

Содержание:

Введение

Актуальность работы. Изначально определим, что под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Стоит отметить, что процесс развития организации не должен пониматься только как процесс устранения текущих причин несоответствий, но и как процесс, ориентированный на перспективу и организуемый соответствующим образом исходя из требований и тенденций изменения среды.

Именно поэтому организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала.

Упрощенно организационная структура управления представляется как ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций.

Организации создают структуру для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Объектом исследования является ООО «Сотрудник».

Предмет исследования - организационная структура управления ООО «Сотрудник».

Цель исследования, проводимого в рамках работы, заключается в рассмотрении особенностей построения организационных структур организации, в анализе организационной структуры управления ООО «Сотрудник» и поиске путей её совершенствования.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие **задачи**:

1. Изучение теоретических вопросов по организации, принципам и видам построения организационной структуры;
2. Проанализировать существующую организационную структуру управления предприятием ООО «Сотрудник»;
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Сотрудник».

Научная новизна исследования.

Новизна проблемы связана с появлением новых типов организаций и с модернизацией форм управления в существующих организациях. Новизна результатов исследования заключается в обобщении, интеграции и оптимизации существующих и новых подходов в организации управленческой деятельностью.

Степень и уровень разработанности проблемы.

Проблемы исследования, разработки и внедрения организационных структур управления предприятий нашли широкое отражение в литературе в трудах Бухалков М.И., Виханский О.С., Герчикова И.Н., Гусев Ю.В., Балабанов И.Т., Макарова И.К. и др.

Источниковая база исследования.

Трудовой кодекс и другие нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере организационного менеджмента.

Методология и методы научного исследования.

Методологической основой исследования служит общенаучный диалектический метод познания и вытекающие из него методы: системно-структурный, конкретно-социологический, технико-юридический, историко-правовой. Их применение позволило исследовать рассматриваемые объекты во взаимосвязи, целостности, всесторонне и объективно.

1. Понятие и проектирование организационной структуры управления на предприятии

1.1 Понятие структуры управления и особенности ее построения

Организации являются целевыми социальными системами. Это их характерный знак. Достижение цели есть конечный результат их деятельности. Однако для реализации цели организации необходимы иерархическое построение и управление.

Таким образом, основными составляющими любой социальной организации являются люди, входящие в данную организацию, цели, для реализации которых данная организация создана и существует, и управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач. Другими словами - определяющим признаком организации является направленность на достижение цели; цель же может быть достигнута только при наличии иерархии и управления.

Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов линейных, функциональных, штабных, и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей^[1].

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационной структурой управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения

функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

На всех уровнях управления уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур. Многосторонность содержания структур управления предопределяет множество принципов их формирования. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана быть адекватной в социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения, относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.[\[2\]](#)

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих

структур.[3]

Названные подходы имеют различия в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, которые находятся на разных уровнях разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее. Необходимо отметить, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, которая нужна малому предприятию, где все функции менеджмента часто находятся в рамках функционирования 1-2 членов организации (чаще всего, руководителя и бухгалтера), и, стоит отметить, что в данном случае нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. Макарова И.К. считает, что в процессе развития предприятия, и, соответственно, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля[4].

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается, или происходит ее реорганизация.[5]

О.С. Виханский, А.И. Наумов считают, что: «на развитие организационной структуры воздействуют трансформирующиеся виды организационных форм, которые в данный момент существуют в организации». [6]

В тоже время, если предприятие, являющееся составной частью большого объединения, будет четко соблюдать функциональное распределение обязанностей и будет контролировать структуру организации управления, такому предприятию будет сложно развиваться и поэтому все-таки придется изменить организационную структуру в некоторых элементах.[7]

1.2 Виды организационных структур управления

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структурой управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структурой управления:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

Теперь перейдем к рассмотрению конкретных видов организационных структур управления, относящихся к бюрократическому или органическому типу.

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).

«При проведении анализа формирования, распределения и использования прибыли было отмечено, что на размер полученной в результате деятельности организации прибыли, влияют многие факторы. Эти факторы называют внутренними и внешними в зависимости от того в какой сфере деятельности организации они находятся» [32, с.165]. Внешние факторы не могут зависеть от предпринимательской деятельности и влияют на неё извне. Также к сфере внешних факторов следует отнести степень развития экономики государства, меры регулирования экономической деятельности государством, возможные предоставленные льготы организациям со стороны государства, либо ограничения в сфере деятельности организации. Также к внешним факторам следует отнести так называемые климатические факторы, то есть факторы природные; факторы, которые влияют на дополнительные затраты предприятия, тем самым уменьшая планируемую прибыль, например, транспортные факторы. Но, в данном случае, можно говорить о том, что одна организация получит прибыли меньше планируемой, например, используя услуги транспортной компании. Но, в тоже время, транспортная компания получит прибыль увеличенную а не ту, которая планировалось, так как их услугами воспользуется первая компания. К внешним же факторам можно отнести изменения в сфере ценообразования, в том числе в рамках государства, или в рамках недобросовестной конкуренции, когда разные компании поднимают либо снижают стоимость продукции без учета внешней среды. К внешним же факторам относятся повышение, либо понижение тарифов на услуги или транспортные перевозки; возможность внедрения скидок, либо надбавок на себестоимость продукции; увеличение минимальной заработной платы, подтвержденной указами государственных органов. Также к внешним факторам относятся уровень налогов и налоговых сборов, принятых в государстве, при этом учитываются также налоговые льготы и надбавки и так далее. Следующая группа факторов, влияющих на показатели финансовой деятельности организации – это, так называемые, внутренние факторы. Внутренние факторы могут влиять на финансовую деятельность организации изнутри. К внутренним факторам следует отнести: количество заключенных договоров в рамках организации на поставку либо реализацию продукции, грамотное формирование

системы оплаты труда персонала, показатели производительности труда в рамках организации и эффективное управление уровнем производительности труда, рост либо снижение прочие прибыли организации и так далее. Также к показателям финансовых результатов деятельности организации следует отнести показатели формирования, распределения и использования прибыли организации в рамках отчётного периода, показатели рентабельности, финансового состояния, доходов и расходов организации в рамках отчётного периода, а также показатели грамотного расходования полученной прибыли. Итак, финансовым результатом, который определяет эффективность деятельности любой организации, предприятия является прибыль. Можно говорить о том, что прибыль следует считать итогом положительной деятельности организации или влияния на деятельность организации внешних факторов, будь то объективные или субъективные факторы. В тоже время, убыток будет являться итогом неудовлетворительной деятельности организации, либо влияния отрицательных объективных и субъективных внешних факторов. В современных теоретических источниках выделяют несколько видов прибыли в финансовой деятельности организации. Классификация прибыли производится по методу исчисления. Итак, учитывая тот факт, что прибыль является главным показателем экономической деятельности предприятия, анализ экономической деятельности финансовых результатов организации следует считать основополагающим в процессе анализа деятельности организации в целом. Проведённый анализ финансовых показателей и финансовых результатов деятельности организации позволяет определить место организации в системе управления предприятием, потому что показатели прибыли, исследуемые в процессе анализа, а также показатели рентабельности, могут дать четкое представление о результатах деятельности организации в течение отчётного периода. Опираясь на показатели проведённого анализа финансовой деятельности, могут быть разработаны и приняты к исполнению управленческие решения. Только по результатам проведённого анализа деятельности организации за предыдущие отчётные периоды могут приниматься управленческие решения, которые в дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная

деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчетного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы. Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках

организации, имеет своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организация, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает

возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. К постоянной разнице относятся доходы организации, которые были освещены в бухгалтерской отчетности, но при этом не были учтены в процессе расчета налога на прибыль. Если данный учет не был произведен в текущем и в будущем периоде, речь можно вести о постоянных разнице. В случае с временными разнице, речь идет о признании отложенных налоговых обязательств организации. В этом случае текущий налог, уплачиваемый организацией, может определиться посредством формулы представленной ниже: «При проведении анализа формирования, распределения и использования прибыли было отмечено, что на размер полученной в результате деятельности организации прибыли, влияют многие факторы. Эти факторы называют внутренними и внешними в зависимости от того в какой сфере деятельности организации они находятся» [32, с.165]. Внешние факторы не могут зависеть от предпринимательской деятельности и влияют на неё извне. Также к сфере внешних факторов следует отнести степень развития экономики государства, меры регулирования экономической деятельности государством, возможные предоставленные льготы организациям со стороны государства, либо ограничения в сфере деятельности организации. Также к внешним факторам следует отнести так называемые климатические факторы, то есть факторы природные; факторы, которые влияют на дополнительные затраты предприятия, тем самым уменьшая планируемую прибыль, например, транспортные факторы. Но, в данном случае, можно говорить о том, что одна организация получит прибыли меньше планируемой, например, используя услуги транспортной компании. Но, в тоже время, транспортная компания получит прибыль увеличенную а не ту, которая планировалось, так как их услугами воспользуется первая компания. К внешним же факторам можно отнести изменения в сфере ценообразования, в том числе в рамках государства, или в рамках недобросовестной конкуренции, когда разные компании поднимают либо снижают стоимость продукции без учета внешней среды. К внешним же факторам относятся повышение, либо понижение тарифов на услуги или транспортные перевозки; возможность внедрения скидок, либо надбавок на себестоимость продукции; увеличение минимальной заработной платы, подтвержденной указами государственных органов. Также к внешним факторам относятся уровень налогов и налоговых сборов, принятых в государстве,

при этом учитываются также налоговые льготы и надбавки и так далее. Следующая группа факторов, влияющих на показатели финансовой деятельности организации – это, так называемые, внутренние факторы. Внутренние факторы могут влиять на финансовую деятельность организации изнутри. К внутренним факторам следует отнести: количество заключенных договоров в рамках организации на поставку либо реализацию продукции, грамотное формирование системы оплаты труда персонала, показатели производительности труда в рамках организации и эффективное управление уровнем производительности труда, рост либо снижение прочие прибыли организации и так далее. Также к показателям финансовых результатов деятельности организации следует отнести показатели формирования, распределения и использования прибыли организации в рамках отчётного периода, показатели рентабельности, финансового состояния, доходов и расходов организации в рамках отчётного периода, а также показатели грамотного расходования полученной прибыли. Итак, финансовым результатом, который определяет эффективность деятельности любой организации, предприятия является прибыль. Можно говорить о том, что прибыль следует считать итогом положительной деятельности организации или влияния на деятельность организации внешних факторов, будь то объективные или субъективные факторы. В тоже время, убыток будет являться итогом неудовлетворительной деятельности организации, либо влияния отрицательных объективных и субъективных внешних факторов. В современных теоретических источниках выделяют несколько видов прибыли в финансовой деятельности организации. Классификация прибыли производится по методу исчисления. Итак, учитывая тот факт, что прибыль является главным показателем экономической деятельности предприятия, анализ экономической деятельности финансовых результатов организации следует считать основополагающим в процессе анализа деятельности организации в целом. Проведённый анализ финансовых показателей и финансовых результатов деятельности организации позволяет определить место организации в системе управления предприятием, потому что показатели прибыли, исследуемые в процессе анализа, а также показатели рентабельности, могут дать четкое представление о результатах деятельности организации в течение отчётного периода. Опираясь на показатели проведённого анализа финансовой деятельности, могут быть разработаны и приняты к исполнению управленческие решения. Только по результатам проведённого анализа деятельности организации за предыдущие отчётные периоды могут приниматься управленческие решения, которые в дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности

рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведенного анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчетного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчетного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы. Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и

резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках организации, имеют своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки

формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организация, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. К постоянной разнице относятся доходы организации, которые были освещены в бухгалтерской отчетности, но при этом не были учтены в процессе расчета налога на прибыль. Если данный учет не был произведен в текущем и в будущем периоде, речь можно вести о постоянных разницах. выделяют несколько видов прибыли в финансовой деятельности организации. Классификация прибыли производится по методу исчисления. Итак, учитывая тот факт, что прибыль является главным показателем экономической деятельности предприятия, анализ экономической деятельности финансовых результатов организации следует считать основополагающим в процессе анализа деятельности организации в целом. Проведённый анализ финансовых показателей и финансовых результатов деятельности организации позволяет определить место организации в системе управления предприятием, потому что показатели прибыли, исследуемые в процессе анализа, а также показатели рентабельности, могут дать четкое представление о результатах деятельности организации в течение отчётного периода. Опираясь на показатели проведённого анализа финансовой деятельности, могут быть разработаны и приняты к исполнению управленческие решения. Только по результатам проведённого анализа деятельности организации за предыдущие отчётные периоды могут приниматься управленческие решения, которые в дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная

деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчетного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы. Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках

организации, имеет своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к безубыточной деятельности организации, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает

возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организация, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе

деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчётного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы. Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках организации, имеет своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также

гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организация, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организация, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в

дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчётного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить

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

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

Линейная организационная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.[\[8\]](#)

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Функциональная (многолинейная) организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Линейно-функциональная организационная структура управления - ступенчатая иерархическая структура. Ее также называю линейно-штабной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней

управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

Дивизиональная структура управления. В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции (продуктовая структура управления) или на пространственное единство (региональная структура управления).[\[9\]](#)

Организационная структура по продукту предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей.

Производственное отделение не делает различий в методах управления между отечественными и заграничными дочерними компаниями, которые сохраняют ответственность за прибыли и подлежат финансовому контролю и отчётности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и заграничными предприятиями в рамках производственного отделения, либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.[\[10\]](#)

Организационная структура по региону. Предполагает, что управленческая ответственность за деятельность предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае региональные подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своём регионе по всем видам продуктов

специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент – распорядитель либо управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. В некоторых компаниях региональные управляющие имеют в своём подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней компанией. Региональные подразделения осуществляют финансовый контроль деятельности каждой дочерней компании, а также контролируют составление текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства компании и центральных служб.

Региональная структура управления в целом встречается довольно редко. В то же время региональный принцип управления заграничной деятельностью в сочетании с управлением по продукту является довольно распространённым и характерен для компаний, использующих смешанную структуру управления.

Все рассмотренные выше оргструктуры относятся к бюрократическому типу управления организацией, который отличается четко расписанным и регламентированным списком обязанностей для каждой структурной единицы в составе фирмы. В отличие от бюрократического, органический тип управления предприятием, как уже было сказано выше, отталкивается от совершенно противоположной основы. Поощряя сомнения и искания, он тем самым повышает ответственность каждого отдельно взятого работника за достижение целей, стоящих перед предприятием, но в то же время и гарантирует более высокую степень гибкости и адаптивности к окружающей среде для данной организации.

Одной из самых интересных и, пожалуй, самых важных органических структур управления является матричная.[\[11\]](#)

Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: по функциям и по продукту. Матричные структуры появились в 50-60-х годах в небольших по размеру авиакосмических фирмах США. Они были слишком малы, чтобы эффективно использовать чисто дивизиональную (как правило, дорогостоящую) структуру. Были проведены эксперименты по наложению дивизиональной структуры на функциональную. Полученная схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с

программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).[\[12\]](#)

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре; создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение её долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов, и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.[\[13\]](#)

Матричная структура, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений,

подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.[\[14\]](#)

В нашей стране матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие оргструктуры «не срываются», если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, коль скоро консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию.[\[15\]](#)

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.[\[16\]](#)

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и

по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Продуктовая структура. Один из распространенных способов развития фирм – это увеличение ассортимента производимой и реализуемой продукции. При успешном осуществлении управления несколько продуктовых линий могут достигнуть столь высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю. Руководители вторичных функциональных служб должны отчетываться перед управляющим по этому продукту.

Продуктовая структура позволяет уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. По результатам исследований, фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции. Это может происходить от того, что в продуктовой структуре очень четко определено, кто отвечает за получение прибыли, для нее характерен контроль затрат и соблюдение графиков. Эти организации способны на более быстрое реагирование на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.[\[17\]](#)

Возможный недостаток структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. В каждом продуктивном отделении есть свои функциональные подразделения, но, возможно, не такого размера, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся технические средства и оборудование.[\[18\]](#)

Организационная структура, ориентированная на потребителя. Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей (рынков). Каждая группа имеет четко определенные специфические потребности. Если два или более таких клиента становятся особенно важными для фирмы, она может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителей.

Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют подразделения, занимающиеся литературой для взрослых (общего чтения), юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный. Другой пример активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, - это коммерческие банки. Основные группы пользующихся их услугами - это индивидуальные клиенты (частные лица), фирмы, организации (пенсионные фонды и университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты, международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых фирм, торгующих оптом и в розницу.

2. Анализ организационно-управленческой структуры ООО «Сотрудник»

2.1 Краткая характеристика ООО «Сотрудник»

Общество с ограниченной ответственности «Сотрудник» было создано в соответствии с Федеральным законом от 08.02.98 г. № 14-ФЗ в 2009 году.

Основной целью создания Общества является совершение коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Предмет деятельности ООО «Сотрудник» четко определен в Уставе организации. К основному виду деятельности ООО «Сотрудник» следует отнести:

- предоставление услуг при оформлении договоров купли-продажи недвижимого имущества, чаще всего нежилого недвижимого имущества;
- предоставление услуг при заключении договоров аренды нежилого недвижимого имущества;
- производство, реализация и доставка строительных материалов; строительные материалы носят характер опытных образцов, прошедших лицензирование и допущенных к продаже;

- оказание услуг по установке строительных материалов, произведённых в ООО «Сотрудник»;
- хранение на собственных складах строительных изделий, произведенных в ООО «Сотрудник»;
- оказание услуг по строительным, ремонтным и монтажным работам;
- разработка инновационных технологий в строительной отрасли, получение лицензии на опытные образцы, их производство и внедрение на рынок.

Предприятие действует на основании хозяйственного расчета, отвечает за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности и выполнение обязательств перед поставщиками, потребителями, бюджетами, банками.

ООО «Сотрудник» имеет линейно-функциональную структуру управления. Высшим органом управления предприятием является общее собрание учредителей.

Каждый сотрудник работает под управлением одного вышестоящего руководителя. Формирование отделов осуществляется по функциональному признаку, т. е. отделы формируются из специалистов, решающих конкретные задачи, а руководители отделов отчетываются перед руководством. Высшим органом управления предприятием является общее собрание учредителей. По вопросам, отнесенным к его компетенции, генеральный директор действует на принципах единоначалия. Текущее руководство деятельностью предприятия осуществляют: генеральный директор, главный бухгалтер, руководитель финансовой службы, руководитель отдела по управлению консультационной деятельностью, руководитель юридического отдела.

Ежегодно до 31 декабря на предприятии разрабатывается и утверждается учетная политика, которая имеет две части: для целей бухгалтерского учета и для целей налогового учета. Для ведения бухгалтерского учета в ООО «Сотрудник» используется рабочий План счетов, утвержденный генеральным директором и разработанный на основании «Инструкции по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий», утвержденной приказом Минфина РФ от 31.10.2000г. №94н.

Бухгалтерский учет в ООО «Сотрудник» ведется с применением компьютерной программы 1С версии 8.2.

Инвентаризация имущества и товарно-материальных ценностей в ООО «Сотрудник» проводится перед составлением годовой бухгалтерской отчетности, а так же в других случаях, когда проведение инвентаризации обязательно.

Согласно данным налогового учета дата возникновения обязанности по уплате налога на добавленную стоимость установлена по мере отгрузки.

В целях исчисления налога на прибыль применяется метод начисления для доходов и расходов в соответствии со ст. 272, 273 НК РФ. Несмотря на то, что в ООО «Сотрудник» разработаны и применяются бухгалтерская и налоговая учетные политики, основные аспекты учета максимально приближены.

2.2 Анализ организационной структуры ООО «Сотрудник»

Структура предприятия выглядит следующим образом (см. рис. 2.1):

SHAPE * MERGEFORMAT

Начальник отдела продаж

Главный бухгалтер

Отдел снабжения

Отдел продаж

Склад

Генеральный директор

Коммерческий директор

Отдел бухгалтерии

Рисунок 2.1 – Структура предприятия

ООО «Сотрудник» имеет линейно-функциональную структуру управления. Высшим органом управления предприятием является общее собрание учредителей.

Каждый сотрудник работает под управлением одного вышестоящего руководителя. Формирование отделов осуществляется по функциональному признаку, т. е. отделы формируются из специалистов, решающих конкретные

Формирование отделов осуществляется по функциональному признаку, т. е. отделы формируются из специалистов, решающих конкретные задачи, а руководители отделов отчитываются перед руководством. Высшим органом управления предприятием является общее собрание учредителей. По

Оценка нематериальных активов является одной из наиболее специфических областей оценки, зачастую включающих ряд предположений и экспертных суждений. При оценке нематериальных активов в целях отражения их стоимости в финансовой отчетности возникает дополнительный вопрос: возможно ли в принципе признание конкретного нематериального актива на балансе организации? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть, в каких случаях возникают те или иные активы в финансовой отчетности организации и сложившиеся критерии признания нематериальных активов в соответствии со стандартами учета и составления отчетности. Традиционно нематериальные активы в финансовой отчетности признаются в одной из трех ситуаций:

- при приобретении конкретного нематериального актива. Данная ситуация является наиболее простой, так как при этом должна быть известна цена, уплачиваемая за актив, которая и будет использоваться для отражения стоимости в отчетности. Лишь затем, в конце первого отчетного периода или в последующие отчетные периоды, стоимость актива может быть скорректирована при наличии обесценения. Следует отметить, что сделки купли-продажи конкретных нематериальных активов (в частности, технологии производства, товарного знака, отношений с покупателями) довольно редки, особенно в отечественной практике;
- при первом применении стандартов отчетности, например при переходе компании на МСФО. При этом возможности признания нематериального актива по справедливой стоимости, отличной от балансовой стоимости по данным бухгалтерского учета, довольно ограничены. Например, согласно МСФО 1 «Первое применение МСФО», при приобретении компании, обладающей лицензией на добычу полезных ископаемых, приобретающая компания не может оценить и признать данный актив по справедливой стоимости как актив в бухгалтерском балансе. Вероятно, данное требование призвано уменьшить количество переоценок и завышения балансовых данных при отсутствии реальных сделок;
- при приобретении бизнеса и оценке активов в целях распределения цены приобретения и расчете гудвилла как остаточной величины между уплаченной ценой и стоимостью приобретенных чистых активов.

