

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Тема исследования актуальна тем, что применение эффективной структуры управления в организациях является предметом большой заинтересованности множества руководителей компаний и исследователей бизнес-процессов. Руководству компаний необходимо четкое представление структуры производственного процесса, задействованных подразделений и их функциональных элементов, чтобы эффективно решать поставленные задачи. Координация элементов деятельности и взаимодействие между ними обеспечивается структурным подходом к управлению организацией. Он подразумевает применение децентрализации, то есть разделение труда, охват контролем и другие средства для повышения продуктивности производственного процесса.

Тема актуальна также тем, что по указанным выше причинам, вопросы управления в современных организациях приобретают особую важность. В освоении новых технологий, продукции и рынков управление является навигатором, которое обеспечивается путем взаимосвязи ресурсов, целей и оценки итогов.

Вопросы организационной структуры тесно связаны с изменениями в организации. Если не будут проводиться мероприятия по усовершенствованию работы внутренней организационной среды (структуры управления, людей, технологий и материальных ресурсов), которые направлены на достижение корпоративных целей, тогда стратегические цели не могут быть реализованы.

Цель курсовой работы – исследование построения организационной структуры управления и факторов ее развития на примере ООО «Продсервис».

В рамках поставленной задачи сформулированы следующие цели для исследования:

- раскрыть теоретические основы формирования организационных структур управления;

- провести анализ организационно-управленческой структуры управления ООО «Продсервис»;

- разработать рекомендации по совершенствованию организационно-управленческой структуры ООО «Продсервис».

Объектом исследования данной работы является ООО «Продсервис».

Предметом исследования является организационно-управленческая структура ООО «Продсервис».

В исследовании были применены следующие методы: анализ предмета и проблемы исследования, сравнительный и системный анализ, изучение источников, комплексно-системный подход к исследованию структуры управления и другие.

Информационной базой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов: В.А. Баринов, Н.Г. Калинин, Д.Г. Коноков, В.И. Коробко, З.П. Румянцева, В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков, А.Г. Тысленко и др., статьи периодических изданий по вопросам оценки конкурентоспособности организаций, а также внутренняя отчетность предприятия.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1. Понятие и сущность организационной структуры предприятия**

Результаты анализа научных источников свидетельствуют, что во второй половине XX в. ученые были более подробно сосредоточены на исследовании качественных характеристик организационной структуры управления. В то время создавались научно-теоретические основы формирования организационных структур управления, которые отражают тенденцию переноса акцента на комплексный анализ объекта исследования, а также на его качественные и количественные характеристики, что способствовало созданию научно обоснованной методологической базы решения проблем.

На протяжении длительного времени теоретики менеджмента разрабатывали, совершенствовали задачи, концепции, принципы, создавали новые формы и давали свою трактовку понятию «организационная структура управления предприятием».

Так, А.Г. Тысленко отмечает, что «организационная структура управления является одним из элементов механизма хозяйствования, она отражает процессы производственно-экономического характера и соответствует виду развития предприятия» [17, с. 8].

Организационная структура управления, по мнению В.А. Барина - это «форма и способ объединения людей для осуществления общей для них производственной и управленческой цели» [3, с. 14].

Д.Г. Коноков придерживается мнения, что «организационная структура управления является формой распределения и кооперирования управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс, направленный на достижение целей менеджмента» [9, с. 10].

Обобщение мнений различных ученых относительно трактовки сущности организационная структура управления позволяет сформировать собственное понимание данного термина.

Таким образом, организационная структура управления предприятием - это система, которая демонстрирует совокупность взаимосвязей и взаимоупорядочивания между должностными лицами и структурными подразделениями предприятия, которая отражает уровни управления, распределение полномочий и ответственности между ними и способствует достижению поставленных целей и реализации задач предприятия.

Каждая организация обладает системой взаимодействующих элементов, которым для поддержания всех рабочих процессов необходимо иметь налаженные коммуникации, координацию и интеграцию прилагаемых усилий. Система таких элементов представляет собой организационную структуру. В данное понятие включаются следующие ключевые компоненты:

- формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров
- объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию

- разработка систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений [6, с. 121].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что важнейшей функцией организационной структуры является разделение процесса труда на отдельные рабочие задачи, а также достижение координации действий по решению этих задач.

## **1.2. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры**

Каждая организация с начала своего функционирования имеет организационную структуру управления. В процессе ее формирования ставится цель – создание целостной системы, как совокупности устойчивых связей между элементами организации для достижения поставленных целей хозяйствующим субъектом при оптимальных затратах всех видов ресурсов. Всю организацию пронизывает иерархия, спускаясь до уровня неуправленческого персонала (существует необходимость отделять работу по координации от непосредственного ее выполнения). Элементами организационной структуры управления выступают должностные позиции и структурные подразделения, взаимодействие между которыми определяется разделением и кооперацией труда, а также координацией работ. С течением времени, каждое предприятие может столкнуться с проблемой эффективности функционирования организационной структуры управления, что приводит к необходимости ее реформирования [4, с. 115].

Рассмотрим основные причины, побуждающие руководство заняться изменениями существующей организационной структуры предприятия:

- 1) серьезные изменения в деятельности организации, например, связанных с новой стратегией функционирования, когда в начале нужно оформить структуру, а после этого наступают кардинальные изменения, тогда предприятие оказывается наиболее к ним подготовлено;
- 2) кардинальное снижение уровня эффективности функционирования компании-организация явно недорабатывает до нужного уровня рентабельности, обнаружены частые сбои и возникающие проблемы, наблюдается неполноценное движение информации «сверху-вниз и снизу-вверх»;

3) отставание от требований рынка- возникает необходимость в применении новых технологий, расширении ассортимента ряда, увеличение доли рынка, оптимизация расходов, чего в рамках существующей оргструктуры не добиться;

4) растет текучесть кадров или неудовлетворенность кадров условиями труда- что также может объясняться существующими проблемами структурирования предприятия;

5) мнение заказчиков (клиентов) о работе организации при взаимодействии друг с другом- когда обнаруживаются явные провалы в работе организации или же ее отдельных служб (клиентских) [5, с. 59].

