

## **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.

Предметом исследования является ООО «Застава Клуб».

Метод исследования – анализ.

Целью данной работы является поиск наиболее эффективной организационной структуры управления для ООО «Застава Клуб»

На основе цели исследования в работе ставятся следующие задачи:

- провести анализ применения различных организационных структур управления.
- определить положительные и отрицательные стороны существующей организационной структуры ООО «Застава Клуб».
- внести предложения по изменению организационной структуры ООО «Застава Клуб».

## **Глава 1. Организационная деятельность менеджмента**

# 1.1. Организационная структура управления

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия (организации).

Исходными данными и обязательными условиями при формировании организационной структуры управления служат:

- цели и задачи организации;
- производственные и управленческие функции организации;
- факторы внутренней среды (внутренние переменные);
- факторы внешней среды.

Основными элементами организационной структуры предприятия являются его подразделения (отделы), уровни управления и связи между ними. Все элементы взаимосвязаны между собой. При этом различают горизонтальные и вертикальные связи. Учитывая, что подразделения или отделы представляют функциональные области (функциональные зоны), структура организации может быть определена как совокупность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними.

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

В силу этого каждая управленческая структура индивидуальна и обладает своими специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей в организации. При изменении цели или появлении признаков нарушения функционирования предприятия первой подвергается реорганизации именно организационная структура менеджмента.

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности

и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. В общем случае содержание организационной структуры определяется целями, которым она служит, и какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.

Рассмотрение содержательной стороны структуры приводится ниже применительно к ее конкретным видам. В то же время все виды организационных структур имеют общие характеристики, определяющие их назначение и отличительные свойства (признаки) по отношению к другим элементам (категориям, понятиям), связанным с организацией эффективного управления предприятием.

Общие характеристики организационной структуры могут быть сформулированы следующим образом.

Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов. Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).

Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Приведенные характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов предприятия, определяемых его целями. Кроме того, существуют внутренние свойства структуры, которые определяют условия рационального использования конкретных видов структур с учетом различных ситуационных факторов (внешних и внутренних), имеющих место в конкретной организации.

## **1.2. Базовые типы организационных структур управления**

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- ○ линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- ○ линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- региональная;
- матричная;
- продуктовая
- ориентированная на потребителя.

Линейный вид структуры.

Во главе каждого отдела стоит один руководитель, который может производить самые разнообразные действия. Соответственно, различные полномочия могут осуществляться руководством разного уровня. При данном управлении каждая группа имеет одного руководителя, через которого проходит вся информация о состоянии, продвижении и различных нарушениях, если они всё-таки совершаются. Поскольку контроль передаётся по цепочке, начиная с самого высокого и заканчивая самым низким, образуется лестница иерархии. Что касается линейных полномочий, это заключается в непосредственной передаче от руководителя к подчинённому и далее ко всем остальным рабочим. Так образуется так называемая цепь команд.

Линейная структура является наиболее логической в плане структурирования, точной, но не гибкой, какой хотелось, чтобы она была. Каждый руководитель имеет расширенный пакет возможностей, при этом он должен быть чаще узкоспециализированным, иметь реализовать специальные знания.

Как и везде, существуют свои преимущества и недостатки.

#### Преимущества

Конкретное понятие об ответственности и полномочиях

Лёгкость в отслеживании работников

Быстрые и малозатратные средства для принятия решений

Ответственность за каждого

#### Недостатки

Требования, относящиеся к уровню профессиональной деятельности

Наличие сложностей при сотрудничестве с исполнителями

Отсутствие нужного уровня специализации

Колоссальная нагрузка на руководителя

#### Функциональный вид структуры

Если сравнивать её с первым видом, то тут отделы объединяются в так называемые блоки, где прослеживается основное направление деятельности организации. В соответствии с определёнными функциями блоки так и будут разделяться: например, блок по управлению, финансам, производству, отслеживанию качества работы. Так, в каждом из них будут производиться только конкретно заданные установки.

Области, в которых применяется функциональная структура:

- предприятия, на которых производится один продукт;
- предприятия, разрабатывающие инновационные проекты, которые сложны и длительны по времени;
- предприятия крупного плана;
- организации по разработкам научно-исследовательской деятельности;
- предприятия узкоспециализированного профиля.

Определённые задачи:

- создание рабочей атмосферы;
- правильный подбор на должность руководителя;

- создание мотивационных механизмов;
- правильное распределение работников по должностям.
- Здесь также имеются свои привилегии и отрицательные моменты.

## Привилегии

Профессиональный уровень руководителя подразделения

Уменьшение риска принятия неправильных решений

Авторитет специалистов

Простота осуществления и планирования политической системы в данной области

## Линейно-функциональный вид структуры

Характеризуется осуществлением компоновки подразделений, которые направлены на конкретные виды работ, необходимые для осуществления решений линейного управления. Выполнение конкретных работ возлагается на исполнителей-специалистов, которые, в свою очередь, относятся к одной из структур. Существование данного вида подразумевает под собой двойное подчинение руководителю.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны данной структуры.