вопросам, отнесенным к его компетенции, генеральный директор действует на принципах единоначалия. Текущее руководство деятельностью предприятия

осуществляют: генеральный директор, главный бухгалтер, руководитель финансовой службы, руководитель отдела по управлению консультационной деятельностью, руководитель юридического отдела.

Генеральный директор – является основателем ЧП, регулирующим деятельность магазина через коммерческого директора.

Товаровед – отвечает за поставку товара, за выполнение заявок, проводит переговоры с фирмами-изготовителями товара, фирмами, реализующими продукцию, оформляет закупочные бланки.

Оператор – заполняет документацию, бланки, выполняет работы, связанную со знанием ПК.

Зав складом - отвечает за наличие товара на складе в достаточном объеме.

Основной задачей зав.складом является: заниматься своевременной подготовкой и заключением договоров на поставку готовой продукции, обеспечением выполнения плановой поставки продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами; контролем за поставкой продукции и структурными единицами; обеспечением правильного отчета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

Кладовщик производит выдачу товара по фактурам.

Грузчик занимается разгрузкой и загрузкой товара.

Коммерческий директор – решает вопросы, связанные с деятельностью магазина. В функции директора входит: осуществление текущего планирования, руководство производством и сбытом, принятие решений по организационным формам управления, делегирование полномочий должностным лицам, проведение кадровой политики, контроль за финансами, подтверждение бюджетов предприятия, контроль за прибылью, обеспечение внутрифирменных связей и расчетов.

Оценка нематериальных активов является одной из наиболее специфических областей оценки, зачастую включающих ряд предположений и экспертных суждений. При оценке нематериальных активов в целях отражения их стоимости в финансовой отчетности возникает дополнительный вопрос: возможно ли в принципе признание конкретного нематериального актива на балансе организации? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть, в каких случаях

возникают те или иные активы в финансовой отчетности организации и сложившиеся критерии признания нематериальных активов в соответствии со стандартами учета и составления отчетности. Традиционно нематериальные активы в финансовой отчетности признаются в одной из трех ситуаций:

- при приобретении конкретного нематериального актива. Данная ситуация является наиболее простой, так как при этом должна быть известна цена, уплачиваемая за актив, которая и будет использоваться для отражения стоимости в отчетности. Лишь затем, в конце первого отчетного периода или в последующие отчетные периоды, стоимость актива может быть скорректирована при наличии обесценения. Следует отметить, что сделки купли-продажи конкретных нематериальных активов (в частности, технологии производства, товарного знака, отношений с покупателями) довольно редки, особенно в отечественной практике;
- при первом применении стандартов отчетности, например при переходе компании на МСФО. При этом возможности признания нематериального актива по справедливой стоимости, отличной от балансовой стоимости по данным бухгалтерского учета, довольно ограничены. Например, согласно МСФО 1 «Первое применение МСФО», при приобретении компании, обладающей лицензией на добычу полезных ископаемых, приобретающая компания не может оценить и признать данный актив по справедливой стоимости как актив в бухгалтерском балансе. Вероятно, данное требование призвано уменьшить количество переоценок и завышения балансовых данных при отсутствии реальных сделок;
- при приобретении бизнеса и оценке активов в целях распределения цены приобретения и расчете гудвилла как остаточной величины между уплаченной ценой и стоимостью приобретенных чистых активов.

Оценка нематериальных активов является одной из наиболее специфических областей оценки, зачастую включающих ряд предположений и экспертных суждений. При оценке нематериальных активов в целях отражения их стоимости в финансовой отчетности возникает дополнительный вопрос: возможно ли в принципе признание конкретного нематериального актива на балансе организации? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть, в каких случаях возникают те или иные активы в финансовой отчетности организации и сложившиеся критерии признания нематериальных активов в соответствии со стандартами учета и составления отчетности. Традиционно нематериальные активы в финансовой отчетности признаются в одной из трех ситуаций:

- при приобретении конкретного нематериального актива. Данная ситуация является наиболее простой, так как при этом должна быть известна цена, уплачиваемая за актив, которая и будет использоваться для отражения стоимости в отчетности.

Лишь затем, в конце первого отчетного периода или в последующие отчетные периоды, стоимость актива может быть скорректирована при наличии обесценения. Следует отметить, что сделки купли-продажи конкретных нематериальных активов (в частности, технологии производства, товарного знака, отношений с покупателями) довольно редки, особенно в отечественной практике; • при первом применении стандартов отчетности, например при переходе компании на МСФО. При этом возможности признания нематериального актива по справедливой стоимости, отличной от балансовой стоимости по данным бухгалтерского учета, довольно ограничены. Например, согласно МСФО 1 «Первое применение МСФО», при приобретении компании, обладающей лицензией на добычу полезных ископаемых, приобретающая компания не может оценить и признать данный актив по справедливой стоимости как актив в бухгалтерском балансе. Вероятно, данное требование призвано уменьшить количество переоценок и завышения балансовых данных при отсутствии реальных сделок; • при приобретении бизнеса и оценке активов в целях распределения цены приобретения и расчете гудвилла как остаточной величины между уплаченной ценой и стоимостью приобретенных чистых активов.

Оценка нематериальных активов является одной из наиболее специфических областей оценки, зачастую включающих ряд предположений и экспертных суждений. При оценке нематериальных активов в целях отражения их стоимости в финансовой отчетности возникает дополнительный вопрос: возможно ли в принципе признание конкретного нематериального актива на балансе организации? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть, в каких случаях возникают те или иные активы в финансовой отчетности организации и сложившиеся критерии признания нематериальных активов в соответствии со стандартами учета и составления отчетности. Традиционно нематериальные активы в финансовой отчетности признаются в одной из трех ситуаций: • при приобретении конкретного нематериального актива. Данная ситуация является наиболее простой, так как при этом должна быть известна цена, уплачиваемая за актив, которая и будет использоваться для отражения стоимости в отчетности. Лишь затем, в конце первого отчетного периода или в последующие отчетные периоды, стоимость актива может быть скорректирована при наличии обесценения. Следует отметить, что сделки купли-продажи конкретных нематериальных активов (в частности, технологии производства, товарного знака, отношений с покупателями) довольно редки, особенно в отечественной практике; • при первом применении стандартов отчетности, например при переходе компании на МСФО. При этом возможности признания нематериального актива по

справедливой стоимости, отличной от балансовой стоимости по данным бухгалтерского учета, довольно ограничены. Например, согласно МСФО 1 «Первое применение МСФО», при приобретении компании, обладающей лицензией на добычу полезных ископаемых, приобретающая компания не может оценить и признать данный актив по справедливой стоимости как актив в бухгалтерском балансе. Вероятно, данное требование призвано уменьшить количество переоценок и завышения балансовых данных при отсутствии реальных сделок; • при приобретении бизнеса и оценке активов в целях распределения цены приобретения и расчете гудвилла как остаточной величины между уплаченной ценой и стоимостью приобретенных чистых активов.

Оценка нематериальных активов является одной из наиболее специфических областей оценки, зачастую включающих ряд предположений и экспертных суждений. При оценке нематериальных активов в целях отражения их стоимости в финансовой отчетности возникает дополнительный вопрос: возможно ли в принципе признание конкретного нематериального актива на балансе организации? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть, в каких случаях возникают те или иные активы в финансовой отчетности организации и сложившиеся критерии признания нематериальных активов в соответствии со стандартами учета и составления отчетности. Традиционно нематериальные активы в финансовой отчетности признаются в одной из трех ситуаций: • при приобретении конкретного нематериального актива. Данная ситуация является наиболее простой, так как при этом должна быть известна цена, уплачиваемая за актив, которая и будет использоваться для отражения стоимости в отчетности. Лишь затем, в конце первого отчетного периода или в последующие отчетные периоды, стоимость актива может быть скорректирована при наличии обесценения. Следует отметить, что сделки купли-продажи конкретных нематериальных активов (в частности, технологии производства, товарного знака, отношений с покупателями) довольно редки, особенно в отечественной практике; • при первом применении стандартов отчетности, например при переходе компании на МСФО. При этом возможности признания нематериального актива по справедливой стоимости, отличной от балансовой стоимости по данным бухгалтерского учета, довольно ограничены. Например, согласно МСФО 1 «Первое применение МСФО», при приобретении компании, обладающей лицензией на добычу полезных ископаемых, приобретающая компания не может оценить и признать данный актив по справедливой стоимости как актив в бухгалтерском балансе. Вероятно, данное требование призвано уменьшить количество переоценок и завышения балансовых данных при отсутствии реальных сделок; •

при приобретении бизнеса и оценке активов в целях распределения цены приобретения и расчете гудвилла как остаточной величины между уплаченной ценой и стоимостью приобретенных чистых активов.

Оценка нематериальных активов является одной из наиболее специфических областей оценки, зачастую включающих ряд предположений и экспертных суждений. При оценке нематериальных активов в целях отражения их стоимости в финансовой отчетности возникает дополнительный вопрос: возможно ли в принципе признание конкретного нематериального актива на балансе организации? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть, в каких случаях возникают те или иные активы в финансовой отчетности организации и сложившиеся критерии признания нематериальных активов в соответствии со стандартами учета и составления отчетности. Традиционно нематериальные активы в финансовой отчетности признаются в одной из трех ситуаций:

- при приобретении конкретного нематериального актива. Данная ситуация является наиболее простой, так как при этом должна быть известна цена, уплачиваемая за актив, которая и будет использоваться для отражения стоимости в отчетности. Лишь затем, в конце первого отчетного периода или в последующие отчетные периоды, стоимость актива может быть скорректирована при наличии обесценения. Следует отметить, что сделки купли-продажи конкретных нематериальных активов (в частности, технологии производства, товарного знака, отношений с покупателями) довольно редки, особенно в отечественной практике;
- при первом применении стандартов отчетности, например при переходе компании на МСФО. При этом возможности признания нематериального актива по справедливой стоимости, отличной от балансовой стоимости по данным бухгалтерского учета, довольно ограничены. Например, согласно МСФО 1 «Первое применение МСФО», при приобретении компании, обладающей лицензией на добычу полезных ископаемых, приобретающая компания не может оценить и признать данный актив по справедливой стоимости как актив в бухгалтерском балансе. Вероятно, данное требование призвано уменьшить количество переоценок и завышения балансовых данных при отсутствии реальных сделок;
- при приобретении бизнеса и оценке активов в целях распределения цены приобретения и расчете гудвилла как остаточной величины между уплаченной ценой и стоимостью приобретенных чистых активов.

