмента и управленческих технологий конца XX – начала XI веков. Характеризуются отказом от жестко детерминированной многоуровневой иерархии в пользу гибких инновационных моделей, построенных на горизонтальных связях.

Инновационные структуры ориентированы на мобилизацию всех организационных ресурсов для достижения структурного и функционального эволюционирования организации на основе взаимосвязей как внутри, так и вне ее границ.

Достижение организационной эффективности в них обеспечивается за счет:

- знаний, интеллекта;
- инициативы, творчества;
- обучаемости;
- креативности;
- культуры, ценностей.

Инновационные формы включают такие виды структур как виртуальные, сетевые, многомерные, организации с внутренними рынками, предпринимательские, самообучающиеся, глобальные и др.

Современные разработки совершенно по-новому представляют сущность организационных структур современных компаний: инфраструктура сложной организации выступает прототипом нервной системы живых организмов при адекватном проектировании и поддержке электронными диалоговыми средствами управления.

В организациях инновационного типа успех формируется на уровне измерений нового поколения:

- глобальные информационные системы;
- современные компьютерные технологии;
- диверсификация операций;
- мышление сетевого и глобального масштаба;
 - нововведенческая экспансия.

1.3. Базовые типы организационных структур управления.

К базовым (основным) типам ОСУ относятся:

- 1)линейная (простая) ОСУ;

2)функциональная ОСУ;

3)дивизиональная ОСУ;

4)матричная ОСУ.

Их комбинации дают возможность строить более сложные типы ОСУ.

1.3.1 Линейная организационная структура управления.

В линейной (простой) структуре(рис.1) каждый руководитель обеспечивает руководство подчиненными подразделениями по всем видам деятельности, т.е. является линейным руководителем. Выполняемые работы в такой организации однотипны, а персонал не разделяется по функциям или квалификации.



Рисунок 1. Линейная ОСУ (фрагмент)

В таблице 1 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

Таблица 1.

Преимущества линейной ОСУ

организационной структуры управления линейного типа являются: четкость взаимоотношений, однозначность команд, оперативность подготовки и реализации управленческих решений, надежный контроль.

Недостатки линейной ОСУ

большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, высшими смежными звеньями; высокие требования к руководителю; приспособленность к решению только оперативных и текущих задач; отсутствие гибкости несоответствие растущих требований современного производства.

Линейная ОСУ применяется в организациях малого бизнеса или на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т.п.) в организациях средних и крупных.

В некоторых организациях создаются штабные структуры (штабы). Сотрудники штаба выполняют вспомогательные административные функции (планирование, контроль, координацию, анализ и т.п.), снимая часть нагрузки с высшего руководителя. Линейная ОСУ, в которой создан штаб, называется линейно-штабной (рис. 2).

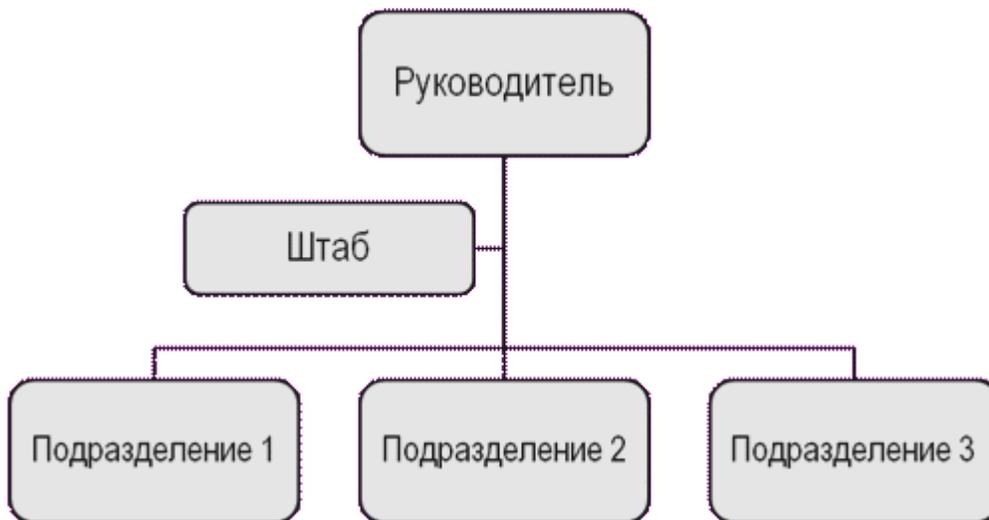


Рисунок 2. Линейно-штабная ОСУ(фрагмент)

1.3.2 Функциональная организационная структура управления.