## Преимущества

Высокий уровень профессиональности при принятии решений

## Недостатки

Отсутствие разделения по блокам и наличие руководителя

Несоблюдение правил, отсутствие какой-либо ответственности

Наличие трудностей в отслеживании различных видов работ

Неправильная тактика разрешения возникающих проблем

## Недостатки

Отсутствие каких-либо идей по решению возникших трудностей

Правильный подход при знакомстве с новыми работниками. Быстрое налаживание рабочих контактов

Отсутствие нужного руководителя

Высокий профессиональный уровень руководителя

Отсутствие нужного уровня квалификации

Снижение потребности в исполнителях-специалистах широкого спектра

Возможная проблема с нехваткой персонала различной категории, застой на производстве

### Линейно-штабной вид структуры

Всё руководство на себя берёт один представитель, который разрабатывает и осуществляет различные вопросы. В основном он принимает решения, создаёт программы. Во всём этом ему помогает специальная система, в которую входят подразделения, необходимые для помощи. Существуют специальные подразделения, которые не имеют права принимать решения самостоятельно, а также отдавать распоряжения отделам, которые стоят ниже их. Основная задача — составление стратегии, анализ всех действий. Может отлично подходить для промежуточной ступени.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны данной структуры.

#### Преимущества

#### Недостатки

Снижение загрузки руководителей линейных структур

Создание дополнительных отделов

Повышение уровня подготовки

Возможность возникновения конфликтов между структурами



### Дивизионная структура

Используется исключительно демократический тип управления. Директор является главным в своей сфере, те, кто стоят ниже, получают распоряжения и тактику ведения работ, благодаря которым происходит правильное распределение всех сил и информации.

Делят её на три типа: региональный, продуктовый и потребительский.

Первый тип (региональный) характеризуется направлением на определенный тип продукции, которая производится и хранится в разных странах, городах.

Второй тип (продуктовый) предполагает широкопрофильное производство. На производство каждого изделия назначается руководитель, который отвечает исключительно за данный ряд. Это позволяет быстро реагировать и менять стратегию производства.

Третий тип (потребительский) предполагает пересмотр того, в чём нуждается потребитель. Это способствует улучшению качества работы и популярности среди других компаний. При стабильности работа выполняется в своём порядке, и существование такого отдела не искореняется.

### Структура управления в виде проекта

Является непостоянной ввиду того, что, создавая проекты, тестируя их и вычисляя все возможные исходы для компании, в конечном итоге ликвидируется и используется уже в другом новом проекте. Для любой компании важным является тестирование новой продукции, определение того, насколько хорошо или плохо она пойдёт, какие возможны убытки и как их избежать. Благодаря данной структуре успешность развития проекта будет повышаться, что, безусловно, повлечёт за собой стабильность и успех. Данную услугу предоставляет та организация, которая непосредственно занимается этим направлением. Несмотря на необходимость данного отдела, не всегда у каждого предприятия получается воспользоваться такими услугами, так как это достаточно затратно. А организациям, которые предоставляют данную услугу, не всегда легко найти новый заказ, что приводит к уменьшению количества таких специалистов.

Во время проектирования назначается главный специалист, которому предоставляется множество полномочий.

Места, в которых используется структура проектного управления:

- осуществление создания новой компании;
- создание новой продукции;
- временная организация, в которой необходим такой путь продвижения на короткий срок;
- различные учреждения, их филиалы.

Основными задачами являются:

- выделение и постановка целей;
- мотивируемое исполнение заказа;
- обеспечение предупреждения возникновения различных конфликтов между управляющими и подчинёнными;
- создание специальных механизмов для успешного развития проекта;
- контроль за выполнением работы, возможная корректировка.

Проектная структура имеет свои плюсы и минусы.

Преимущества

Недостатки

Возможность подстраиваться, существует гибкая система

Наличие сложных механизмов строения

Снижается риск развития неправильных решений

Наличие сложных моментов, при которых нужно отслеживать все действия

Распределение ответственности

Недопущение каких-либо ошибок, которые могут привести к сбою в работе

Считывание специфических условий

Сложность в контроле работ в целом

Матричный вид структуры

Состоит из двух частей, первая — линейная структура, вторая — программно-целевая. В программно-целевой структуре особое внимание уделяется успешному выполнению поставленной цели, в решении которой участвуют все отделы. Все работы, выполняемые по заданной теме, должны быть не просто быстро выполнены, а созданы с точностью в каждом конкретном блоке. Для этого должны быть предоставлены благоприятные условия, нормированный рабочий день и определённый объём работ, который должен быть сделан. Именно поэтому все руководители должны чётко отслеживать эффективность и успешность процесса, внося свои корректировки. Создание матричной структуры применяется только в тех случаях, когда это необходимо. При наличии коротких сроков для выполнения, а также определённой сложности выполняемой работы. Применяется чаще всего в холдинговых компаниях.

### **1.3. Оценка эффективности организационных структур управления**

Определение эффективности организационных структур управления проводится с целью совершенствования элементов хозяйственного управления, критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности организации.

Существуют следующие показатели, которые могут использоваться при оценке эффективности организационной структуры управления:

- показатели, характеризующие эффективность системы управления и выражающиеся через конечные результаты деятельности и затраты на управления;
- показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;
- показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объём (увеличение объёма выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объём капитальных вложений (экономия на капитальных

вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и тому подобное.