Между тем ситуация на рынке логистики сложилась следующим образом. Общий экономический кризис снизил спрос на услуги предприятия. Кроме того, на рынке имеется множество конкурентов предлагающих аналогичные услуги. Плюс, на

рынке логистики (транспортных услуг) сложилась общепринятая практика оказания услуг. При этом средний срок предоставления отсрочки платежа у некоторых производителей или фирм может составлять 1-3 месяца.

В этой ситуации для повышения конкурентоспособности своей деятельности, ООО «Лидер» следует перейти на более мягкий тип кредитной политики, который подразумевает предоставление среднерыночных (общепринятых) условий оказываемых услуг. Предпосылкой перехода на более мягкий тип кредитной политики являются следующие факторы:

- стабильное финансовое положение предприятия и его высокая независимость от кредиторов;
- предприятие обладает потенциальной возможностью наращивать объем производства работ (услуг) при расширении возможности их реализации за счет предоставления кредита;
- финансовые возможности предприятия позволяют отвлечь часть имеющихся финансовых средств в текущую дебиторскую задолженность;
- падение спроса на услуги (работы) предприятия;
- общий уровень экономики переживает спад, в связи с этим снизился общий уровень платежеспособности заказчиков, что требует более либеральных условий договоров строительного подряда и иных возмездно оказываемых услуг.

В настоящее время финансовый менталитет собственников предприятия ООО «Лидер» направлен на не превышение допустимого риска в процессе осуществления хозяйственной деятельности, то мы предлагаем установить средний срок предоставления краткосрочного коммерческого кредита 30 дней. Предоставление долгосрочных кредитов по оплате за выполненные работы (оказываемые услуги).

Для повышения конкурентоспособности своей деятельности, ООО «Лидер» следует перейти на более мягкий тип кредитной политики, который подразумевает предоставление среднерыночных (общепринятых) условий оказываемых услуг.

Предоставление отсрочки по платежам не может обеспечить средний срок одного оборота краткосрочной дебиторской задолженности равного 30 дням. На практике всегда имеют место различные нарушения условий договоров и соответственно просрочки платежей. Допустим, что 80% дебиторов оплатят свою задолженность

на 25-й день, 10% на 40-й день, и 10% на 60-й день. Тогда средний срок одного оборота краткосрочной дебиторской задолженности составит $0,8 \times 30 + 0,1 \times 40 + 0,1 \times 60 = 24 + 3 + 6 = 33$ дня.

Предоставление отсрочки платежа до 30 дней можно провести в виде краткосрочной акции, для того чтобы набрать необходимый объем заказов на выполнении логистических работ (услуг), а можно ввести в постоянную практику предприятия.

Та как, запасы предприятия финансируются за счет краткосрочных и долгосрочных займов и кредитов, то здесь ООО «Лидер» несет потери в виде платы процентов по кредитам и займам.

Предполагается, что реализация работ (услуг) с отсрочкой платежа до 30 дней, позволит увеличить объем выручки на $243363 \times 1,39 = 338274,57$ тыс. руб. или на 26%.

Либерализация кредитной политики предприятия, которая предполагает увеличение доли продаж продукции с отсрочкой платежа, существенно повышает уровень кредитного риска ООО «Лидер». Ведь рост продаж в кредит предполагает снижение требований к кредитоспособности покупателей, что в несколько раз увеличивает вероятность появления безнадежных или просроченных долгов.

В этой ситуации мы рекомендуем ООО «Лидер» усовершенствовать работу по управлению с дебиторской задолженностью.

В управлении кредиторской задолженностью ООО «Лидер» (также как и в управлении дебиторской задолженностью), целесообразно группировать задолженность по срокам наступления обязательств и составлять график платежей. Здесь важно не допускать ситуаций появления просроченной кредиторской задолженности.

Поскольку доля простроченной кредиторской задолженности в пассивах баланса ООО «Лидер» очень незначительна и вся она будет погашена в результате предложенных нами выше балансовых изменений, то никаких особых мероприятий по ее сокращению не требуется.

По вопросам, связанным с предупреждением правонарушений среди несовершеннолетних, основное внимание как в правовых науках, так и в деятельности органов публичной власти и общественных организаций уделяется

мерам социального и медицинского характера, что совершенно справедливо. Вместе с тем, как представляется, не должны исключаться и другие аспекты данной проблематики. Речь идет об уголовно-правовом регулировании запрета совершения правонарушений несовершеннолетними, не достигшими возраста уголовной ответственности.

Данная категория несовершеннолетних в области уголовного права определенным образом выпадает из внимания законодателя, что представляется неправильным. Суть проблемы здесь заключается в том, что законодатель прямо запрещает под страхом наказания только виновно совершенное общественно опасное деяние, запрещенное уголовным законом (ч. 1 ст. 14 УК РФ), то есть под прямым уголовно-правовым запретом находится совершение преступления и соответственно наказание применяется к субъектам преступлений, в том числе к несовершеннолетним, достигшим возраста уголовной ответственности.

Однако совершение общественно опасного деяния, не обладающего необходимыми признаками преступления, уголовный закон прямо формально не запрещает, во всяком случае, отсутствует четкая формулировка о запрете общественно опасных деяний, не обладающих всеми признаками преступления. В нашем случае это касается лиц, не достигших возраста уголовной ответственности, то есть несовершеннолетних до 16 лет – в общем случае, и до 14 лет – в случаях, указанных в ч. 2 ст. 20 УК РФ (данная проблема в значительной степени касается также лиц, совершивших деяние в состоянии невменяемости, но мы делаем акцент на лицах, не достигших возраста уголовной ответственности).

При этом в случае совершения общественно опасного деяния лицом, не достигшим установленного возраста уголовной ответственности, уголовный закон предполагает применение к таким лицам мер уголовно-правового воздействия, которые, хотя и не являются наказанием, но вместе с наказанием входят в разряд мер государственного принуждения. Как видно, государство не оставляет без ответных уголовно-правовых мер действия, нарушающие запрет совершения общественно опасных деяний, и такой подход, на наш взгляд, должен быть императивом, то есть в подобного рода случаях не может не быть уголовно-правового запрета совершать общественно опасные деяния указанной категорией лиц, поскольку иначе невозможно добиться эффективной защиты общества от угрожающих ему опасных деяний.

Обратим внимание на то обстоятельство, что законодатель, определив понятие преступления (ч. 1 ст. 14 УК РФ), оговаривает затем случай, когда деяние,

формальное содержащее признаки какой-либо диспозиции из Особенной части УК РФ, не является преступлением, – если деяние является малозначительным (ч. 2 ст. 14 УК РФ).

Однако для другого случая, когда деяние, формальное содержащее признаки какой-либо диспозиции, также не является преступлением, законодатель не делает такой оговорки, хотя она должна быть. Речь идет как раз о таком случае, когда деяние виновно совершается лицом, не являющимся субъектом преступления, то есть не достигшим возраста уголовной ответственности. И поэтому может сложиться впечатление, что, например, умышленное причинение смерти другому человеку, которое совершается подростком, не достигшим 14 лет, не запрещается, поскольку в отношении таких лиц уголовное наказание не применяется. Однако это не совсем так, поскольку эти лица принудительно помещаются в специальные учебно-воспитательные учреждения открытого и закрытого типа, что следует из п. 8 ст. 22 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». В этом контексте мы считаем неправильным, когда нормативное положение об «общественно опасном поведении» лиц, не достигших 14 лет, регулируется данным законом, а не в УК РФ, где это должно быть отражено.

Равным образом это касается и Федерального закона «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних», где в ч. 4 ст. 15 определяется, что в специальные учебно-воспитательные учреждения могут быть помещены лица в возрасте от 11 лет, если они «не подлежат уголовной ответственности в связи с тем, что к моменту совершения общественно опасного деяния не достигли возраста, с которого наступает уголовная ответственность» (подчеркнем, что данной формулировкой законодатель допускает «совершение общественно опасного деяния» данной категорией лиц).

На наш взгляд, такая норма должна содержаться прежде всего в УК РФ, так как речь идет о совершении общественно опасного деяния, которое является основным признаком преступления. В этой связи трудно согласиться с позицией, согласно которой действия, которые не контролируются сознанием, не могут образовать действия в уголовно-правовом понимании. Дело в том, что несовершеннолетний действительно может не осознавать общественной опасности своих действий и их последствий.

Но это не значит, что он вообще не контролирует своих действий – он их контролирует, поскольку действия человека совершаются с определенным умыслом

и волевым усилием (мы не рассматриваем рефлекторных, инстинктивных телодвижений, которые не составляют предмета уголовно-правовых отношений), но контроль этот в силу отсутствия жизненного опыта и знаний осуществляется в искаженном виде с точки зрения соблюдения социальных норм.

Именно поэтому действия лица, не достигшего возраста уголовной ответственности, и образующие диспозицию какого-либо преступления, предусмотренной в Особенной части УК РФ, образуют «общественно опасное деяние», то есть деяние, которое имеет социально-правовую оценку (в том числе уголовно-правовую оценку).

И здесь не имеет значения, осознавал подросток опасность своих действий или не осознавал – он их совершил, они образовали общественно опасное деяние, то есть причинили вред конкретным общественным отношениям. Но реакция государства на такое деяние, разумеется, должна быть иной, чем на действия лица, достигшего возраста уголовной ответственности. В этом отношении полезным представляется законодательный опыт в истории нашего государства. Так, советский законодатель в УК РСФСР 1926 г. отказался от понятия «наказание», заменив его «мерами социальной защиты».

Обращает на себя внимание, что здесь отсутствует термин «преступление», хотя речь идет именно о преступлении, что подтверждается содержанием ст. 1 УК РСФСР, где говорится об «общественно опасном деянии (преступлении)».

Далее, в УК РСФСР 1926 г. содержались нормы, дифференцирующие меры социальной защиты в зависимости от субъекта деяния:

- а) меры социальной защиты судебно-исправительного характера;
- б) меры социальной защиты медицинского характера;
- в) меры социальной защиты медико-педагогического характера.

Первый вид мер социальной защиты применялся к «полноценным» преступникам.