Это неполный список возможных сигналов, задача руководства вовремя их уловить, идентифицировать, проследить связь с неэффективностью организационной структуры как в корневой причине их возникновения.

На выбор и использование организационной структуры влияют различные факторы. К наиболее значимым из них относятся: масштаб и характер деятельности организации, ее географическое размещение, цели, стоящие перед организацией, применяемые технологии, численность и квалификация персонала, ценности, которых придерживаются руководители и сотрудники организации, динамизм и интенсивность влияния внешней среды, реализуемая стратегия [18, с. 297].

Масштаб и характер деятельности признаются важнейшими факторами, определяющими контуры и параметры структуры управления. Подходы к построению организационных структур различны в крупных, средних и малых компаниях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и т.п. Размеры деятельности компании влияют на число уровней иерархии управления, количество подразделений, численность работников управления и др.

Географическое местоположение деятельности компании может привести к необходимости создания региональных подразделений, руководителям которых делегируются определенные права по управлению соответствующими территориями. При этом существуют различные варианты построения организационных структур: региональные отделения могут образовываться в рамках линейно-функциональной структуры либо создается региональная дивизиональная структура или ее модификация — организационная структура на базе СХП. Форма организационного построения зависит от размера компании, количества обслуживаемых ею географических рынков и их удаленности друг от

друга, степени сходства или различия условий функционирования организации на различных территориях, проводимой региональной политики и др.

Влияние технологических факторов (технологии и способы производства продукции, тип употребляемого оборудования и т.п.) оказывает непосредственное влияние на выбор организационной структуры. Данное влияние обусловлено необходимостью соответствовать общим принципам технологии основной производственно-хозяйственной деятельности организации. При этом организационная структура должна быть сформирована таким образом, чтобы она могла обеспечивать требуемую интенсивность и масштабы нововведений.

Влияние характеристик внешней среды проявляется в сложности, динамичности и неопределенности факторов макросреды. В стабильных условиях функционирования организации успешно применяют механистические организационные структуры, отличительными чертами которых являются рациональность, ответственность и иерархичность. Однако присущие им жесткость, невозможность с их помощью управлять процессом изменений делают их неэффективными в условиях растущей сложности и изменчивости внешней среды. Если внешняя среда характеризуется высокой динамичностью и неопределенностью, структура организации должна быть гибкой и адаптивной, способной относительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям.

Таким образом, перечисленные выше факторы тесно взаимосвязаны и в настоящее время при выборе используемой организационной структуры целесообразно учитывать, как их индивидуальное, так и их комплексное влияние на организацию.

### **1.3. Классификация организационных структур предприятия**

Наиболее распространенная классификация организационных структур позволяет выделить линейную, линейно-штабную, функциональную, линейно-функциональную, матричную структуры и др.

В зависимости от длины иерархической цепи выделяют элементарную линейную структуру и линейную иерархию (рисунок 1).