Функциональная ОСУ создается путем выделения в организации т.н. функциональных областей, каждая из которых имеет свою четко определенную задачу (бизнес-функцию) и обязанности. Как правило, в компаниях выделяются такие бизнес-функции, совместное выполнение которых обеспечивает производство продукции и ее сбыт (или оказание услуг клиентам). К таким функциям чаще всего относятся:

- маркетинг (изучение рынка);
- научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР);
- закупки (сырья, материалов, оборудования и т.п.);
- производство продукции;
- сбыт продукции;
- управление финансами предприятия и т.п.

В результате организационная структура предприятия приобретает следующий вид (рис.3):

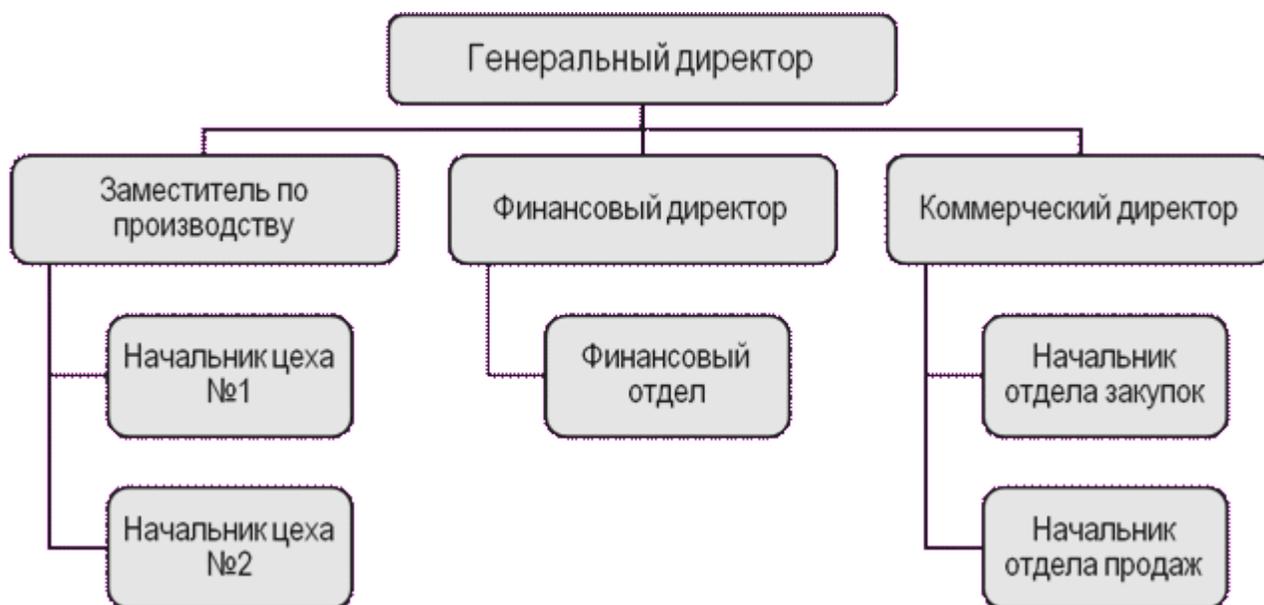


Рисунок 3. Функциональная ОСУ(фрагмент)

В таблице 2 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

Таблица 2.

Преимущества

функциональной ОСУ

функциональной структуры управления является высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций; специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

Недостатки функциональной ОСУ

нарушение принципа полноправного распорядительства, принципа единоначалия; длительная процедура принятия решений; трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, которые получают исполнители "сверху"; каждый функциональный руководитель и функциональное подразделение выдвигают свои вопросы на первое место, не согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед предприятием целей.

Несмотря на очевидные преимущества функциональной ОСУ перед линейной, она все же не является идеальной. Узкая профессиональная квалификация менеджеров функциональных подразделений повышает их компетентность в рамках своих функциональных обязанностей, но снижает координацию работы с менеджерами других подразделений. Поэтому функциональная ОСУ не относится к адаптивным структурам. Она не предназначена для одновременного производства различных видов продукции или для работы компании на разных рынках (например, в разных странах).

1.3.3. Дивизиональная организационная структура управления.

Дивизиональная ОСУ создается в том случае, когда организация начинает производить разнообразные виды продукции, выходит на новые рынки (регионы, страны) или ориентирует свою деятельность на различные группы клиентов. Термин «дивизиональная» (от англ. division – «разделение, подразделение, отдел, дивизион») указывает на то, что в компании для решения перечисленных задач создаются отдельные организационные единицы – дивизионы.