В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, а также единовременные затраты на исследовательские и проектные работы по созданию и совершенствованию системы управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство объектов, связанных с управлением.

Критерием эффективности системы управления являются:

-производительность;

-экономичность;

-адаптивность;

-гибкость;

-оперативность;

-надежность;

Производительность аппарата управления может рассчитываться как количество произведенной организацией конечной продукции, услуг или объем выработанной в процессе управления информации, приходящейся на одного работника аппарата управления.

Экономичность аппарата управления определяется относительными затратами на его функционирование, соизмеряемыми с объектами или результатами произведенной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели как: удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, число произведенных работников, приходящихся на одного работника аппарата управления, удельный вес управленческих работников в общей численности, себестоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ и так далее.

Гибкостью называется свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли а процессе принятия решения и устанавливать новые связи, не нарушая сложившейся в данной структуре упорядоченности отношений. Для оценки гибкости могут использоваться такие

признаки, как многообразие форм взаимодействия управленческих органов, номенклатура решаемых подразделениями задач. Уровень централизации ответственности и так далее.

Оперативность принятия управленческих решений подразумевает своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение целей организации, при сохранении устойчивости наложенных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления- это его способности безотказно функционировать в соответствии с поставленными целями. При условии, что цели определены достаточно точно, надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, то есть способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности используются следующие показатели: уровень выполнения плановых заданий, соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний, нарушений административно-правового и технического регламента.

Для характеристики рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня используются такие показатели как: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

Оценку эффективности двух вариантов организационной структуры управления буду вести на основе следующей информации (ПРИЛОЖЕНИЕ 1).

Для рассмотренного примера сравнительный вариант организационной структуры управления является наиболее эффективным по критериям экономичности и рациональности.

Выводы по главе 1.

Таким образом в первой главе рассмотрены понятия организационной структуры, виды и управление. Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные

работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления.

## **Глава 2. Анализ эффективности организационной структуры управления на примере ООО «Застава Клуб»**

### **2.1. Краткая характеристика компании**

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Застава Клуб» начало работу в 2012 году.

Деятельность организации осуществляется на основании положений Устава, а также на основании свидетельства о внесении сведений о компании в специальный единый федеральный реестр.

ООО «Застава Клуб» находится по адресу г. Москва, ул. Нижегородская 29/33, контактный телефон: +7 (495) 212-15-61.

Юридический адрес: г. Москва, ул. Нижегородская 29/33, контактный телефон: +7 (495) 212-15-61. Режим работы: круглогодичный, в будни с 10:00 - 22:00, без выходных.

ООО «Застава Клуб» осуществляет свою деятельность в развлекательной детской сфере. ООО «Застава Клуб» выстраивает процесс исполнения и предоставления услуг таким образом, чтобы любой обратившийся клиент остался доволен и не только в дальнейшем обращался самостоятельно еще, но и делился положительными отзывами об оказании услуг со знакомыми, расширяя, таким образом, клиентскую базу.

ООО «Застава Клуб» старается практиковать не навязывание дополнительных услуг, что иногда наблюдается в организациях с аналогичным видом деятельности,

а индивидуализацию каждого отдельного заказа услуги, тем самым предоставляя негласно право выбора без дополнительных «обязательств».

Организационно-правовая форма компании – общество с ограниченной ответственностью, что подразумевает следующее:

- ООО было образовано 1 лицом: Чернявский П.А.
- Уставной капитал имеет дробление на доли, что предусматривается положениями учредительного договора. Здесь речь идет о том, что в договоре указывается конкретная денежная сумма, внесенная в качестве доли для формирования общей суммы уставного капитала каждым лицом-учредителем. Уставной капитал ООО «Застава Клуб» составляет девятнадцать тысяч девятьсот девяносто восемь рублей. Каждому из лиц – учредителей принадлежит ровно 1/2 от общей доли уставного капитала, поскольку каждый вносил сумму в размере рублей.
- По своим обязательствам ООО «Застава Клуб» в лице своих участников (учредителей) отвечает только тем имуществом, которое передано в роли вклада в общую сумму уставного капитала организации. Важно отметить, что организация не несет ответственности по индивидуальным финансовым обязательствам своих учредителей.
- ООО «Застава Клуб» имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности.
- Так же обязательно наличие самостоятельного баланса, так как деятельность организации, исходя из основной цели – получение прибыли, имеет коммерческую направленность.
- ООО «Застава Клуб» обладает торговым знаком, который одобрен общим собранием учредителей, круглой печатью государственного образца, содержащей наименование организации, а также прочие необходимые реквизиты.
- Учредительные документы соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации об оформлении и разработке такого вида документации. ООО «Застава Клуб» в соответствии с организационно - правовой формой имеют в качестве учредительных документов следующие – устав организации и учредительный договор.
- Рассматриваемая организация в своей деятельности руководствуется как нормами действующего законодательства России, так и уставом,

учредительным договором, который регламентирует отношения учредителей, а так же, сюда можно отнести и решения общего собрания лиц – учредителей.