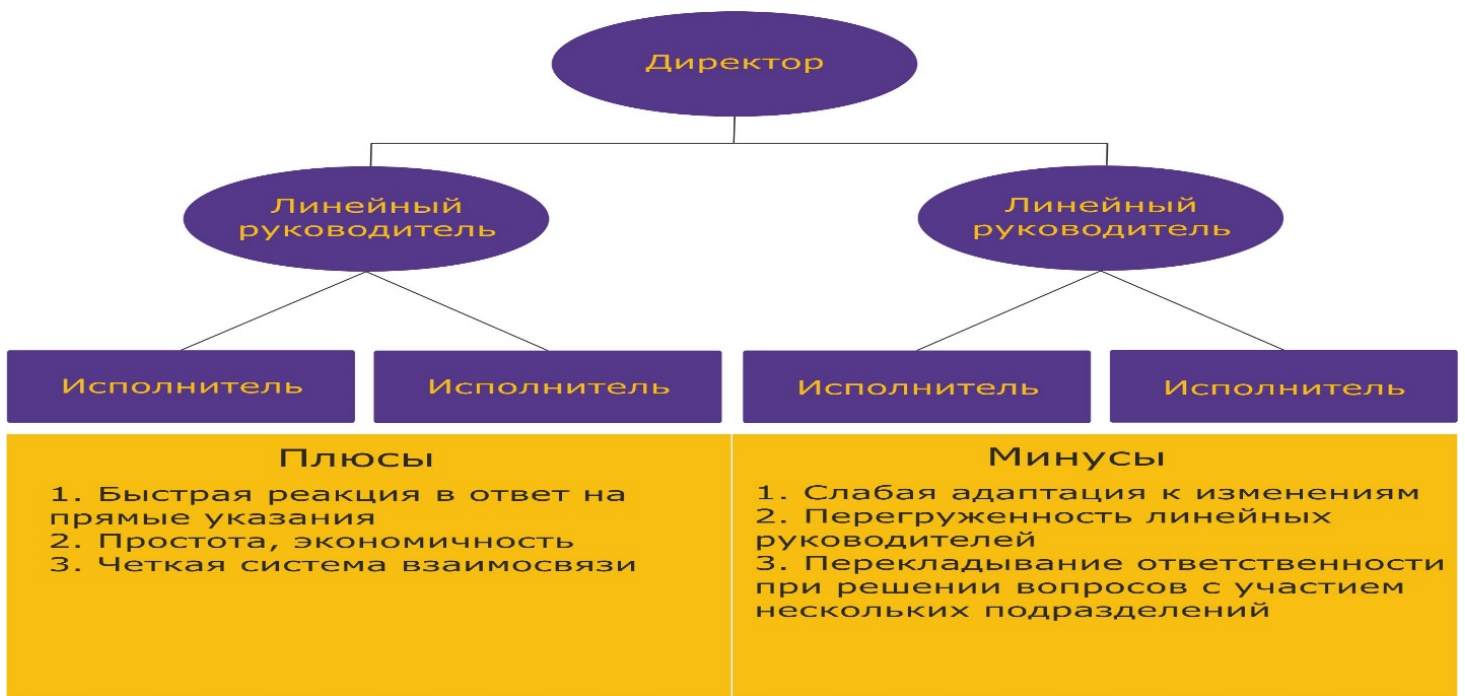


Рис. 1. Линейная структура управления [7, с. 18]

Линейная организационная структура управления представляет собой систему четкой иерархии от вышестоящих органов управления к нижестоящим, так что любое звено системы несет ответственность за работу нижестоящего, подчиняющегося ему лица, перед вышестоящим руководством. В данной структуре во главу ставится руководитель, который наделен всей полнотой власти, осуществляющий единоличный контроль и руководство за деятельностью своих подчиненных. линейная организационная структура эффективна на малых предприятиях и организациях с небольшой технологией и ограниченной специализацией.

В дополнение к линейной организационной структуре управления, существует линейно-штабная структура. Она обычно возникает в том случае, если предприятие, имевшее линейную структуру управления, увеличивает масштабы производства и возникает дополнительный аппарат управления — штаб. Штабные структуры применяются для того, чтобы снизить нагрузку, облегчить работу линейных руководителей

Следующим типом является функциональная структура (рисунок 2).



Рис. 2. Функциональная структура управления [7, с. 19]

Функциональная структура управления представляет собой систему обособленных звеньев, называемых функциональными подразделениями, каждое из которых отвечает за определенные разделы деятельности предприятия. Каждое из таких звеньев наделено полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности. Функциональная структура, как правило, используется более крупными организациями с наличием различных отделов функционирования и работы. В зависимости от направлений деятельности, требуемых данным предприятием, образуются функциональные блоки, которые за эту деятельность отвечают: отдел производства, отдел управления, маркетинговый отдел, отдел сбыта и т.д.

При линейно-функциональной структуре линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в решении конкретных вопросов, но не отдавать распоряжения другим подразделениям предприятия (рисунок 3).





Рис. 3. Линейно-функциональная структура [7, с. 20]

Линейно-функциональная структура управления представляет собой универсальный сплав линейной и функциональной организационных структур. Она обычно характеризуется наличием трех уровней управления: институционального, управленческого и производственно-технического. На первом уровне, как правило, находится генеральный директор или президент компании, деятельность которого обуславливается едиными целями всей организации. На втором уровне располагаются руководители следующих функциональных отделов: производственного отдела, отдела маркетинга, отдела сбыта, отдела финансов и т.д. Руководители среднего звена решают локальные задачи своего отдела. На третьем уровне находятся производственно-технические руководители, стоящие непосредственно над рабочими. К ним относятся такие должностные позиции как мастер, старший мастер и т.д. Линейно-функциональная структура управления применяется и успешно функционирует на достаточно крупных и средних предприятиях.

Для устранения имеющихся или способных возникнуть недостатков линейно-функциональные организационные структуры разделяют по территориальному или продуктовому способу — это дивизиональная структура (см. рис. 4).



Рис. 4. Дивизиональная система управления [7, с. 22]

Дивизионная структура управления представляет собой совокупность самостоятельных подразделений, называемых дивизионами. Распределение обязанностей среди подразделений происходит не по функциональным назначениям, как в функциональной структуре, а по видам выпускаемых товаров, группам потребителей или же по географическим регионам деятельности предприятия. Тенденция создания дивизиональных структур в настоящее время довольно широко применяется в России и в мире: происходит приспособление структур управления к конкретным условиям производства товаров, что так удобно при создании крупномасштабных и транснациональных компаний.

Матричные структуры управления характеризуют взаимоотношения между уровнями иерархической структуры и могут быть описаны в виде древовидной иерархической структуры связей, двумерной матрицы со слабыми и сильными связями и многомерной матрицы (см. рис. 5).



Рис. 5. Матричная структура управления [7, с. 25]

Матричная организационная структура представляет собой комплекс программно-целевых структур управления, возникших из-за необходимости в ускорении темпов обновления продуктов производства. Матричная структура характеризуется тем, что в уже действующих структурах организуются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений. Матричная структура обладает особой гибкостью, за счет чего проекты реализуются с должной эффективностью. Каждый реализуемый проект имеет одного руководителя, который и несет всю ответственность за его исполнение, поэтому на предприятии имеет место четкое разграничение деятельности по проектам.

Проектно-целевые организационные структуры управления формируются во время работы над организационными проектами (например, осуществление модернизации производства, освоения выпуска новой продукции и т.д.).

Необходимо отметить, что нет идеальной организационной структуры, каждая имеет свои недостатки и преимущества, присущие ей условия функционирования и

требования к тем или иным ресурсам. Выбор той или иной структуры управления должен быть сделан в результате проведения тщательного анализа внешнего и внутреннего окружения компании. А для уже функционирующих структур, существуют различные методы организационной диагностики, призванные оценить их эффективность и выработать рекомендации по их совершенствованию. Под процессом оптимизации организационной структуры понимается приведение существующей структуры компании, его взаимодействия со средами в состояние, которое способствует максимизации эффективности достижения целей в рамках осуществляемой стратегии. Но эффективное реформирование невозможно осуществить без тщательной диагностики, которая проводится до начала процесса реструктуризации.