На рис. 4 показана упрощенная схема дивизиональной ОСУ продуктового типа. Как видно, в состав крупной компании входят три завода (дивизиона), производящих разные виды продукции (мясопродукты, молочные продукты и соки). В этом случае говорят, что в основу построения компании положен принцип продуктовой (товарной) департаментализации. Всей компанией в целом управляет ее топ-менеджмент (иногда говорят, что стратегическое управление осуществляет штаб-квартира компании), а во главе каждого завода находится директор. Директорам предоставлены широкие права по управлению своими дивизионами. Они могут выбирать поставщиков, партнеров, клиентов, вносить изменения в технологию производства, принимать решения по распределению бюджета завода и т.п. Однако вопросы стратегического развития и некоторые другие общие для компании задачи они решают под руководством топ-менеджмента. Как видно, дивизиональная структура управления является децентрализованной, что повышает самостоятельность дивизиональных менеджеров.



Рисунок 4. Дивизиональная ОСУ(фрагмент)

Другим вариантом дивизиональной ОСУ является структура территориального типа (рис. 5). Ее также называют региональной или филиальной структурой. В этом

случае в основу построения компании положен принцип территориальной департаментализации. По такому принципу строятся практически все крупные современные компании, выпускающие свою продукцию в разных странах мира (или в разных регионах одной страны).



Рисунок 5. Дивизиональная ОСУ пример (фрагмент)

Например, автомобильные заводы таких компаний, как Ford Motor или Toyota, работают в разных странах, в том числе и в России. Такое размещение дивизионов оказывается очень выгодным, т.к. оно снижает затраты на перевозку готовой продукции и поставку материалов, а также дает возможность адаптировать продукцию под особенности местных рынков и запросы покупателей.

Иногда компании выделяют в своей структуре филиалы, ориентированные на группы клиентов (рис. 6). Например, в книжном издательстве могут создаваться подразделения, выпускающие книги для женщин, для мужчин и для детей.



Рисунок 6. Клиентоориентированность.

В таблице 3 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

Таблица 3.

Преимущества дивизионной ОСУ

Наиболее целесообразно использовать дивизионные структуры управления на предприятиях крупных размеров, которые расширяют производственно-хозяйственные операции, имеют широкую номенклатуру выпускаемой продукции, где производство продукции слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений.

Недостатки дивизионной ОСУ

разновидностей организационных структур иерархического типа дают возможность утверждать, что переход к более гибким, адаптивным структурам управления, краше приспособленных к динамическим изменениям и требованиям производства, объективно необходимым и закономерным в условиях рыночной среды.

Матричная или проектно-матричная организационная структура управления.

Проектно-матричные ОСУ иногда называют структурами адхократического типа. Термин адхократия (от лат. ad hoc – «специально для этого») говорит о том, что структура компании может быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы. Например, в компаниях, использующих сложные технологические инновации, часто требуется объединять специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды. После завершения проекта команда расформировывается, а ее участники входят в состав вновь создаваемых команд и начинают работу над другими проектами.

На рис. 7 приведена упрощенная схема проектно-матричной ОСУ. Как видно, в этой компании одновременно реализуются три проекта (выпускаются три продукта), причем для реализации каждого из них необходимо, чтобы проект прошел несколько обязательных стадий.