Техническое обеспечение рабочих мест сотрудников и аппарата управления, в лице учредителей, находится на высоком уровне, так как в офисе есть все необходимые технические ресурсы для быстрой и слаженной работы организации. Так же, имеются комнаты отдыха для сотрудников, «уголок потребителя» и комнаты ожидания для клиентов, в которых есть удобная и функциональная мебель, предоставлен свободный доступ к сети «Интернет» посредством бесплатного «Wi-Fi», столовая.

ООО «Застава Клуб» в целях мониторинга рынка услуг в сфере отдыха пользуется не только услугами сети «Интернет», но еще обращается к тематическим печатным изданиям. Сотрудники с целью, озвученной выше, посещают различные культурные и культурно - развлекательные мероприятия – выставки, конференции, слёты специалистов, посвященные теме отдыха.

Основным предметом деятельности ООО «Застава Клуб» является удовлетворение потребности клиента (потребителя) посредством предоставления таковому максимально качественных услуг в сфере отдыха и спортивных игр.

Специалистами организации разрабатываются специальные буклеты, которые дают возможность клиенту ознакомиться в полном объеме с интересующей его информацией касаясь любых игр для совершения выбора определенного, более понравившегося и более подходящего по возможностям, что экономит время и специалистам, и клиенту. Также, для удобства клиентов и упрощения работы с ними ООО имеет страницы в социальной сети Instagram-@cosmozar и свой веб-сайт – [http://: www.cosmozar.ru](http://www.cosmozar.ru), которые позволяют не только вести переписки с клиентами, отвечая на их вопросы, но и привлекать новых потенциальных клиентов за счет саморекламы на просторах Интернета (рис.1 и рис.2.).



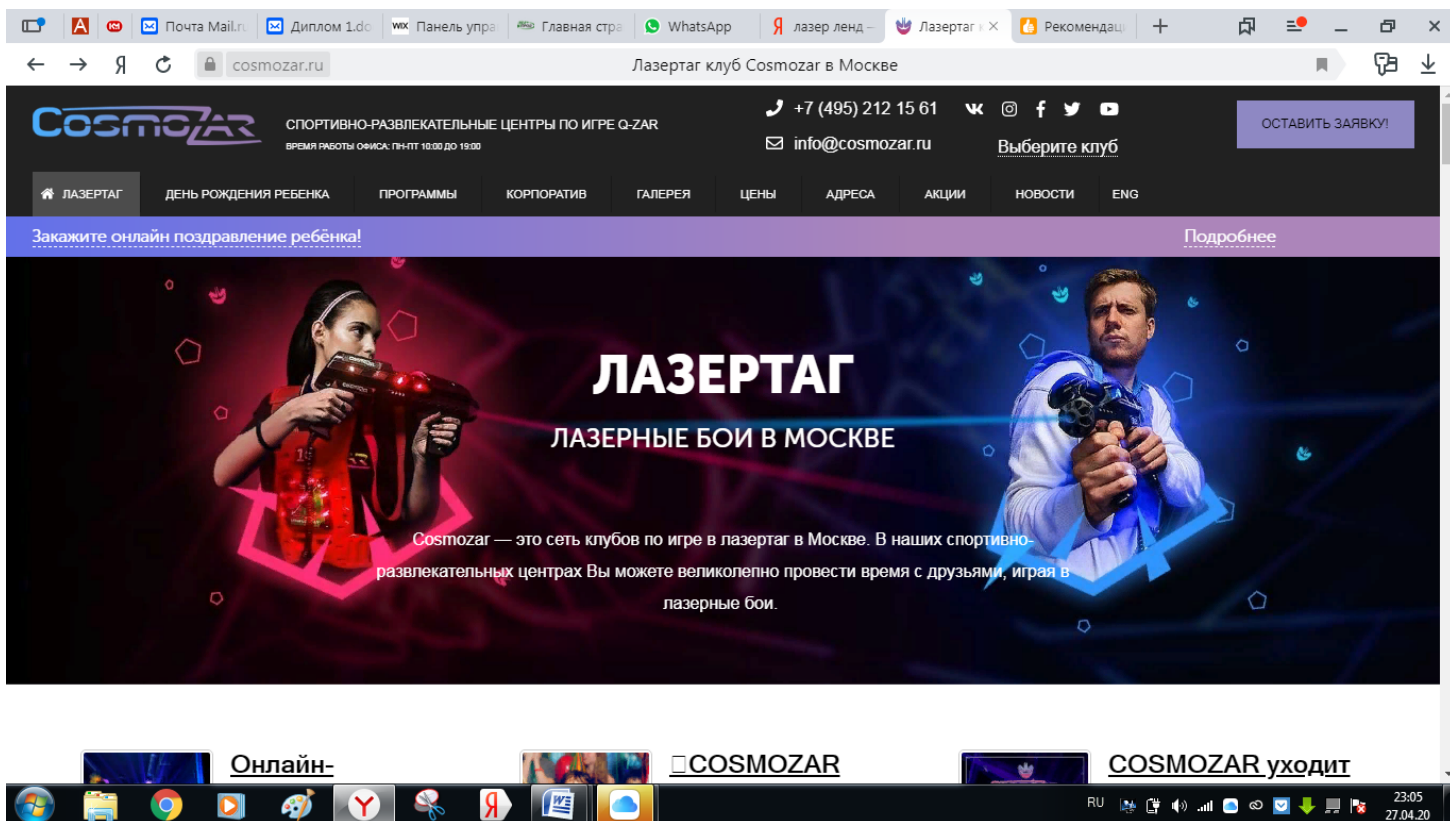


Рисунок 1 – Страница веб-сайта ООО «Застава Клуб»