В современных условиях для реализуемости утвержденной стратегии предприятию необходимо:

- иметь организационную структуру управления в соответствии с поставленными задачами;
- наличие налаженных связей между отделами и разработанной системы должностных прав и обязанностей;
- отсутствие волокиты в принятии решений и их реализации, и неудовлетворенности сотрудников, чрезмерной текучести кадров;
- развитую систему коммуникации между сотрудниками и руководством [8, с. 168].

Таким образом, совершенствование структуры управления является важнейшей составляющей организационного развития, процесса внутренних и внешних изменений и совершенствования системы управления компанией в целом.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПРОДСЕРВИС»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью (сокращенно – ООО) «Продсервис» образовано и осуществляет свою деятельность в соответствии с российским

законодательством.

Основные виды деятельности ООО «Продсервис»: оптовая торговля, неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, производство и переработка продовольственных товаров.

Бизнес-процесс внутрифирменного контроля является организационной основой деятельности.

Внутрифирменный контроль ООО «Продсервис» – это постоянный системный процесс по проверке вида текущей деятельности организации на предмет ее экономичности, эффективности, законности, а также процесс выработки предложений по устранению обнаруженных недостатков и предупреждению их появления в будущем.

Однако компетенции контрольных подразделений ООО «Продсервис» заканчиваются только на стадии предложений, так как принятие управленческих решений является безусловным правом руководства, которое, в конечном счете, и несет ответственность за результаты деятельности предприятия.

В рамках изучения существующей в ООО «Продсервис» контрольной системы было выявлено следующие базовые подсистемы:

- 1) контроль уровня выручки;
- 2) контроль объективности и прозрачности закупочных процедур;
- 3) контроль над безопасностью договорных обязательств.

Эти подсистемы состоят из контрольного подразделения и соответствующих контрольных мероприятий. Но все же эти подсистемы существуют взаимосвязано, при этом создавая комплексную систему финансового управления в организации.

Далее проанализируем результаты деятельности ООО «Продсервис», основные показатели которой представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные финансовые показатели результатов деятельности ООО «Продсервис» за 2016-2018 годы

**Значение показателя, тыс. руб. Изменения**

<b>Показатель</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>(+,-)</b>	<b>%</b>
Выручка от реализации без НДС	254376	212 910	239 580	26 670	12,53
Себестоимость	156837	177 096	197 472	20 376	11,51
Прибыль от реализации	51035	35 814	42 108	6 294	17,57
Чистая прибыль	34567	33 250	37 545	4 295	12,92
Рентабельность работ, %	15,48	16,82	17,58	0,8	4,49
Рентабельность продукции, %	19,7	20,22	21,32	1,1	5,44

Рентабельность услуг составила в 2018 году 21,3 %, которая характеризует величину прибыли, приходящуюся на один рубль произведенных расходов на производство и продажу услуг, это на 1,1 % больше показателя 2017 года. По итогам 2018 года рентабельность работ составляет 17,5 %.

Показатель фондоотдачи по итогам 2018 года составляет 2,81 руб., меньше чем в 2017 году (3,08 руб.) на 0,3 руб., что означает понижение отдачи с одного рубля фондов. Это свидетельствует о неудовлетворительной эффективности использования основных фондов.

Расчет показателей эффективности использования фондов показан в таблице 2.

Таблица 2

Показатели использования основных фондов за 2016-2018 годы по ООО «Продсервис»

Показатель	Значение показателя, тыс.руб.			Изменения	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	(+,-)	%
Выручка от реализации без НДС)	254376	212 910	239 580	26 670	12,53
Стоимость основных фондов	65839	69 097	85 192	16 095,0	23,29
Фондоотдача, руб./руб.	3,57	3,08	2,81	-0,3	-8,73
Фондоемкость, руб/руб.	0,31	0,32	0,36	0,03	9,57
Фондовооруженность, руб./чел.	340	351	420	68,9	19,65

Потребность в основном капитале на единицу произведенной продукции показывает фондоемкость. Этот показатель, обратный показателю фондоотдаче вырос с 2017 года по 2018 год с 32% до 36% соответственно.

Фондовооруженность показывает по итогам 2018 года, что на одного списочного работника организации приходится 420 тыс. руб. основных фондов, что выше на 19,6 % показателя 2017 года (351 тыс. руб.).

В отчетном периоде произошло увеличение среднегодовой стоимости оборотных средств на 31362 тыс. руб., что характеризуется ростом объема продаж на 26670 тыс. руб.

К конкурентным преимуществам рассматриваемого объекта относятся: высокое качество товаров, соблюдение условий хранения; проводимая предприятием политика средних цен, рассчитанная на широкий круг покупателей; качественное консультирование покупателей; широкий и глубокий ассортимент, возможность доставки товара под заказ; преобладание положительных отзывов. К недостаткам, над которыми надо работать, относятся: низкое стимулирование продаж с помощью рекламных акций; устаревшее оформление магазина; слабо развитая система скидок; наличие недовольных клиентов с отрицательными отзывами. Все эти слабые и сильные стороны имеют огромное значение на успешность и

эффективность деятельности рассматриваемого предприятия. От их решения зависит объемы товарооборота, а значит и прибыльности объекта.

Организационная структура управления ООО «Продсервис» является линейно-функциональной (см. Приложение 1).

В ООО «Продсервис» линейно - функциональная структура управления, которая реализует принципы разделения функций. К достоинствам линейно-функциональной организационной структуры управления относятся:

- 1) оперативность реализации принятых высшим руководством решений;
- 2) достаточно большая специализация, которая, в свою очередь, приводит к повышению эффективности деятельности функциональных служб;
- 3) имеется возможность маневрирования ресурсами.