Второй вид мер социальной защиты применялся к невменяемым лицам, а третий – к несовершеннолетним до 14 лет, то есть не достигших возраста уголовной ответственности. Указанные лица не подлежали применению мер социальной защиты судебно-исправительного характера, то есть к ним не применялось уголовное наказание.

Как представляется, отмеченная в уголовном законе мера в виде отдачи малолетнего на попечение родителей, родственников или иных лиц и учреждений заслуживает внимания и современного законодателя, поскольку в случае совершения общественно опасного деяния малолетним (до одиннадцати лет) российское законодательство не указывает на принятие такого рода мер; и хотя отдача малолетнего на попечение родителей (равно как и иных опекунов) является очевидной, мы полагаем, что ее следует закрепить в уголовном законодательстве. Мы полагаем, что такой подход является рациональным, и его необходимо использовать в современной уголовном законе России, но в несколько иной форме. Мы полагаем, что уголовный закон должен более четко установить запрещенность совершения общественно опасных деяний любыми лицами, вне зависимости от их интеллектуально-волевых и возрастных характеристик, при этом целесообразно указать, что нарушение запрета влечет применение принудительных мер медицинского характера и принудительных мер воспитательного воздействия.

Такой уголовно-правовой запрет должен быть адресован всему обществу, которое должно понимать, что государство запрещает любые общественно опасные деяния, совершенные любыми субъектами, и нарушение такого запрета является основанием применения к ним мер государственного принуждения (наказания, принудительных мер медицинского характера и принудительных мер воспитательного воздействия).

Данный подход целесообразно отрегулировать в дополнительной части к ст. 14 УК РФ, где необходимо отразить, что действия, содержащие признаки деяния, предусмотренного УК РФ, совершенные лицом, не достигшим возраста уголовной ответственности (это должно касаться также невменяемых лиц), не являются преступлением, однако ввиду общественной опасности эти действия находятся под запретом, нарушение которого является основанием для применения к указанным лицам принудительных мер воспитательного воздействия. Этот запрет должен осознаваться в обществе, он обращен прежде всего к родителям (иным опекунам) лиц, не достигшим возраста уголовной ответственности, которые должны тем самым более вдумчиво проводить воспитательную работу со своими детьми в части формирования поведения социально-полезной направленности.

ВРЕД В УГОЛОВНОМ ПРАВЕ: ВИДЫ И ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Термин «вред» имеет достаточно широкое распространение как в научном языке и в законодательной практике, так и на обще- бытовом уровне. Однако в зависимости от раз- ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ ОТРАСЛЕЙ ПРАВА Г. С. Шкабин* ВРЕД

В УГОЛОВНОМ ПРАВЕ: ВИДЫ И ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ Аннотация. В статье вред рассматривается как одна из системообразующих категорий, находящаяся в центре основных понятий и институтов уголовного права. Сущность данного социально-правового явления далеко не всегда подвергается детальному анализу и воспринимается учеными как априорно понятное, не вызывающее критики положение. В большинстве случаев вред ассоциируется с преступлением. Однако в уголовном законе предусматривается и вред, не являющийся преступным. Предлагается общее понятие категории вреда в уголовном праве, дается его классификация. В зависимости от материального и формального критериев вред делится на преступный и не преступный. Анализируются формы преступного вреда. Делается вывод, что понятие «вред» является родовым и включает в себя несколько более узких по своему содержанию категорий, таких как ущерб, убытки и тяжкие последствия. Указывается на связующую роль вреда между деянием и объектом преступления. Разграничиваются преступные последствия как признак объективной стороны состава преступления и преступный вред правоохраняемым отношениям. С позиции причинения вреда рассматриваются формальные и усеченные составы преступлений, неоконченное преступное посягательство, действия соучастников. Особое внимание обращается на виды и значение вреда, не являющегося преступным. Последний, в свою очередь, в зависимости от материального критерия делится на общественно опасный, а также на общественно полезный или социально допустимый (правомерный) вред. Особое внимание обращается на ситуации правомерного причинения вреда, которые предусмотрены в оперативно-розыскном законодательстве. Приводится классификация норм о деяниях, причиняющих правомерный вред, закрепленных, помимо Уголовного кодекса РФ, еще в четырех группах нормативных актов. Проводится анализ правового регулирования общественно полезных (социально допустимых) деяний, которые причиняют вред объектам уголовной охраны, но правомерность которых не предусмотрена уголовным законодательством. Рассматривается возможность применения аналогии уголовного закона в подобных ситуациях. С учетом тенденций в законодательной практике предпринята попытка уголовно-правового прогнозирования о нормативном закреплении правомерного причинения вреда. Ключевые слова: понятие вреда, классификация вреда, преступный вред, общественно опасный вред, общественно полезный, социально допустимый вред, правомерный вред, аналогия уголовного закона, оперативно-розыскная деятельность, уголовно-правовой прогноз. DOI: 10.17803/1729-5920.2017.117.8.062-080 © Шкабин Г. С., 2017 * Шкабин Геннадий Сергеевич, кандидат юридических наук, доцент Рязанского филиала Московского

университета МВД России имени В. Я. Кикотя urzn@ya.ru 390044, Россия, г. Рязань, ул. 1-я Красная, д. 18а № 8 (117) август 2017 LEX RUSSICA 63 Шкабин Г. С. Вред в уголовном праве: виды и правовое регулирование личных обстоятельств это слово может пониматься совершенно по-разному. Однозначно указать на отраслевую принадлежность рассматриваемой категории вряд ли возможно. Данное правовое установление употребляется если не во всех, то в довольно большом количестве нормативных правовых актов. Как отмечал Н. С. Малеин, вред — это прежде всего социальное понятие, неотъемлемый признак всякого правонарушения.

«Последствия правонарушения могут иметь материальный и нематериальный, имущественный и нематериальный, измеримый и неизмеримый, возместимый и невозместимый характер. Совокупность отрицательных последствий правонарушения мы называем вредом»¹. Этот термин употребляется в Конституции РФ: согласно ст. 53 «каждый имеет право на возмещение государством вреда, причиненного незаконными действиями (или бездействием) органов государственной власти или их должностных лиц»³. Этот термин упоминается в КоАП РФ при характеристике крайней необходимости (ст. 2.7); целей и мер административного наказания (ст. 3.1, 3.4); возмещения морального вреда (ст. 4.7). Кроме того, в административном законодательстве часто употребляются однопорядковые понятия: вредные последствия (ст. 2.2, 4.2); ущерб (ст. 5.13, 7.17 и др.); убытки (ст. 3.5, 15.30, 15.21). В теории административного права достаточно распространенным является мнение, что административное правонарушение обладает таким признаком, как общественный вред. Эта категория нередко используется как синоним общественной опасности⁴. В уголовно-процессуальном законодательстве также часто применяется данное понятие. Термин «вред» употребляется в ст. 5 УПК РФ («Основные понятия»), ст. 11 («Охрана прав и свобод человека и гражданина в уголовном судопроизводстве»), ст. 20 («Виды уголовного преследования»), ст. 23 («Привлечение к уголовному преследованию по заявлению коммерческой или иной организации») и др. Слово «ущерб», которое используется в качестве синонима вреда, встречается в ст. 28.1 («Прекращение уголовного преследования по делам о преступлениях в сфере экономической деятельности»), ст. 45 («Представители потерпевшего, гражданского истца и частного обвинителя»), ст. 125 («Судебный порядок рассмотрения жалоб») и др. В части 1 ст. 42 («Потерпевший») законодатель классифицирует вред на физический, имущественный и моральный. Наиболее широко категория вреда применяется в гражданском праве. Именно ГК РФ в самом общем виде указывает на вред и определяет его виды. Этот термин встречается во всех четырех частях ГК РФ. Часть II ГК РФ содержит отдельную

главу, посвященную обязательствам вследствие причинения вреда. Помимо собственного обозначения, в гражданском законодательстве вред раскрывается через использование слов «убытки» и «ущерб». Таким образом, очевидно, что эти термины из одного логического и семантического ряда. Категория «вред» для гражданского права имеет одно из базовых значений. Подобное положение обуславливает постоянный и повышенный интерес к сущности вреда в цивилистике⁵. Наиболее распространенным в гражданском праве является определение вреда, данное более 70 лет назад М. М. Агарковым.

Бухгалтер – ведет бухгалтерскую отчетность предприятия. Бухгалтер несет ответственность за организацию учета финансово хозяйственной деятельности предприятия, осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей соблюдением строжайшего режима экономией хозяйственного расчета.

Начальник отдела розничной торговли – отвечает за ситуацию в торговом зале, прослеживает деятельность продавцов, следит за выкладкой товара и наличием товаров в торговом зале. Также основной задачей начальника отдела розничной торговли на предприятии является:

- проведение активной кадровой политики,
- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,
- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,
- решение вопросов социальной защиты отдельных категорий работающих.

Продавцы - работают в торговом зале, на кассовых аппаратах.

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО «Сотрудник». компании за 2015–2017 гг. (см. таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности 2015 - 2017 гг. (в тыс. руб.)

№ п.п.	Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста (2017 г. к 2015 г.), в %	Абсолютное отклонение (2017 г. к 2015 г.), в руб.
1	Выручка, тыс. руб.	3 462 236	3338204,0	2 907 017	-16	-555 219
2	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	295 006	260038,0	194 022	-34	-100 984
3	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	333 228	352714,0	341 987	3	8 759
4	Рентабельность продаж, в %	10	11	12	2	2
5	Производительность труда, тыс. руб./чел.	13 794	12654	9 000	-35	-4 794
6	Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	85 048	94820,0	122 242	44	37 194
7	Фондоемкость, тыс. руб.	0,02	0,03	0,04	41	0,02
8	Фондоотдача, тыс. руб.	41	34	24	-71	-17
9	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	66 985	57413,0	36 555	-45	-30 430

10	Сумма оборотных активов, тыс. руб.	110 220	101408,0	88 697	-19	-21 523
11	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	52	65	80	35	28
12	Коэффициент среднего погашения деб. зад., дни	7	6	5	-54	-2
13	Доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов (в %)	61	57	41	-20	-20
14	Долгосрочные заемные средства	228 567	349468,0	513 002	124	284 435
15	Краткосрочные заемные средства	247 971	153523,0	190 876	-23	-57 095

Как свидетельствуют данные, приведенные в таблице 2.1, эффективность деятельности компании за рассматриваемый период увеличилась, что обусловлено следующими факторами:

- чистая прибыль увеличилась на 3% или на 8759 тыс. руб.;
- рентабельность увеличилась на 2% с 10% в 2015 году до 12% в 2017 году;
- уменьшилась дебиторская задолженность на 45% с 66985 тыс. руб. в 2015 году до 36555 тыс. руб. в 2017 году;
- коэффициент погашения дебиторской задолженности также уменьшился с 7 до 5 дней.