Как было сказано выше, официальный аккаунт в социальной сети и веб-сайт разрабатывались с для того, чтобы потенциальный клиент мог ознакомиться с перечнем предоставляемых услуг, ознакомиться с режимом работы и контактами организации, а также для уточнения месторасположения ближайших к нему офисов организации. На сайте имеется возможность обратной связи

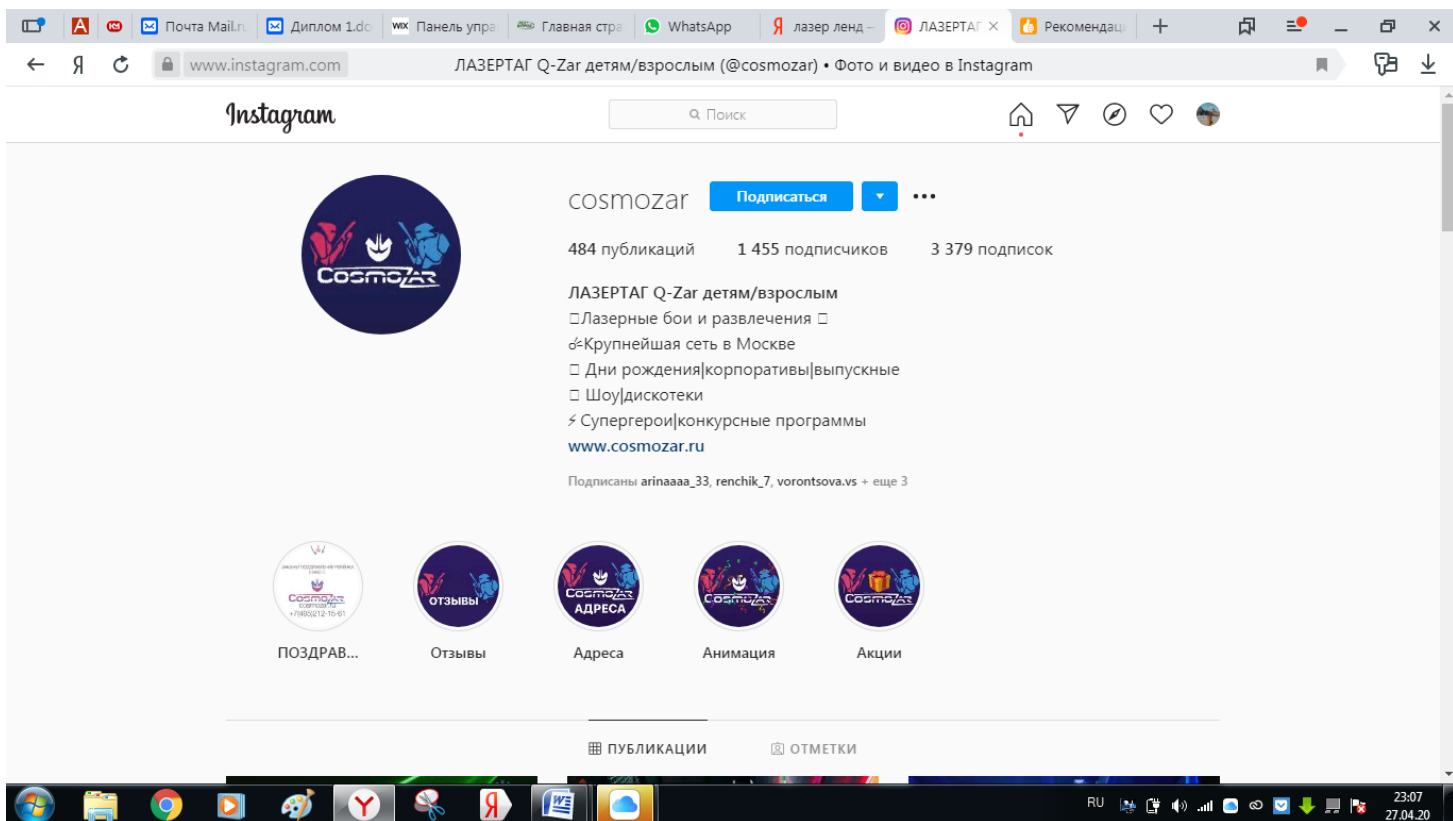


Рисунок 2 – Официальный аккаунт ООО «Застава Клуб в социальной сети Instagram – @cosmozar

по электронной почте или при заполнении специальной формы осуществляется подача заявки на телефонный звонок оператором в удобное время. Что касается аккаунта в социальной сети, то он содержит идентичную информацию, но здесь имеется возможность ознакомиться с отзывами клиентов организации, которые пожелали оставить его в виде комментария под публикациями данного аккаунта.