Недостатками такой структуры управления являются:

- 1) сравнительно низкая эффективность в случае частых изменений сфер деятельности или расширения ассортимента;
- 2) низкая эластичность в случаях слишком частого обновления номенклатуры продукции;
- 3) снижение скорости принятия управленческих решений и отклика на них.

Основными функциональными блоками структуры системы управления рассматриваемого предприятия являются: общее руководство, коммерческий и финансовый учет и отчетность, управление персоналом.

Таким образом, в системе управления ООО «Продсервис» используется множество современных методов управления и имеется значительные возможности для развития.

## **2.2. Анализ организационно-управленческой структуры управления**

Характеристика степени использования различных методов управления на ООО «Продсервис» представлена в таблице Приложения 2. Согласно представленным



данным видно, что наиболее эффективными методами управления являются организационно-распорядительные и им отдается наибольшее предпочтение. На втором месте находятся экономические методы. При этом социально-психологическим методам на предприятии уделяется наименьшее внимание.

Опираясь на концепцию Айзеку Адизесу можно заключить, что ООО «Продсервис» проходит стадии жизненного цикла представленного на рисунке 6.



Рис. 6. Стадия жизненного цикла ООО «Продсервис» по Айзеку (Исааку) Адизесу

ООО «Продсервис» находится на стадии, которая характеризуется следующим образом:

1. На этой стадии в организации появляются первые признаки старения, теряется гибкость.
2. Теряется темп, хотя организация обретает постоянную рыночную нишу. С одной стороны, постоянство успокаивает, но с другой — оказывается опасной в перспективе, так как ощущение обеспеченности влечет за собой слабые ожидания относительно развития новых рынков и технологий. К инновациям снижается интерес.
3. Растет значимость финансовой подсистемы за счет уменьшения оценки роли инновационной, маркетинговой и исследовательской подсистем. Вытесняется гибкое концептуальное мышление количественными показателями.

4. Руководство концентрируется на прошлых достижениях и начинает относиться с недоверием к переменам. Растет консерватизм и рутинизация.

Проведем управленческий анализ ООО «Продсервис» для выяснения проблемных вопросов системы управления. Управленческий анализ компании мы выполним с помощью методики оценки патологий менеджмента, разработанной профессором А.Н. Цветковым по материалам исследования профессора А.И. Пригожина (цифрами обозначается степень важности проблемы по трёхбалльной шкале).

Метод диагностики патологий для выявления организационных проблем:

1) Приверженность патернализму.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку как 2 (Цифрами обозначается степень важности проблемы по трёхбалльной шкале).

2) Господство структуры над функцией.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3.

3) Автаркия подразделений.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3.

4) Несовместимость личности с функцией.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 2.

5) Конфликт с переходом на личности.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3.

6) Управленческая алчность.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 2.

7) Угроза статусу.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 1.

8) Информационная фобия.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3.

9) Бессубъектность.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 1.

10) Бюрократическая инновация.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 4

11) Преобладание личных отношений над служебными.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3

12) Дублирование организационного порядка.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 2.

13) Игнорирование организационного порядка.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3.

14) Демотивирующий стиль руководства.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3

15) Аппаратный прессинг при принятии решений.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 2.

16) Приверженность пассивному риску.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 4.

17) Приверженность количественному росту.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 2

18) Гиперинновационность.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3.

19) Антиинновационное поведение.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 3.

20) Легизм.

В ООО «Продсервис» экспертный анализ позволил выставить ситуации оценку 1.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что в ООО «Продсервис» существуют проблемы с реализованной системой управления. Руководству рассматриваемого предприятия следует обратить внимание на следующие недостатки:

1. Менеджером описывается последовательность процесса, обучает его строгому исполнению и применяет санкции за отклонение от заявленных стандартов. Нарушение правил взаимодействия между работниками, подразделениями и процессами наказываются санкциями.
2. На выполнение заданий управленческих структур расходуется от 20 до 50 % времени, что влечёт за собой господство структуры над функцией.

## **2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия**

Проведенный в предыдущей главе анализ выявил необходимость разработки мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Продсервис». Для визуализации направлений деятельности в решении выявленных проблем изобразим древо целей совершенствования внутрифирменного управления (рисунок 7).

Совершенствование внутрифирменного управления ООО «Продсервис»

Оптимизация структуры внутрифирменного управления ООО «Продсервис»

Оптимизация качества внутрифирменного управления ООО «Продсервис»

Оптимизация автоматизации внутрифирменного управления ООО «Продсервис»

Проектные мероприятия:

совершенствование структуры системы внутрифирменного управления на дивизионной основе

совершенствование качества внутрифирменного управления на основе системы управления знаниями.

развитие управления подсистемы маркетинга на основе применения IT технологий

Рис. 7. Древо целей совершенствования внутрифирменного управления ООО «Продсервис»

В ООО «Продсервис» является целесообразным проведение реорганизация структуры управления на основе дивизионной системы управления, которая будет проходить в рамках совершенствования внутрифирменного управления.

Офисы в ООО «Продсервис» можно выделить в отдельные юридические лица в рамках проекта совершенствования структуры управления.

Произойдет разгрузка централизованных отделов ООО «Продсервис», сокращение издержек по зарплате такие изменения структуры системы управления отделов будут наиболее преимущественны для организации.

Данный процесс реформирования существующей структуры системы управления рассматриваемого предприятия начинаем с анализа состава, трудоёмкости и содержания всех выполняемых в организациях управленческих действий. Для этого нужно разработать банк данных о реализуемых функциях управления.