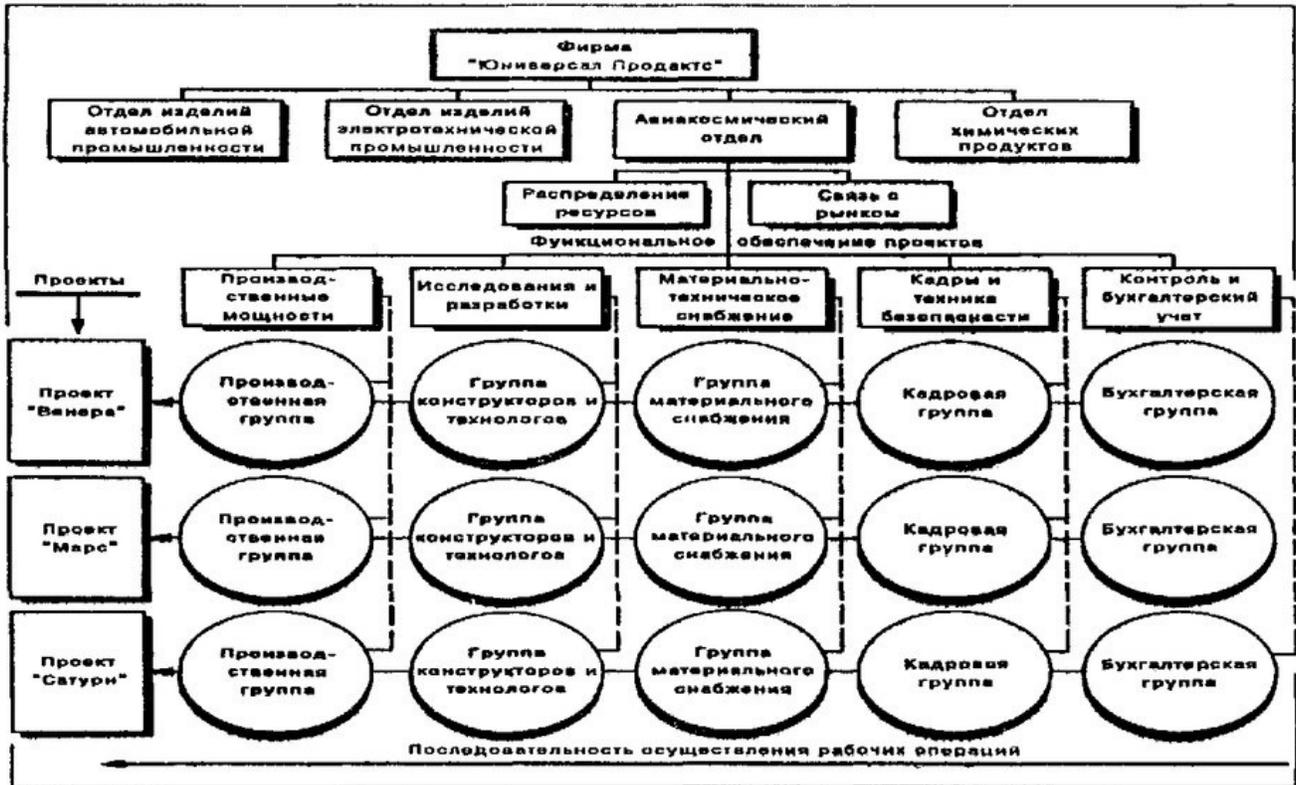


Рисунок 7. Матричная ОСУ(фрагмент)

Для управления каждым из проектов (от его начала и до конца) назначается руководитель (менеджер) проекта. А за качество каждого из этапов всех проектов отвечают менеджеры соответствующих функциональных подразделений. Таким образом, каждая группа подчиняется как своему функциональному руководителю, так и руководителю проекта.

Как видно, в адхократических ОСУ – много менеджеров (функциональных, ответственных за интеграцию, руководителей проектов). Но они не «руководят» подразделениями в привычном смысле. Они не столько отдают распоряжения

подчиненным, сколько налаживают взаимодействия, осуществляют горизонтальную координацию деятельности команд и подразделений. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд.

В таблице 4 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

Таблица 4.

Преимущества матричной ОСУ

Недостатки матричной ОСУ

- Интеграция различных видов деятельности предприятия в пределах реализованных проектов;

- Получение качественных результатов из большого количества проектов, программ, продуктов;

- Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных команд, которые активно взаимодействуют с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- Привлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов;

- Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий.

- Сложность матричной структуры - для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

- Структура громоздкая и дорогая для внедрения в эксплуатацию, характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что нужно больше средств для содержания большего количества руководителей, а также на решение конфликтных ситуаций;

- В пределах матричной структуры появляется тенденция к анархии, так как в ее условиях нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;

- Наблюдается частичное дублирование функций;

- Несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое их принятия;

- Нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

- Усложняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;

- Структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

На рис. 8 приведена диаграмма, демонстрирующая распределение российских компаний по типам ОСУ.