ООО «Застава Клуб» существует на рынке развлекательных услуг г. Москвы более 8 лет и обладает немалым списком постоянных клиентов, которые вознаграждаются за каждое обращение скидками или бонусами, которые можно обменять, набрав определенное количество на бесплатные игры лазертаг.

«Застава Клуб» старается обеспечивать высокий уровень оказания услуг клиентам.

ООО «Застава Клуб» на протяжении 8 лет приобретала и оттачивала опыт в проведении рекламных кампаний и можно смело говорить о том, что ООО добилось отличных результатов в этом направлении.

На сегодняшний день ООО «Застава Клуб» проводит масштабную рекламную кампанию посредством привлечения всевозможных СМИ – от буклетов и газет, до

радио, телевидения и социальных сетей.

Компания ООО «Застава Клуб» активно обслуживает 3-5 % потребителей потенциального рынка, которые имеют возможность делать выбор из всего многообразия предлагаемых продуктов, в том числе и конкурирующими фирмами. Однако компания, не останавливаясь на достигнутом, постоянно изыскивает новые возможности для освоения новых рынков потребителей продукта, что является ее главным конкурентным преимуществом от своих конкурентов.

## **2.2. Анализ и оценка эффективности действующей организационной структуры управления ООО «Застава Клуб»**

Рассмотрим организационную структуру управления (рис.3).

Отдельное внимание хотелось бы уделить организационно – управленческой структуре рассматриваемой организации. Она представляет собой линейно - функциональную систему управления, в рамках которой проходят все этапы управленческого процесса от анализа поступаемых данных и информации до принятия важных решений всем коллективом. (См. рис. 3).

Генеральный директор

Руководящие составы

Главный бухгалтер отдел бухгалтерии

Отдел мониторинга

Техники

Отдел маркетинга

Call-центр

Администраторы

Рисунок 3 – Линейно-функциональная структура компании ООО «Застава Клуб»

Источник: составлено автором

Благодаря такой структуризации деятельности в организации достигается оперативность и качество исполнения на всех уровнях.

Теперь рассмотрим работу каждого отдела ООО «Застава Клуб».

Отдел мониторинга и руководящие составы являются подобием контролирующего органа, которые подчинены генеральному директору. В функции отдела мониторинга входит контроль деятельности всех отделов, выставление дисциплинарных наказаний в виде штрафов и иных мер воздействия, которые возлагаются на сотрудников при выявлении нарушений установленных правил организации.

Call-центр занимается работой с клиентами в телефонном режиме. Сотрудники отдела звонков координируют поток клиентов, соединяя клиента с тем отделом, который ему необходим. Так же, в задачи этого отдела входит совершение звонков либо смс - рассылки с целью напоминания клиенту о предстоящей поездке или о готовности или наличии тура.

Работники отдела продаж являются очень важным звеном системы, поскольку они работают напрямую с потенциальным клиентом. Важно, чтоб работник данного отдела не только мог быстро исполнять техническую часть работы, такую как печать, оформление документов, но тут большую роль играет способность общения с клиентом, умение заинтересовать и убедить. Первостепенной задачей данного сотрудника является подача информации о существующих услугах в таком ключе, чтобы у потенциального клиента не оставалось сомнений в том, что ему необходим конкретный продукт именно от данной организации. Отсюда вытекает еще одна задача менеджера по продажам- подбор максимально удобного, интересного маршрута не только исходя из временных ограничений, но и ориентируясь на материальное обеспечение клиента.

Отдел маркетинга - специалистами данного отдела проводятся маркетинговые исследования на основе результатов по которым выстраивается дальнейшая стратегия по рекламным проектам организации. Здесь же проводится анализ отдачи от рекламы, то есть проводится анализ эффективности тех или иных рекламных «ходов» и кампаний.

Бухгалтерия - специалисты занимаются учетом оборота денежных средств, занимаются составлением отчетных документов для налоговых органов, расчетом

и выдачей заработной платы всем сотрудникам организации.

Возраст сотрудников варьируется от 16 до 32 лет.

Из рисунка 3 можно сделать вывод, что организационная структура управления ООО «Застава Клуб» имеет линейный вид с тремя уровнями подчинения – жесткое подчинение менеджеру высшего звена. У администраторов и управляющих нет самостоятельных полномочий, они все свои действия согласовывают с генеральным директором.

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Отдел маркетинга и рекламы представлен тремя сотрудниками, каждый из которых имеет высшее образование по специальности «Маркетинг», «Реклама» или «Связи с общественностью»

Начальник отдела маркетинга осуществляет:

- планирование и бюджетирование маркетинга компании;
- координацию и контроль выполнения плана маркетинговых мероприятий;
- общее руководство структурой отдела маркетинга и рекламы.

Менеджер по рекламе выполняет следующие функции:

- организует работу по рекламированию производимой продукции с целью их продвижения на рынки сбыта, информируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг;
- осуществляет руководство, планирование и координацию работ по проведению рекламных кампаний;
- разрабатывает планы рекламных мероприятий по одному виду или группе товаров (услуг) и определяет затраты на их проведение;
- участвует в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития;
- осуществляет выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления;
- определяет конкретные носители рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание.

Обязанности ассистента менеджера по маркетингу сводятся к следующему:

- административная поддержка отдела, документооборот;
- подготовка презентаций, аналитических отчетов;
- участие в разработке рекламных материалов;
- контроль над соблюдением сроков выполнения работ агентствами.