Сформируем основные направления для совершенствования организационных изменений, на основании выявленных организационных недостатков системы управления для выполнения стратегической цели:

1. Дерасслоение организационной структуры управления ООО «Продсервис»;
2. На основе центральных офисов ООО «Продсервис» внедрить в структуру юридически обособленные подразделения. Такие подразделения станут основным «строительным» блоком организации и создадут собой плоскую иерархию, в которой формирование системы управления будет происходить вокруг производственного процесса и позволят максимизировать деятельность предприятия (см. Приложение 3).

Предложенное мероприятие при создании новой принципиальной схемы системы управления ООО «Продсервис» отвечает следующим тенденциям реформирования организации:

- создание органичной системы управления;

- устранение «лишних» руководящих должностей (например, руководителей представительств (сейчас 4) на одного начальника дивизиона региональной сети);
- организация функциональных связей в рамках групп менеджеров, которые являются высшем звеном системы управления ООО «Продсервис».

Из числа офисов компаний по регионам основными подразделениями-исполнителями стратегически важной функцией внедрения являются юридически обособленные бизнес-единицы. В рамках реализации общих функций подразделений общее руководство над специалистами будет сохраняться за их линейными руководителями.

Проведение мер по дорасслоению системы ООО «Продсервис» по реорганизации структурных офисов с низкой нормой управляемости позволят:

- улучшить интенсивность управленческой деятельности;
- уменьшить количество руководителей, которые реально не отвечают за результаты работы;
- уменьшить количество уровней управления;
- снизить издержки на систему управления.

План проведения организационных преобразований осуществляется согласно модели «10 шагов успешных изменений», который предусматривает итеративность, последовательность и контроль над результативностью через обратную связь. В проект внедрения организационных преобразований входят мероприятия и сроки их исполнения согласно модели.

Основные средства для реализации данного мероприятия:

- опора на менеджеров среднего звена, как носителей основных функциональных компетенций;
- внедрение основ организационной культуры адхократического типа;
- менеджеров среднего звена (на основе «дерева» целей), предположительно по системе MBO (managing by objectives) – система управления по целям;
- приспособление системы управления и связанной с ней системой мотивации.

В порядок взаимодействия юридически обособленных бизнес-единиц ООО «Продсервис» со смежными подразделениями нужно будет внести соответствующие изменения касательно порядка их взаимодействия, а также новые функции, задачи и расширение полномочий.

Уровень профессиональной квалификации менеджмента наиболее важен в системе внутрифирменного управления ООО «Продсервис». Связано это с повышением требований к результативности и эффективности профессиональной деятельности менеджмента, а также со значительным расширением спектра профессиональных задач и проблемами профессиональной подготовки.

Организация системы обучения на рассматриваемом предприятии согласно предлагаемому проекту организация должна войти в более глобальную систему. Так как управление знаниями менеджмента является для ООО «Продсервис» наиглавнейшим из-за происхождения большого объема информационных потоков и осуществлении обмена знаниями. Поэтому основной ресурс системы управления на предприятии - это способность распространения и освоение новых знаний.

В подсистему управления продвижением и маркетингом ООО «Продсервис» можно посоветовать внедрение автоматизированного решения на базе IT-технологии NetSuite для совершенствования системы управления. В нем содержится полный набор инструментов управления рекламными кампаниями для отслеживания, автоматизации и создания отчетов по всей рекламной деятельности. В эту программу входит рассылка по e-mail и прямая почтовая рассылка рекламно-информационных материалов. NetSuite оказывает помощь в оптимизации текущих рекламных кампаний, при этом рассчитывает коэффициент ROI в реальном времени и представляет отчеты о деятельности на специальной панели инструментов.

Выбор этого программного обеспечения для автоматизации рекламной деятельности в ООО «Продсервис» будет обусловлен тем, что это Web-приложение, которое способно предложить наиболее эффективное и единое интегрированное решение для всех направлений деятельности в предприятия, а не только рекламы и маркетинга. Анализ и обработка маркетинговой информации в программе NetSuite позволит руководителям принимать правильные и оперативные решения, так как она работает в реальном времени. Отслеживание компаний прямой почтовой рассылки, а также оф-лайн-овых и он-лайн-овых кампаний возможно для NetSuite. Промо-коды можно использовать в маркетинговых кампаниях с ограниченным сроком действия или просто для идентификации какой-либо

конкретной кампании. С NetSuite ООО «Продсервис» сможет отследить и организовать многозвенные кампании по различным средствам предложениями информации.

Планируется, что реализация предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры приведет к положительной динамике, как основных показателей прибыльности хозяйственной деятельности, так и показателей системы внутрифирменного управления.

В связи с сокращением ступеней управления планируется, что произойдет совершенствование внутрифирменного управления в ООО «Продсервис», а также обеспечит снижение коэффициента сложности в целом по организации до значения 0,16 (рисунок 8).