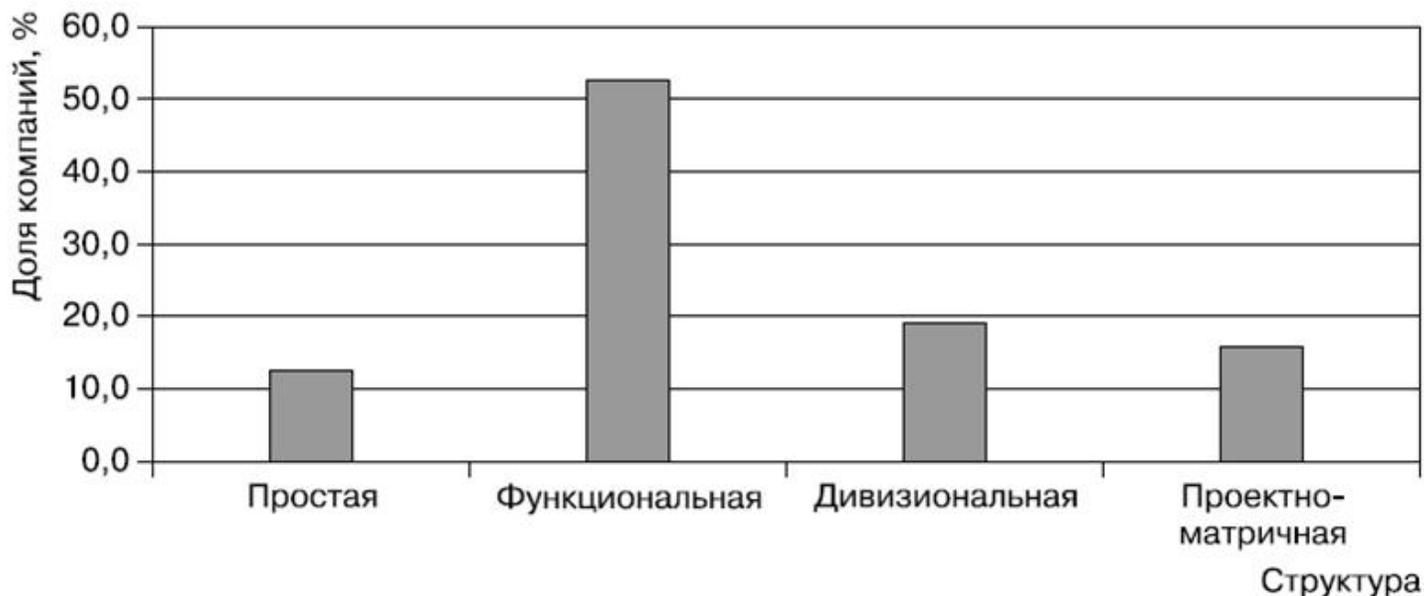


Рисунок 8. Диаграмма российских компаний ОСУ.

1.4 Оценка эффективности организационных структур управления.

Целью оценки эффективности организационных систем является выбор наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Эффективность оргструктуры оценивается на стадии проектирования при анализе соответствующей проблемы действующих предприятий для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный обзор факторов эффективности системы управления формируется с учетом следующих направлений оценки функционирования:

- 1) по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- 2) по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Квинтэссенцией эффективности при сравнении вариантов организационной структуры является возможность наиболее полного и устойчивого достижения целей системы управления при возможно меньших затратах на ее функционирование. Фактором эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры является возможность наиболее полного и

постоянного достижения целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен превысить производственные затраты. Важное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор основы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. При оценке эффективности функционирования организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

- 1) характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объем выпускаемой продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;
- 2) характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.д.;
- 3) характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления. В научной литературе по менеджменту и, в частности, по теории организации разработаны количественные методы изучения зависимости между результатом, достигнутым предприятием, и производительностью аппарата управления, который может определяться как количество произведенной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления. Для этого используются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$КЭ = РП/ЗУ,$$

где РП - конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

ЗУ- затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием передачу управленческой информации).

2. Коэффициент звенности:

$$\text{КЗВ} = \text{ПЗВФ}/\text{ПЗВО},$$

где ПЗВФ - количество звеньев существующей организационной структуры; ПЗВО - оптимальное количество звеньев организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$\text{КТК} = \text{ППРФ}/\text{П},$$

где ППРФ - количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации;

П площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций:

$$\text{КД} = \text{КОЗ}/\text{КН},$$

Где КОЗ - количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями; КН - нормативное количество работ.

1. Коэффициент надежности системы управления:

$$\text{КНАД} = 1 - \text{КНЕР}/\text{КОБЩ},$$

где КНЕР - количество нереализованных решений;

КОБЩ - общее количество решений, принятых в подразделении.

6. Степень централизации функций:

$$\text{КЦ} = \text{РФЦ}/\text{РФ},$$

где РФЦ - количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

РФ - общее число принятых решений на всех уровнях управления.

Вывод к 1 главы.

Организационная структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях

и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структурное построение организации определяется логическим соотношением составляющих ее иерархических уровней и функциональных звеньев управления.

Отсутствие организационной структуры управления создает хаос на предприятии: работники не понимают, что они должны делать, как им нужно это делать и с кем им следует работать; руководители различных подразделений не представляют себе, как их работа сочетается с работой других подразделений.