Финансово-экономическое состояние предприятия характеризуется уровнем его прибыльности и оборачиваемости капитала, финансовой устойчивостью и

динамикой структуры источников финансирования, способностью рассчитываться по долговым обязательствам. Для того чтобы в общей степени оценить состояния фондов ООО «ЗАСТАВА КЛУБ» необходимо произвести анализ бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках.

Таким образом, проведя анализ маркетинговой среды компании можно сделать вывод, что условия, в которых работает компания позволяют не только эффективно работать, но и проводить изменения в компании без больших усилий.

На основе макросреды видно, что на данный момент рынок услуг проходит период кризиса в силу влияния политических и экономических факторов. Но положение отрасли в регионе улучшается из-за демографических и социальных факторов, а также поддержки со стороны государственных органов области.

## **2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления**

Необходимость обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней среды определяет цели, средства и направления организационного совершенствования. Эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

Совершенствование организационной структуры предприятия неразрывно связано с его реформированием. Поэтому совершенствование его деятельности должно идти по таким направлениям, как:

1. создание культуры организации, что обеспечиваем мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают форму традиции и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат;
2. создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные

технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;

3. поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Такой прирост эффективности может достигнуть в среднем 25-30% .
4. структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий. Это направление может дать основной прирост эффективности с выходом за предел, определяемый исчерпанием возможностей существующих технологий.
5. устранение нерентабельных производственных структур, повышающих нагрузку на основное производство через передачу прав собственности на неиспользуемые основные фонды;
6. создание новых видов продукции, услуг и технологий, что требует особого внимания к инновационному потенциалу организации;
7. внедрение управленческого учета и создание системы всеобъемлющего контроля за рациональным приобретением, размещением и использованием ресурсов, что предполагает не только эффективное управление производственными издержками, но и обеспечение эффективного функционирования служб и отделов системы управления в соответствии с их целевыми установками при минимальных, но необходимых затратах на их содержание.

Также можно выделить следующие основные пути повышения эффективности хозяйственных организаций, определяющие основные направления совершенствования организационной структуры управления (ее организационную рационализацию или организационное новшество):

Обеспечение гибкости организационной структуры управления, под которой понимается реакция на изменения во внешней среде с минимальными затратами, усилиями и в кратчайшие сроки. Требования гибкости определяют современную структурную композицию:

- ○ децентрализация структур управления;
- вертикальная дезинтеграция;
- диверсификация производственной и сбытовой деятельности.

Вертикальная дезинтеграция - от сегментации предприятия с целью создания простых подразделений до выделения юридически независимых дочерних



предприятий из действующей компании ("реструктурирование вниз"), выделение сестринских компаний путем создания фирм, специализирующихся в определенных сферах деятельности ("горизонтальное реструктурирование").

Особый интерес вызывают пути перехода к так называемым горизонтальным корпорациям, с развитием которых связываются основные тенденции формирования будущего. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации и образуют собой плоскую иерархию, в которой формирование организационной структуры происходит вокруг процесса с минимизацией деятельности внутри него.

Организационное совершенствование, предполагает либо локальные структурные изменения в подсистемах и элементах системы, либо перестройку организационной структуры в целом, должно происходить в виде двух взаимосвязанных процессов: управленческого организационного воздействия и процесса самоорганизации. При этом первый должен обеспечить создание условий для стимулирования целесообразных процессов второго. Эффект организационного совершенствования выражается не только в улучшении показателей эффективности системы, но и в повышении ее потенциальных возможностей для будущего развития.

Совершенствование структуры управления, основанное на направлениях:

1. Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.
2. Создание комплексной структуры через включение органических структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т.д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру. Это направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления в переходный период.
3. Замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

В соответствии с выбранной стратегией, определяются необходимые качества, которыми должна обладать организационная структура компании ООО «Застава

Клуб» после осуществления комплекса преобразований, связанных с освоением новых технологий и рынков сбыта:

структуризация организации по отделениям по одному из критериев:

- по предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением;
- ключевыми фигурами в управлении должны стать менеджеры, возглавляющие продуктовые отделения компании, а не руководители функциональных подразделений;

Выводы по главе 2.

Во второй главе рассмотрена компания «Застава Клуб» которая предоставляет спортивно-развлекательные услуги, а именно игры в лазертаг. Компания существует на рынке 8 лет, и показала себя устойчивой компанией. Компания использует линейно-функциональную структуру управления. И в главе 2.3. даны рекомендации по совершенствованию организационной структуры.

## **Заключение**

Структура управления организацией - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Выделяют следующие типы организационных структур: линейная, линейно-штабная, дивизионная, органическая, бригадная (кросс - функциональная), проектная, матричная (программно-целевая) и т.д. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. 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 простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации.

Рассмотрим тип организационной структуры в компании «Застава Клуб». Структура управления компании «Застава Клуб» является Линейно-функциональной. Основу составляет, так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса. По каждой подсистеме департамента формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Информационный сектор является специализированным подразделением, который не обладает правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, цели и задачи этого подразделения помогают руководителю департамента продаж, проводить стратегическое планирование и анализ.