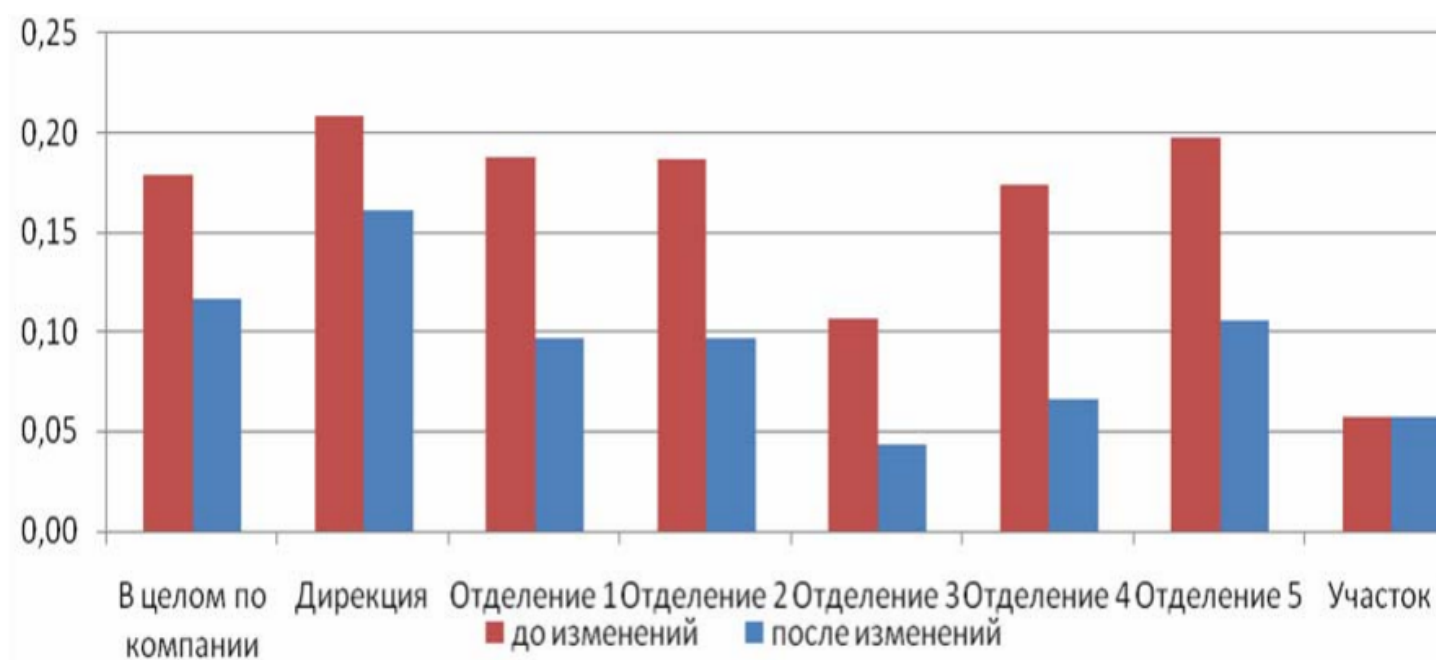


Рис. 8. Изменение коэффициента сложности структуры внутрифирменного управления ООО «Продсервис»

Интенсивность управленческой деятельности повысилась в результате дерасслоения системы управления ООО «Продсервис» в связи с увеличением нормы управляемости (рисунок 9).





Рис. 9. Изменения нормы управляемости внутрифирменного управления ООО «Продсервис» (до и после реорганизации)

Согласно представленным данным результаты произведенных расчетов свидетельствует о положительном влиянии предлагаемых мероприятий на нормы управляемости внутрифирменного управления ООО «Продсервис».

Дополнительные возможности для роста эффективности дает сокращение административных расходов за счет «уплотнения» структуры, что также играет положительную роль.

Таким образом, на основе разработанного проекта можно констатировать:

1. В современных условиях крайне важен методически обоснованный подход к оптимизации организационного управления, так меры предпринимаемые в данной сфере должны основываться на результатах расчета прогнозных изменений.
2. Анализ организационной структуры управления призван выявлять конкретные слабые места и определять существующие резервы для совершенствования.
3. В рассматриваемом случае для совершенствования ООО «Продсервис» является целесообразным:

- улучшение структуры системы управления;
- улучшение уровня менеджмента на основе системы управления знаниями;
- изменение управления подсистемы маркетинга на основе применения IT технологий.

Программу изменений в ООО «Продсервис», можно признать пригодной к внедрению, благодаря проведенной нами прогнозной оценки эффективности организационных изменений.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в ходе исследования были получены следующие результаты.

В первой главе были рассмотрены общие теоретические аспекты формирования организационной структуры управления. Было определено, что каждая организация обладает системой взаимодействующих элементов, которым для поддержания всех рабочих процессов необходимо иметь налаженные коммуникации, координацию и интеграцию прилагаемых усилий. Система таких элементов представляет собой организационную структуру. Элементами организационной структуры управления выступают должностные позиции и структурные подразделения, взаимодействие между которыми определяется разделением и кооперацией труда, а также координацией работ. С течением времени, каждое предприятие может столкнуться с проблемой эффективности функционирования организационной структуры управления, что приводит к необходимости ее реформирования

Не существует идеальной организационной структуры, каждая имеет свои недостатки и преимущества, присущие ей условия функционирования и требования к тем или иным ресурсам. Выбор той или иной структуры управления должен быть сделан в результате проведения тщательного анализа внешнего и внутреннего окружения компании. А для уже функционирующих структур, существуют различные методы организационной диагностики, призванные оценить их эффективность и выработать рекомендации по их совершенствованию. Под процессом оптимизации организационной структуры понимается приведение существующей структуры компании, его взаимодействия со средами в состояние, которое способствует максимизации эффективности достижения целей в рамках

осуществляемой стратегии. Но эффективное реформирование невозможно осуществить без тщательной диагностики, которая проводится до начала процесса реструктуризации.

Во второй главе был проведен анализ системы управления организационной структуры в ООО «Продсервис». На основании полученных результатов выделили следующие проблемные зоны организационной системы управления: в организационной системе ООО «Продсервис» наблюдается передача некоторого числа полномочий, руководителям филиалов, предоставляя им определенную самостоятельность, но при этом оставляя за руководством предприятия финансовую политику, стратегию развития и т. п.