Придерживаясь таких принципов, как оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость и устойчивость структуры управления организация сможет достичь цели и выполнить поставленные задачи с высокой эффективностью.

Выделяют 3 типа организационных структур управления: механистический, органический и инновационный.

Механистические структуры представляют собой организационное проектирование, цель которого – достижение высокого уровня производства и эффективности на основе широкого использования правил и процедур, централизованной власти и высокой специализации работ. Это такие виды организационных структур, как линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная структуры. Механистическая модель эффективна для фирм, которые используют технологию серийного производства.

Органические – структуры, имеющие возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде. Адаптивная структура управления характеризуется слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Включают в себя матричную и проектную структуры.

Такие структуры управления эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения, неопределенности целей и задач, быстро развивающихся рынков с интенсивными инновационными процессами, ориентированными на решение стратегических задач.

Инновационные структуры управления эффективны в условиях турбулентных изменениях рыночных ситуаций, нарастающей конкурентной борьбы, многообразия факторов, характерных для современных глобальных рынков.

В целом в динамике современного развития организационных структур управления отмечаются следующие тенденции:

- формирование гетерархических структур;
- расширение программно-целевых проектных групп;
- выделение стратегических хозяйственных подразделений;
- выделение инновационных креативных групп;
- усиление внутренней и внешней интеграции;
- аутсорсинг и аутстаффинг;
- формирование инновационных типов структур.

Данная тема заинтересовала меня прежде всего потому, что она является одной из основополагающих в теории управления, и мне, как будущему управленцу, необходимы знания в этой области, которые, к тому же, пригодятся в том случае, если возникнет идея создания собственного дела.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МАГНИТ».

2.1 Краткая характеристика внутренней среды организации.

Сеть магазинов «Магнит» - одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России.

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов,

предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в разных форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. По данным на 31 марта 2018 г. компания включает 16 625 торговых точек, из них 12 283 – в формате «магазин у дома», 242 гипермаркета «Магнит», 210 магазинов «Магнит Семейный» и 3 890 магазина «Магнит-Косметик». Выручка компании за 1 квартал 2018 года составила 286,56 млрд рублей.

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 764 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг — от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 37 распределительных центров и 36 автотранспортных предприятий. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает более 6 000 автомобилей. Кроме того, розничная сеть «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России. Общая численность сотрудников компании составляет около 280 000 человек. Компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года».

Стратегия дальнейшего развития компании состоит из следующих пунктов:

-Дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;

-Развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов "магазин у дома", "гипермаркет", "Магнит Семейный" и "Магнит Косметик";

-Формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;

-Внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности.

Миссия компании:

Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Цель компании:

Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

2.2. Анализ и оценка эффективности действующей организационной структуры управления ПАО «Магнит».

В ПАО «Магнит» используется линейная структура управления. Линейная структура управления предполагает, что каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Руководитель полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения. На рисунке 9 отображена система управления одного из магазина.