В компании «Застава Клуб» линейно-функциональная структура управления и менять сейчас, что-то в структуре управления. Существует ряд проблем, решение которых выведет показатели работы отделов на новый уровень.

Для эффективной отдачи и получения максимального результата необходимы дополнительные результаты контроля. Планирование работы менеджера по продажам, позволит руководителю вмешиваться в процесс продажи и помогать менеджеру, остереечь его от возможных ошибок и указать на сильные стороны.

При формировании организационных структур главное внимание, должно отводиться приданию им динамичности с тем, чтобы они могли приспособляться к постоянным изменениям внутренней и внешней средам, и что, структура управления может развиваться наподобие живого организма.

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 04.06.2018) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) // "Собрание законодательства РФ", 02.12.1996, N 49, ст. 5491.
2. Официальный сайт компании: [www.cosmozar.ru](http://www.cosmozar.ru)
3. Азар В. Туризм - еще один феномен XX века // Туризм: Практика, проблемы, перспективы - 2015.- №11. С.15- 21.
4. Александрова А.Ю. Международный туризм: Учеб.пособ. - М.: Аспект Пресс, 2015. 464 с.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. - М.: ЮНИТИ, 2017. 214 с.
6. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учеб. для вузов. 2-е изд. Перераб., М.: ИНФРА-М, 2018.408 с.
7. Балабанов И.Т. Экономика туризма: учебное пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2015. -176с.
8. Богалдин-Малых, В.В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: Учебное пособие / В.В. Богалдин-Малых. - М.: МПСИ, 2016. - 560 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Экономистъ, 2016.365 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 214 с.
11. Гличев А.В., Основы управления качеством продукции - М., РИА «Стандарты и качество», 2015.212 с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер,2015. - 447с.
13. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учеб. Пособие / Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. - М.: ИНФРА-М, 2015. 198 с.
14. Ивашов Л.А. Простая, быстрая и гибкая // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2015.-№4. С. 22-27.
15. Исмаев Д.К. Основная деятельность туристской фирмы (на примере российского турбизнеса): учебно-практическое пособие /Д.К. Исмаев. - М.: СЮО «Книгодел»: МАТГР, 2015. 158 с.
16. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. - М.: Финансы и статистика, 2015.- 496 с.
17. Квартальнов В.А., Романов А.А. Международный туризм: Политика развития: Учеб.пособ.-М.: Советский спорт, 2015. 35 с.
18. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2014. 320 с.

19. Коротков Э.М. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2016. 321 с.
20. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник / Пер. с англ. под ред. Р.Б.Ноздревой.- М.: ЮНИТИ, 2015.- 787 с.
21. Кривошеин В. Еще раз о сертификации // Туризм: Практика, проблемы, перспективы. - 2016.- №2. С. 10-15.
22. Курочкин А.С. Управление предприятием: Учеб. пособ. - К.: МАУП, 2015. 436с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Показатели	Обозначения	Варианты ОСУ
Базовый	сравнительный	
1. Численность работников, чел. в т.ч. работников аппарата управления, чел.	Ч Чу	
2. Фонд заработной платы всего, тыс. руб./год	ФЗП	
3. Фонд заработной платы работников аппарата управления, тыс. руб./год	ФЗПу	
4. Затраты на управление, тыс. руб./год	Зу	
5. Стоимость реализованной продукции, тыс. руб./год	О	
6. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб./год	С	
7. Чистая прибыль, тыс. руб./год	П	
8. Звенность системы управления	Зв	

Критерий эффективности	Показатели	Методика расчета показателей	варианты Лучший вариант ОСУ критерию
базовый	сравнительный		
1. Производительность	<p>1.1. Количество произведенной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления, тыс.руб./ чел в год</p>	$\frac{O}{\text{Чу}}$	сравните
2. Экономичность	<p>2.1. Экономическая эффективность управления (отношение прибыли организации к затратам на управление), % 2.2. Затраты на рубль товарной продукции, коп./руб. 2.3. Удельный вес затрат на управление в стоимости продукции, % 2.4. Прибыль, приходящаяся на одного работника аппарата управления, тыс. руб./чел в год 2.5. Удельный вес работников аппарата управления в общей численности, % 2.6. Удельный вес заработной платы работников аппарата управления в общем фонде заработной платы, %</p>	$\frac{П}{\text{Зу}} \cdot 100$ $\frac{С}{\text{Оу}} \cdot 100$ $\frac{П}{\text{Оу}} \cdot 100 \frac{П}{\text{Чу}}$ $\frac{\text{Оу}}{\text{Ч}} \cdot 100$ $\frac{\text{ФЗПу}}{\text{ФЗП}} \cdot 100$	<p>базовый базовый сравн./ба сравн./ба базовый. сравн./ба</p>

3.Рациональность	3.1. Звенность системы управления	Зв		сравн./б
	3.2. Коэффициент численности			
	3.3. Норма управляемости-подчиненности (число работников, приходящихся на одного управленца), чел.	$\frac{Чу}{Ч} \frac{Ч}{Чу}$	0,25	0,15 базовый базовый

1. **Необходимо прокомментировать каждый критерий** [↑](#)