В качестве мероприятий по совершенствованию структуры управления на рассматриваемом предприятии было рекомендовано:

- улучшение структуры управления;
- улучшение уровня менеджмента на основе системы управления знаниями;
- изменения подсистемы управления маркетингом на основе применения IT технологий

Программу изменений в ООО «Продсервис», можно признать пригодной к внедрению, благодаря проведенной нами прогнозной оценки эффективности организационных изменений.

Рекомендуем данную программу преобразований к практической реализации, с назначением ответственных лиц, обеспечением контроля над исполнением нововведений и выделением необходимых ресурсов.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 (ред. от 28 ноября 2017 г. № 342-ФЗ и № 358-ФЗ)
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2017) "Об обществах с ограниченной ответственностью"
3. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник / В.А. Баринов. – М.: Инфра-М, 2012 – 384 с.

4. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов- М.: Гардарики, 2013. -369 с.
5. Данилова Н.С. Использование организационной структуры управления в прозрачном управлении предприятия / Н.С. Данилова // Российско-белорусская интеграция: от идеи к воплощению (сборник научных статей участников конференции). - 2017. - С. 58-61.
6. Журба Е.Р. Управление организационной структурой предприятия / Е.Р. Журба // НИРС – первая ступень в науку (сборник научных трудов по материалам XXXIX международной научно-практической конференции). - 2017. - С. 121-123.
7. Калинин Н.Г. Совершенствование организационной структуры управления производством / Н.Г. Калинин- М.: «Экономика», 2014. - 55 с.
8. Киселев М.А., Сухов В.Д. Методические подходы к управлению изменениями организационной структуры предприятия / М.А. Киселев, В.Д. Сухов // Альманах мировой науки. - 2018. - № 2-1 (17). - С. 167-168.
9. Коноков Д.Г. Организационная структура предприятий / Д.Г. Коноков- Изд.: «Бизнес Тезаурус», 2013. - 112 с.
10. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие / В.И. Коробко - И.: Юнити-дана, 2012. - 383 с.
11. Косякин С.И. Оценка организационного совершенства в управлении инновационным саморазвитием компании / С.И. Косякин // Фундаментальные исследования - 2012. - № 9. - С. 475-480
12. Магазанник В.Д. Управление бизнес-процессами и организационные структуры / В.Д. Магазанник // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - № 12 (60). - С. 56.
13. Попова Л.Ф. Управление организационной структурой промышленного предприятия в современных условиях / Л.Ф. Попова // Актуальные проблемы управления: теория и практика (материалы международной научно-практической конференции). - 2014. - С. 99-111.
14. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 304 с.

15. Семиков В.Л. Теория организации / В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков – М.: Рид Групп, 2013. – 368 с.
16. Симонова Ю.М. Совершенствование организационной структуры управления как метод эффективного управления предприятием / Ю.М. Симонова // Экономика и социум. - 2014. - № 4-6 (13). - С. 929-932.
17. Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления / А.Г. Тысленко –Издательство «Альфа-Пресс», 2012. – 320 с.
18. Шиленко С.М., Парфенова Е.Н. Обновление организационной структуры управления как основного элемента развития стратегического управления / С.М. Шиленко, Е.Н. Парфенова // Молодой ученый. - 2018. - № 11 (145). - С. 297-300.
19. Яковлев В.М., Балышева А.Ю. Анализ методологических подходов к формированию организационных структур управления и методов регламентации процессов управления / В.М. Яковлев, А.Ю. Балышева // Международная научно-практическая конференция по актуальным вопросам экономики и гуманитарных. - 2016. - С. 308-314.
20. Янкович В.С. Организационные изменения и развитие / В.С. Янкович, А.А. Брагин // Журнал «Экономика недвижимости» - № 4. - 2014. - С. - 41-43.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Организационная структура управления ООО «Продсервис»

Генеральный директор

Бухгалтерия

Коммерческая служба

Служба управления персоналом

Отдел продаж

Отдел выдачи

Складское хозяйство

Представительства в регионах: директор, 2-3 менеджера, 2-3 менеджера-консультанта; 6-8 складских рабочих

Отдел выдачи

Отдел продаж

Складское хозяйство

Управляющий центр: Администрации ООО «Продсервис»

Региональная сеть ООО «Продсервис»

Производственные подразделения

Центрального офиса

Приложение 2

Характеристика степени использования различных методов управления на ООО «Продсервис»

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	% использования
1. Организационно-распорядительные	1.1. подбор, расстановка и работа с кадрами; 1.2. организационное регламентирование (нормирование); 1.3. организационное планирование; 1.4. организационное распорядительство; 1.5. делегирование полномочий и распределение ответственности; 1.6. организационный инструктаж; 1.7. организационное распорядительство; 1.8. контроль исполнения; 1.9. организационный анализ;	На всех уровнях, преимущественно применяется к низшему звену	100
2. Экономические	2.1. система заработной платы и других форм материального поощрения работников; 2.2. система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы; 2.3. система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества услуг.	На всех уровнях	90
3. Социально-психологические	3.1. моральное поощрение, 3.2. социальное планирование, 3.4. убеждение, 3.5. внушение, 3.6. регулирование межличностных и межгрупповых отношений, 3.7. создание и поддержание морального климата в коллективе.	На всех уровнях	60

### Приложение 3

Проектная структура управления ООО «Продсервис»

Генеральный директор ООО «Продсервис»

Собрание учредителей ООО «Продсервис»

Заместители ГД по:

Стратегическому развитию;

Финансам;

Персоналу;

Коммерции

производственный дивизион

дивизион продаж и обслуживания

Руководитель филиальной сети в регионах

Отдел продаж

Центральные офисы продаж: директор, 2-3 менеджера, 2-3 менеджера-консультанта

Отдел закупок

Бухгалтерия

Логистика

Представительства на основе обособленных юр. лиц в регионах

Склад