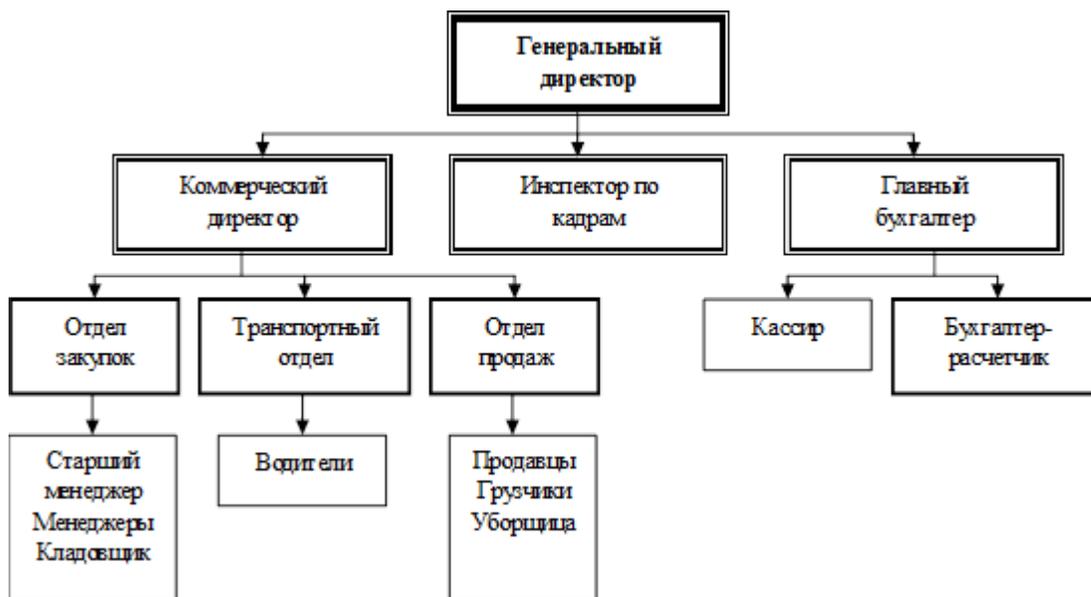


Рисунок 9. Система ОСУ одного из магазина.

Директор магазина: руководит штатом подчиненных ему работников, оценивает общий потенциал предприятия, выявляет негативные и позитивные тенденции, разрабатывает мероприятия по нейтрализации первых и стимулированию вторых.

Заместитель директора (заведующая) - товаровед: принимает участие в работе выставок, ярмарок и др. мероприятиях, где происходит знакомство с предприятиями-изготовителями и предлагаемыми ими товарами; организует подготовку и заключение договоров поставки товаров с предприятиями-изготовителями; руководит работниками.

Старший продавец: организация выкладки товара; своевременный контроль просрочки, расклейки ценников; организация работы продавцов; ведение табелей учета рабочего времени и графика сменности ; приемка товара по накладным.

Продавец - универсал: выкладка товара; контроль сроков годности, расстановка ценников, работа за кассой.

Продавец - кассир: работа за кассой

Уборщица: следит за чистотой торгового зала.

Грузчик осуществляет погрузку, выгрузку и внутрискладскую переработку грузов - сортировку, укладку, переноску, перевеску, фасовку и т. д.

Штат магазина 30 человек, найдем среднесписочная численность за март. С (25 по 31 марта 2 человека были на больничном) по формуле:

Явочная численность

$$Ня = Рм * (Вн + Впз) / Вр ,$$

где Ня - явочная численность;

Рм - количество рабочих мест;

Вн - объем времени работы предприятия в неделю (час.);

Впз - общий объем времени, затрачиваемого на осуществление подготовительно-заключительных операций в неделю (час.);

Вр - плановый фонд рабочего времени одного работника в неделю (час.).

$$30 * 31 - 10 / 31 = 29,6$$

Среднесписочная численность

$$Нс = Ня * Рл / Рр ,$$

где: Нс - среднесписочная численность;

Ня - явочная численность;

Рл - полное количество рабочих дней в планируемом периоде;

Рр - планируемое число рабочих дней 1 работника.

$$29,6 * 31 / 31 = 29,6 \text{ среднесписочная численность работников за март.}$$

Как ранее уже происходило объяснение линейной ОСУ, данная структура управления является четкой системой взаимосвязей типа "начальник - подчиненный" и для управления отдельного магазина удобна.

2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления.

Для того, чтобы понять, нужны ли стратегические изменения в компании, оценим организационную структуру, так как стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез - это организационная структура, второй - организационная культура. Организационная структура управления ОАО «Магнит» представлена была ранее.

Директора компании организуют работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направлений их деятельности на достижение высоких темпов развития и совершенствования. Подразделения должны именно взаимодействовать, а не воздействовать друг на друга и уж тем более не противодействовать.

Права и обязанности в компании сосредоточены у директора, но в это же время он делегировал их главам пяти подразделений. Именно они и находятся на низшем уровне управления.

Отдел маркетинга ОАО «Магнит» с успехом выполняет весь комплекс работ, направленных на продвижение продукции и улучшения имиджа предприятия, а именно:

- серьезно занимается исследованием потребителей, выявлением потенциальных сегментов;
- проводит маркетинговые исследования рынков соседних областей;
- проводит постоянный мониторинг положения конкурентов;
- работает над созданием фирменного стиля товара;
- занимается вопросами рекламы товара.

Главный бухгалтер выполняет функции финансового менеджера. Для выполнения возложенных на него функций главный бухгалтер предприятия осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Изменения в структуре связаны с перестановкой в должностях, перемещениями между рабочими группами и структурными подразделениями. Изменения в

стратегии включают пересмотр миссии и целей организации, а также стратегии, позволяющей достигнуть эти цели.