Оборотные активы компании состоят из сырья и материалов (0,5% к общим оборотным активам), готовой продукции (20%), дебиторской задолженности (14%),

краткосрочных финансовых вложений (64%) и денежных средств (2%).

Оборотные средства компании за 2015-2017 гг. в целом увеличились на 25%, наибольшее увеличение произошло по статье краткосрочные финансовые вложения, увеличение составило 74% и по статье готовая продукция увеличение составило 26%, при этом общая динамика по статье запасы носит отрицательное значение.

В целом анализ состояния оборотных активов носит неудовлетворительный характер, что обусловлено увеличением количества дней одного оборота с 34 до 54 дней и снижением количества оборотов на 58%.

Затраты предприятия формируются по следующим позициям:

- себестоимость реализации услуг составляет в 2017 году 89% к выручке за тот же период;
- коммерческие расходы – 4,3%.

В себестоимость реализации услуг входят транспортные расходы (18%, оплата труда 14%, отчисления 8%, материалы и комплектующие – 60%)

Значительной статьей коммерческих расходов являются расходы на аренду складских, торговых и производственных помещений – до 30%.

До кризиса в компаниях наценка в 10% считалась минимально допустимой. Теперь же, эта наценка составляет до 6–7%, а с учетом необходимости постоянно проводить привлекающие покупателей маркетинговые акции - и вовсе до 2-3%.

Данные таблицы и рисунка (таблица 2.2) свидетельствуют о следующем: в течение анализируемого периода выручка снизилась на 555 тыс. руб., при этом себестоимость продаж уменьшилась на 421 тыс. руб., что вызвало уменьшение прибыли от реализации на 100,9 тыс. руб.

Таблица 2.2 - Абсолютные показатели динамики состава прибыли

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2017 г. (+,-)	Отклонение (+,-)
------------	---------	---------	-----------------------------	---------------------

Сумма, тыс. руб.	Доля, % к выручке	Сумма, тыс. руб.	Доля, % к выручке	Сумма, тыс. руб.	Доля, % к выручке	Сумма, тыс. руб.	Доля, % к выручке		
Выручка		3462236	100	3338204	100	-124032	2907017	100	-43118
Себестоимость продаж		3010254	8,7	2934389	8,8	-75865	2588393	8,9	-34599
Валовая прибыль (убыток)		451982	13,05	403815	12,1	-48167	318624	11	-85191
Прибыль (убыток) от продаж		295006	8,5	260038	7,8	-34968	194022	6,7	-66016
Прибыль (убыток) до налогообложения		371909	10,7	368415	11,0	-3494	355285	12,2	-13130
Чистая прибыль (убыток)		333228	9,6	352714	10,6	19486	341987	11,8	-10727

Чистая прибыль увеличилась и в 2017 г. составила 341987 тыс. руб.

Итак, эффективность деятельности компании за рассматриваемый период увеличилась, что обусловлено следующими факторами:

- чистая прибыль увеличилась на 3% или на 8759 тыс. руб.;
- рентабельность увеличилась на 2% с 10% в 2015 году до 12% в 2017 году;
- уменьшилась дебиторская задолженность на 45% с 66985 тыс. руб. в 2015 году до 36555 тыс. руб. в 2017 году;
- коэффициент погашения дебиторской задолженности также уменьшился с 7 до 5 дней.

2.3 Анализ процесса управления в ООО «Сотрудник»

Структура управления ООО «Сотрудник» очень сложна, это связано, прежде всего, с огромной номенклатурой выпускаемой продукции. Такая структура предполагает большую численность аппарата управления (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Численность АУП и фонд оплаты труда

Категория служащих	Штатная численность, чел.	Средний ФОТ без надбавок, тыс. руб.	Средний ФОТ с персональными надбавками, тыс. руб.
АУП	159	438	452

Руководство текущей деятельностью Обществом осуществляется единоличным исполнительным органом - директором.

Права и обязанности директора определяются Уставом и Положением о директоре, утверждаемым Советом директоров. Сроки и размер оплаты услуг директора определяются Положением о директоре и контрактом, заключаемым им с Обществом. Контракт с директором подписывается председателем Совета директоров или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества.

К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Директор Общества организует выполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе:

- распоряжается имуществом Общества для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных уставом и внутренними документами Общества;
- представляет интересы Общества как в Российской Федерации, так и за ее пределами;
- председательствует на общем собрании акционеров;
- утверждает штаты, заключает трудовые договоры с работниками Общества,

- применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- представляет Общество в отношениях с третьими лицами без доверенности;
- имеет право выдавать доверенности, предъявлять иски, пользоваться всеми правами от имени Общества, предоставленными законодательством истцу, ответчику и третьему лицу, право подавать апелляционные и кассационные жалобы, отзывы на них и т.д.;
- совершает сделки от имени Общества, самостоятельно в пределах своей компетенции или после утверждения их органами управления.

Существовавшая организационно-управленческая структура ООО «Сотрудник» являлась линейно-функциональной по принципу своего построения и сильно централизованной. При такой структуре управления производством каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса. По сути, это - конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера: конструкторы разрабатывают, технологи внедряют, отдел сбыта продает и т.д. Подобная структура является оптимальной для:

- компаний малого и среднего размера;
- для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции.

Эта структура хорошо работает при стабильной экономической ситуации и предназначена для выполнения однотипных повторяющихся операций. При указанных условиях система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система позволяет повышать профессиональный уровень технических специалистов;
- система управления и контроля относительно проста;
- может быть обеспечено конкурентное преимущество через повышение качества работы функциональных подразделений;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Функциональная административно-командная структура управления, долгие годы присущая ООО «Сотрудник», в условиях системного кризиса в экономике и изменившейся внешней среды, перестала соответствовать тем экономическим реалиям, в которых оказалось предприятие. Она не обеспечивала выполнения задач, стоящих перед ним, а именно:

- выход на новые рынки;
- создание в структуре завода нескольких центров прибыли;
- создание условий для развития активности и ответственности руководителей отдельных производственных подразделений за конкретные результаты своей работы.

Функциональная структура несла в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения. Основными из них можно назвать:

- развитие скорее «узких» специалистов - технарей, нежели управляющих (менеджеров); для ООО «Сотрудник» это привело к тому, что практически на всех руководящих должностях работали высококлассные и опытные технические специалисты, однако не все из них хорошо освоили новую для себя специальность - менеджер (профессиональный управленец);
- ответственность за финансовые результаты предприятия в целом несет исключительно руководитель предприятия, а критерием оценки деятельности руководителей большинства структурных подразделений является физический объем произведенной продукции, для непромышленных - решение инженерно-технических задач и т.п. При этом они стремятся дистанцироваться от ответственности за финансово-экономические результаты деятельности подразделения, и, кроме того, традиционная система внутрифирменного учета просто не позволяет эти результаты объективно оценивать;
- структура «сопротивляется» расширению профильности производства и диверсификации деятельности;
- руководители специализированных подразделений ориентированы на рутинную текущую работу;
- большинство структурных подразделений ООО «Сотрудник» по типу своей деятельности (внешней активности) не ориентировано на реальный рынок и не учитывает его потребностей.

Итак, на сегодняшний день была проделана огромная работа по совершенствованию структуры управления ООО «Сотрудник», но при этом недостатки все же имеют место. Старая система управления оставила свой след, большая часть управленцев осталась на своих местах, структура управления поменялась, требует это и изменение отношения руководителей к своей работе.

3. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры

3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций. Желание найти приемлемое соглашение между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать такую систему управления, которая характеризуется централизованной разработкой совершенствования предприятия и хозяйственной политики с децентрализованным оперативным управлением.[\[19\]](#)

Приемлемой моделью для ООО «Сотрудник» в настоящее время могла бы стать схема организационной структуры управления с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений (рисунок 3.1).

Руководство

организацией

Функциональные службы

Отдел стратегического

планирования

стратегические

хозяйственные

подразделения

центры

прибыли

юридически самостоятельные

центры прибыли

хозяйственные

центры

прибыли

Рисунок 3.1- Схема структуры организации, ориентированной на стратегическое управление

В основу организационной структуры управления положена модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Этот подход предполагает децентрализацию управления организаций.

Верхний уровень управления при этой модели может быть представлен типовой структурой управления ли другой организационно-правовой формой. По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления подразделениями и сосредоточивается на проблемах стратегического управления экономикой и финансами объединения в целом.

В настоящее время генеральный директор одновременно является конструктором и директором ООО «Сотрудник», хотя имеется генеральный конструктор научного комплекса. Все начальники научных отделов являются одновременно и заместителями главного конструктора. Целесообразнее передать функцию управления отделами генеральному конструктору, освободив генерального директора от прямого подчинения научные отделы.[\[20\]](#)

Выбор структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры предприятия, ее специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования. Однако во всех случаях приходится решать вопрос: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным. Однозначного ответа на этот вопрос не может быть, т.к. к его решению в каждой организации нужно подходить индивидуально.[\[21\]](#)

Преобразование в юридически самостоятельные организации целесообразно в отношении подразделений, которые имеют относительно обособленный технологический процесс, могут быть обособлены территориально и имущественно без ущерба основной организации. И если они способны обеспечить свою деятельность на условиях коммерческого расчета и самофинансирования.[\[22\]](#)

В непосредственном подчинении организации целесообразно сохранить подразделения, деятельность которых жизненно важна для обеспечения нормального функционирования дочерних подразделений и фирм и организации в целом.

Предложенный путь совершенствования организационной, структуры управления позволит ООО «Сотрудник» повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у сотрудников к предпринимательской деятельности, сохранить рабочие места.

При проектировании новой организационной структуры управления следует учесть следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; определение характера соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

Проектируя новую структуру управления, нельзя забывать и о требованиях, представляемых к построению. Исходя из современных требований к организационной структуре, можно выделить ряд основных, учитывая которые можно успешно усовершенствовать существующую организационную структуру управления.[\[23\]](#)

Оценивая возможные пути совершенствования организационной структуры управления ООО «Сотрудник» можно остановиться еще на одной структуре.