В данном случае организация состоит из основной и дополнительной структуры. Так же можно пересмотреть возможность перейти на матричную организационную структуру управления. Организации, испытывающие ограничения механистического и бюрократического характера, иногда переходят к матричным структурам, представляющие своеобразный баланс между использованием ресурсов по линии продуктов или предметов и по линии функций. Матричная структура организации быстро адаптируется к изменениям. В сетевых структурах присутствуют черты матричных и параллельных структур. Основной упор в них идет на сложные информационные технологии, с помощью которых происходит координация деятельности участников сети.

Выводы по главе 2.

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

Система стимулирования сбыта компании «Магнит» ограниченная и не способна удовлетворить постоянно растущие потребности столь динамично развивающейся фирмы. Поэтому были предложены рекомендации, которые могли бы усовершенствовать систему стимулирования сбыта.

Чтобы успешно реализовать изготовленные товары и довести их до конечных потребителей предприятие должно выполнить комплекс мероприятий по обеспечению распределения и продвижения товара на рынках и решить задачи организации каналов товародвижения, или сбытовой политики. Эти вопросы маркетологи считают важнейшими и уделяют им большое внимание, так как именно во время сбыта товара удовлетворяются требования покупателей, именно сбыт приносит прибыль и наиболее эффективно выявляет вкусы и предпочтения потребителей.

Основными целями и задачами сбытовой политики (организации товародвижения) предприятия являются: обеспечение доставки товара от места его изготовления к местам продажи с целью достижения максимального удовлетворения потребностей потребителей и прибыли для предприятия; организация

оптимальной сбытовой сети для продажи производимых товаров; создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, пунктов технического обслуживания и выставочных залов; определение маршрутов товародвижения; организация транспортирования, работ по отгрузке и погрузке товаров; решение вопросов логистики, системы снабжения, обеспечения товародвижения и др. Главными целями предприятия в организации товародвижения является оптимизация (минимизация не всегда рациональна) расходов и максимальная сохранность товара.

Для усиления действенности и эффективности сбытовой политики предприятия маркетологам следует учитывать влияние многих факторов: производственных, сбытовых, финансовых, кадровых, организационных и других возможностей предприятия; основные характеристики товара (внешний вид, потребительские свойства, необходимость техобслуживания, сроки хранения и т.д.); конкуренцию; имеющиеся каналы сбыта; нормативно-правовую среду; основные характеристики рынка (емкость, торговая практика, обычаи и др.); стоимость различных сбытовых систем и структур и т.д. Проанализировав данные и иные факторы, следует принять решение о выборе основных способов и систем сбыта товаров, каналов сбыта, торговых посредников, формы управления каналами сбыта, процесса управления товародвижением.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

В заключение отметим, что успех современных организационных структур все в большей мере зависит от внешних, чрезвычайно быстро меняющихся условий их функционирования. К числу этих условий можно отнести интенсивную конкуренцию, приобретающую глобальный характер, быстрое технологическое развитие, ужесточение требований к интеллекту и потенциалу управленческих кадров, рост их автономии и ответственности.

Не требует доказательств тот факт, что каждая организация представляет собой весьма сложную в техническом и экономическом плане структуру. И от выбора стратегии ее работы, от конкретного способа взаимодействия и сопряжения звеньев ее составляющих, зависит если не успех предприятия целиком, то очень значительная его часть.

Организационные структуры управления – как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу

согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

Как мы смогли убедиться на вышеизложенном примере, та структура, которая подходила и прекрасно работала в прошлом, сегодня может оказаться совсем неэффективной и даже убыточной. Сформировались некие требования, которые предъявляются к современным структурам управления, и чем полнее они выполняются, тем более надежной будет система управления предприятием.

К числу таких требований относятся укомплектование подразделений более квалифицированным персоналом; групповая организация труда как основа новой структуры управления; ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей; создание условий для гибкой комплектации продукции; высокая производительность и низкие затраты.

Разработка и введение новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

В ходе выполнения данной работы:

- был проведён анализ применения различных организационных структур управления.
- были определены положительные и отрицательные стороны существующей организационной структуры.
 - были внесены предложения по изменению организационной структуры на примере компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2017. — 520 с.

1. Официальный сайт ПАО «Магнит» <http://magnit-info.ru/>

2. Г.Я. Гольдштейн Основы менеджмента Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

3. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 336 с.

Приложение 1

МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Управления

Направление: 38.03.02. Кафедра: ОиСМ

КУРСОВАЯ РАБОТА

По учебной дисциплине «Теория менеджмента»

на тему:

Анализ эффективности различных типов организационных структур управления российских компаний.

Студент: **Ковалевская Александра Артемовна** _____

Руководитель: **Федюкович Екатерина Владимировна** _____

Москва 2018г.