Для совершенствования действующей структуры управления выберем экспертный метод. При проектировании структуры управления данным методом стремятся учитывать все те факторы, которые наилучшим образом обеспечивают достижение производственных, технических, экономических целей, стоящих перед организацией. Сущность метода заключается в экс-

«При проведении анализа формирования, распределения и использования прибыли было отмечено, что на размер полученной в результате деятельности организации прибыли, влияют многие факторы. Эти факторы называют внутренними и внешними в зависимости от того в какой сфере деятельности организации они находятся» [32, с.165]. Внешние факторы не могут зависеть от предпринимательской деятельности и влияют на неё извне. Также к сфере внешних факторов следует отнести степень развития экономики государства, меры регулирования экономической деятельности государством, возможные предоставленные льготы организациям со стороны государства, либо ограничения в сфере деятельности организации. Также к внешним факторам следует отнести так называемые климатические факторы, то есть факторы природные; факторы, которые влияют на дополнительные затраты предприятия, тем самым уменьшая планируемую прибыль, например, транспортные факторы. Но, в данном случае,

можно говорить о том, что одна организация получит прибыли меньше планируемой, например, используя услуги транспортной компании. Но, в тоже время, транспортная компания получит прибыль увеличенную а не ту, которая планировалось, так как их услугами воспользуется первая компания. К внешним же факторам можно отнести изменения в сфере ценообразования, в том числе в рамках государства, или в рамках недобросовестной конкуренции, когда разные компании поднимают либо снижают стоимость продукции без учета внешней среды. К внешним же факторам относятся повышение, либо понижение тарифов на услуги или транспортные перевозки; возможность внедрения скидок, либо надбавок на себестоимость продукции; увеличение минимальной заработной платы, подтвержденной указами государственных органов. Также к внешним факторам относятся уровень налогов и налоговых сборов, принятых в государстве, при этом учитываются также налоговые льготы и надбавки и так далее.

Следующая группа факторов, влияющих на показатели финансовой деятельности организации – это, так называемые, внутренние факторы. Внутренние факторы могут влиять на финансовую деятельность организации изнутри. К внутренним факторам следует отнести: количество заключенных договоров в рамках организации на поставку либо реализацию продукции, грамотное формирование системы оплаты труда персонала, показатели производительности труда в рамках организации и эффективное управление уровнем производительности труда, рост либо снижение прочие прибыли организации и так далее. Также к показателям финансовых результатов деятельности организации следует отнести показатели формирования, распределения и использования прибыли организации в рамках отчётного периода, показатели рентабельности, финансового состояния, доходов и расходов организации в рамках отчётного периода, а также показатели грамотного расходования полученной прибыли. Итак, финансовым результатом, который определяет эффективность деятельности любой организации, предприятия является прибыль. Можно говорить о том, что прибыль следует считать итогом положительной деятельности организации или влияния на деятельность организации внешних факторов, будь то объективные или субъективные факторы. В тоже время, убыток будет являться итогом неудовлетворительной деятельности организации, либо влияния отрицательных объективных и субъективных внешних факторов. В современных теоретических источниках выделяют несколько видов прибыли в финансовой деятельности организации. Классификация прибыли производится по методу исчисления. Итак, учитывая тот факт, что прибыль является главным показателем экономической деятельности предприятия, анализ экономической деятельности финансовых результатов организации следует

считать основополагающим в процессе анализа деятельности организации в целом. Проведённый анализ финансовых показателей и финансовых результатов деятельности организации позволяет определить место организации в системе управления предприятием, потому что показатели прибыли, исследуемые в процессе анализа, а также показатели рентабельности, могут дать четкое представление о результатах деятельности организации в течение отчётного периода. Опираясь на показатели проведённого анализа финансовой деятельности, могут быть разработаны и приняты к исполнению управленческие решения. Только по результатам проведённого анализа деятельности организации за предыдущие отчётные периоды могут приниматься управленческие решения, которые в дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчётного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы.

Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках организации, имеет своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на

формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к безубыточной деятельности организации, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. К постоянной разнице относятся доходы организации, которые были освещены в бухгалтерской отчетности, но при этом не были учтены в процессе расчета налога на прибыль. Если данный учет не был произведен в текущем и в будущем периоде, речь можно вести о постоянных разницах. В случае с временными разницами, речь идет о признании отложенных налоговых обязательств организации. В этом случае текущий налог, уплачиваемый организацией, может определиться посредством формулы представленной ниже: «При проведении анализа формирования, распределения и использования прибыли было отмечено, что на размер полученной в результате деятельности организации прибыли, влияют многие факторы. Эти факторы называют внутренними и внешними в зависимости от того в какой сфере деятельности организации они находятся» [32, с.165]. Внешние факторы не могут зависеть от предпринимательской деятельности и влияют на неё извне. Также к сфере внешних факторов следует отнести степень развития экономики государства, меры

регулирования экономической деятельности государством, возможные предоставленные льготы организациям со стороны государства, либо ограничения в сфере деятельности организации. Также к внешним факторам следует отнести так называемые климатические факторы, то есть факторы природные; факторы, которые влияют на дополнительные затраты предприятия, тем самым уменьшая планируемую прибыль, например, транспортные факторы. Но, в данном случае, можно говорить о том, что одна организация получит прибыли меньше планируемой, например, используя услуги транспортной компании. Но, в тоже время, транспортная компания получит прибыль увеличенную а не ту, которая планировалось, так как их услугами воспользуется первая компания. К внешним же факторам можно отнести изменения в сфере ценообразования, в том числе в рамках государства, или в рамках недобросовестной конкуренции, когда разные компании поднимают либо снижают стоимость продукции без учета внешней среды. К внешним же факторам относятся повышение, либо понижение тарифов на услуги или транспортные перевозки; возможность внедрения скидок, либо надбавок на себестоимость продукции; увеличение минимальной заработной платы, подтвержденной указами государственных органов. Также к внешним факторам относятся уровень налогов и налоговых сборов, принятых в государстве, при этом учитываются также налоговые льготы и надбавки и так далее.

Следующая группа факторов, влияющих на показатели финансовой деятельности организации – это, так называемые, внутренние факторы. Внутренние факторы могут влиять на финансовую деятельность организации изнутри. К внутренним факторам следует отнести: количество заключенных договоров в рамках организации на поставку либо реализацию продукции, грамотное формирование системы оплаты труда персонала, показатели производительности труда в рамках организации и эффективное управление уровнем производительности труда, рост либо снижение прочие прибыли организации и так далее. Также к показателям финансовых результатов деятельности организации следует отнести показатели формирования, распределения и использования прибыли организации в рамках отчётного периода, показатели рентабельности, финансового состояния, доходов и расходов организации в рамках отчётного периода, а также показатели грамотного расходования полученной прибыли. Итак, финансовым результатом, который определяет эффективность деятельности любой организации, предприятия является прибыль. Можно говорить о том, что прибыль следует считать итогом положительной деятельности организации или влияния на деятельность организации внешних факторов, будь то объективные или субъективные факторы. В тоже время, убыток будет являться итогом неудовлетворительной деятельности

организации, либо влияния отрицательных объективных и субъективных внешних факторов. В современных теоретических источниках выделяют несколько видов прибыли в финансовой деятельности организации. Классификация прибыли производится по методу исчисления. Итак, учитывая тот факт, что прибыль является главным показателем экономической деятельности предприятия, анализ экономической деятельности финансовых результатов организации следует считать основополагающим в процессе анализа деятельности организации в целом. Проведённый анализ финансовых показателей и финансовых результатов деятельности организации позволяет определить место организации в системе управления предприятием, потому что показатели прибыли, исследуемые в процессе анализа, а также показатели рентабельности, могут дать четкое представление о результатах деятельности организации в течение отчётного периода. Опираясь на показатели проведённого анализа финансовой деятельности, могут быть разработаны и приняты к исполнению управленческие решения. Только по результатам проведённого анализа деятельности организации за предыдущие отчётные периоды могут приниматься управленческие решения, которые в дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделить деятельность организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном

процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчётного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы. Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках организации, имеет своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как

прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организации, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. К постоянной разнице относятся доходы организации, которые были освещены в бухгалтерской отчетности, но при этом не были учтены в процессе расчета налога на прибыль. Если данный учет не был произведен в текущем и в будущем периоде, речь можно вести о постоянных разницах. выделяют несколько видов прибыли в финансовой деятельности организации. Классификация прибыли производится по методу исчисления. Итак, учитывая тот факт, что прибыль является главным показателем экономической деятельности предприятия, анализ экономической деятельности финансовых результатов организации следует

считать основополагающим в процессе анализа деятельности организации в целом. Проведённый анализ финансовых показателей и финансовых результатов деятельности организации позволяет определить место организации в системе управления предприятием, потому что показатели прибыли, исследуемые в процессе анализа, а также показатели рентабельности, могут дать четкое представление о результатах деятельности организации в течение отчётного периода. Опираясь на показатели проведённого анализа финансовой деятельности, могут быть разработаны и приняты к исполнению управленческие решения. Только по результатам проведённого анализа деятельности организации за предыдущие отчётные периоды могут приниматься управленческие решения, которые в дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчётного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы.

Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках организации, имеет своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на

формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к безубыточной деятельности организации, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к безубыточной деятельности организации, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. В дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности

рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведенного анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчетного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделение деятельности организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности организации, производства продукции, а также увеличения материальной мотивации, в том числе, ответственности, персонала организации при достижении финансовых результатов в процессе деятельности; а также при уменьшении затрат, используемых в производственном процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчетного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить о факторах, которые влияют на формирование, использование и распределение прибыли организации, так как любая организация в рамках своей деятельности находится также в сфере конкурентной борьбы. Стоит отметить, что деятельность организации в рамках рынка предполагает, что руководство организации ставит себе целью получение максимального размера прибыли, либо такого объема прибыли, который мог бы позволить организации развиваться в дальнейшем, оставаться на своей конкурентной позиции, расширять производство и, по-прежнему, конкурировать с организациями, работающими в этой же отрасли. Тем самым, получение прибыли организацией следует рассматривать как возможность роста организации, стабильного развития организации и постановки цели на расширение производства. В данном случае к получению максимальной прибыли может привести не только деятельность организации в рамках производства и реализации продукции и услуг, но и грамотное распределение полученной прибыли, четкое использование прибыли, направленное на развитие организации. При формировании специальных фондов и

резервов организации учитываются, в том числе, условия внешней среды, конкурентной среды организации. Именно ориентируясь на конкурентную среду, руководство организации может принимать решение о формировании фонда накопления или фонда потребления. Ведь именно из средств фонда накопления закупается новое оборудование и производство расширяется, тем самым создавая конкурентную среду. Средства специальных фондов, формируемых в рамках организации, имеют своей целью финансирование капитальных вложений, увеличение сферы производства, внедрение инновационных технологий и так далее. Грамотное распределение полученной прибыли организации по фондам специального назначения предусматривает расширение производственной среды предприятия без привлечения внешних источников финансирования, таких как кредит или лизинг. Потому что, в данном случае, речь идёт о собственных средствах организации, тем самым можно говорить о снижении затрат организации на дополнительные источники финансирования, пришедшие извне. В теоретических источниках подчеркивается мысль о том, что та прибыль организации, которая не была распределена, а была направлена на накопление, а также та прибыль организации, которая была не распределена за прошедшие годы деятельности, может говорить о финансовой устойчивости организации, а также гарантировать возможность деятельности организации в будущем. Так как прибыль является источником средств для развития предприятия. Анализ механизма формирования и распределения прибыли в ООО «Герус—ЭМ» позволяет говорить о том, что механизм формирования и распределения прибыли в исследуемой организации, строится на взаимодействии основных элементов прибыли, таких как: расходы, к которым относятся налоги; доходы, которые являются элементом выручки организации, а также факторы, влияющие на формирование и распределение прибыли. Алгоритм анализа формирования и распределения прибыли в организации в обязательном порядке стоит рассматривать с 2 позиций. Первая позиция – бухгалтерская, вторая позиция – экономическая. Речь в данном случае идет о способах определения процесса формирования и распределения прибыли. Стоит подчеркнуть, что обязательным условием получения организацией прибыли, как результата финансовой деятельности, является уровень развития производства организации, которая дает возможность повышать показатель выручки организации над показателями затрат, относящихся к производству. Таким образом, алгоритм формирования прибыли в организации выглядит таким образом: выручка производства исходит из показателей затрат производств, а те, в свою очередь, является элементом полученной прибыли. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки

формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организация, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные. Стоит подчеркнуть, что «названные выше аспекты цепочки формирования прибыли в организации должны постоянно контролироваться, им необходимо уделять внимание. Так как именно четкое следование названному алгоритму, дает возможность организации развиваться, расширять свою деятельность, и, как следствие, получать рост прибыли, что в дальнейшем ведёт не просто к без убыточной деятельности организация, но и росту ее показателей» [54, с.39]. Система налогообложения, принятая в нашем государстве дает возможность организации обеспечить порядок в регистрации договоров хозяйственной деятельности организации. Тем самым система налогообложения позволяет грамотно распределить финансы организаций по группам доходов и расходов, касаемых формирования налоговой декларации. Если между доходами и расходами выявлена существенная разница, их можно разделить на постоянные и временные.

пертном выявлении проблем и узких мест в организации.

При совершенствовании организационной структуры управления ООО «Сотрудник» важным является правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей. Осуществим распределение управленческих решений по уровням, потому что это является наиболее важной и ответственной частью улучшения структуры.

Рассмотрим и внесем изменения в верхний уровень управления. Генеральный директор совмещает одновременно три должности - генерального директора, главного конструктора и директора института. Учитывая, что действующей структурой предусмотрен генеральный конструктор научным комплексом, освободим генерального директора от совмещения главного конструктора и передадим эту функцию управления генеральному конструктору.

Выведем из действующей линейной структуры главного бухгалтера ООО «Сотрудник» с его структурными подразделениями и напрямую переподчиним генеральному директору. Из линейной структуры выведем юридический отдел и подчиним непосредственно генеральному директору. В действующей структуре управления был предусмотрен заместитель ген. директора по безопасности, которому подчинялись отдельные службы безопасности и одновременно генеральному директору подчинялась военизированная охрана. Нами предлагается ликвидировать должность заместителя генерального директора по безопасности, а создать функциональное подразделение «Служба безопасности» куда войдут подразделения: комплекс безопасности и военизированная охрана. Службу безопасности напрямую подчинить генеральному директору, что позволит более оперативно решать вопросы безопасности.

Предлагаются изменения в перераспределении подразделений между другими заместителями генерального директора. Передать функцию управления общими вопросами заместителя генерального директора по кадрам и

дальнейшем преобразуются в рекомендации о дальнейшей деятельности организации. После полного расчёта экономической эффективности рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие организации возможно их принятие и воплощение в жизнь. Итак, по результатам проведённого анализа отечественной и зарубежной литературы, раскрывающей вопросы анализа финансовой деятельности организации в рамках отчётного периода, можно отметить, что в странах с развитой рыночной экономикой финансовая деятельность предприятий подразделяется на три вида: операционная деятельность, финансовая деятельность и инвестиционная деятельность. Именно поэтому, автор работы рекомендует принять во внимание эту классификацию и использовать ее в отечественной практике проведения анализа деятельности организации. Тогда будет возможно разделить деятельность организации также на три вида: текущую деятельность, финансовую деятельность и инвестиционную деятельность. Одной из наиболее сложных категорий в экономической науке следует считать финансовый результат организации, или прибыль. Только усиленное исследование алгоритма формирования, получения прибыли организации, поможет понять каким образом решаются проблемные вопросы улучшения эффективности деятельности процессе. В результате анализа прибыли можно сделать вывод о структуре и динамике увеличения или уменьшения всех видов прибыли, получаемых организацией в результате отчётного периода. Также, в результате анализа прибыли можно говорить

социально-бытовым вопросам, внося изменения в функцию управления - заместитель генерального директора по кадрам и общим вопросам.

Подразделения, курируемые заместителем генерального директора по общим вопросам в большей степени имеют отношение к производственной деятельности и кооперации. Поэтому целесообразно данные подразделения передать в подчинение зам. ген. директора по производству и межзаводской кооперации. В итоге заместитель генерального директора по производству и межзаводской кооперации будет курировать: опытное производство, отдел комплектации, хозяйственный цех, транспортный цех, складскую базу. Таким образом будет создана более гибкая структура управления производственным комплексом ООО «Сотрудник». Должность заместителя генерального директора по общим вопросам сокращается.

Как уже отмечалось выше, передадим функцию управления научно-исследовательских и тематических отделов генеральному конструктору и из среднего уровня переведем в верхний уровень структуры управления. Одновременно со всех курируемых им начальников отделов снимем совмещение - заместителя главного конструктора института, в связи с передачей этой функции управления генеральному конструктору.

Первый заместитель генерального директора - главный инженер ООО «Сотрудник» выполняют свою прежнюю функцию управления, курирует: отдел главного энергетика, отдел главного механика, отдел капитального строительства, отдел охраны труда и безопасности производства.

Конструкторско-технологический комплекс №8, научно-технический комплекс №10 в действующей структуре находятся в двойном подчинении: прямом и функциональном. Так как данные подразделения имеют организационно-техническую завершенность, их можно перевести на уровень стратегических хозяйственных подразделений (СХП), где ответственность за свое направление возлагается на конкретного руководителя. Тем самым устранится функциональное подчинение, повышается уровень самостоятельно принимаемых решений, в пределах полномочий.

Курирование отдела №15, научно-исследовательского отдела №25, ВТК по экспортным заказам и устройствам элементов питания остается за первым заместителем генерального директора по научной работе, конверсии и внешней экономической деятельности.

В заключение можно сделать следующий вывод. При рассмотрении, предложенного нами подхода, совершенствования организационной структуры видны очевидные его преимущества. В ООО «Сотрудник», где разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутривыпускные связи, где требуются различные рыночные стратегии, более целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в более широкой самостоятельности подразделений и менее жестком контроле со стороны высшего руководства, который в основном осуществляется по финансовым результатам.

Четкий организационный механизм необходим в условиях перестройки для повышения эффективности управления. Любые сокращения аппарата управления, изменение его функций должно быть регламентировано до такой степени, при которой обеспечивается персональная ответственность за принятие управленческих решений.

Одним из таких путей совершенствования организационной структуры была рассмотрена модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление.

В результате упрощена деятельность генерального директора, при этом перераспределены функции управления на верхнем уровне между его заместителями, усилена координация деятельности на всех уровнях. Управление стало более четким, усилились процессы информационного обеспечения на всех ступенях управления.

В результате было произведено частичное сокращение административно-управленческого персонала. Все подразделения, входящие в структуру МЗ стали более приспособленными к динамичным изменениям и требованиям производства.

3.2 Мероприятия по сокращению численности персонала

В настоящее время характерно сокращение числа управленческих уровней: переход от 8-12 управленческих уровней к 4-5, то есть сокращение числа промежуточных звеньев. Это заставляет каждого менеджера ориентироваться на удовлетворение запросов потребителей в качестве первоочередной задачи.

Методика расчета нормативной численности при определении должностей подразделений бюрократических организационных структур:

$$y_1 = 0,60 + 0,206 x$$

$$y_2 = 0,06 + 0,0925 x$$

$$y_3 = - 0,26 + 0,2567 x$$

$$y_4 = -1,66 + 0,6272 x,$$

где y_1 – число заместителей начальника отдела; y_2 – количество бюро в отделе (начальников бюро); y_3 – количество групп (старших исполнителей); y_4 – численность исполнителей; x – численность служащих отдела.

В результате произведенных расчетов можно сделать вывод, что за место имеющихся 159 работников аппарата управления, предприятию достаточно 132 работников, это в свою очередь говорит о том, что расходы на 27 служащих не рациональны.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 264,8 % или на 5 736 тыс. руб. Рентабельность от основной деятельности увеличится на 100 % - с 4,7 до 9,4 %. Рост производительности труда (на 16 %) значительно превышает рост средней заработной платы по предприятию, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия.

В связи с вышеуказанными сравнениями, явно видно, что предприятию необходимо изменить свою организационную структуру системы управления. Предприятию ООО «Сотрудник» необходимо ориентироваться на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля.

Итак, приведенные рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления на предприятие ООО «Сотрудник» не являются исчерпывающими. Поэтому надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием.

Исследование, проведенное в работе, позволило также сделать вывод о необходимости финансового прогнозирования деятельности фирмы. Любому решению должны предшествовать анализ сложившейся ситуации и прогноз возможных последствий его принятия или не принятия. Выбор методов,

используемых при прогнозировании, зависит только от возможностей аналитика – это могут быть как сложные математические модели, так и интуитивные выводы. Главное, чтобы конечный результат, полученный в результате использования этих методов, как можно более точно описывал реальную ситуацию.

В завершение стоит отметить, что руководству предприятия ООО «Сотрудник» необходимо и в дальнейшем проектировать и воплощать в жизнь мероприятия по совершенствованию финансовой деятельности своей компании и увеличению прибыли.

Заключение

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

Оргструктуры управления – как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

В последнее время большое распространение получили эксперименты с разработкой и внедрением новых оргструктур, являющихся самыми разнообразными комбинациями уже известных видов и типов. При таком подходе каждая организация стремится приспособить и совместить несколько структур, адаптируя их под свои конкретные нужды.

При этом прежние формы планирования уже невозможны, а новые еще не устоялись. Оргструктуры большей частью преобразуются без должного учета требований конкурентного рынка. Предстоит восстановление разорванных кооперационных связей. Больше требуется управленческого персонала с творческим образом мышления, нужны руководители, способные предупреждать и устранять конфликты между менеджерами и собственниками, сочетать успешный

бизнес с умелым решением социальных задач организации.

Анализ действующей организационной структуры управления ООО «Сотрудник» показал, что данная структура еще далека от совершенства. Она слишком централизована и отсутствие гибкости не позволяет решать современные задачи. Новые экономические условия, требующие решения научно-производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования привели к замедлению сроков реализации программ объединения.

Проведена оценка возможных путей улучшения структуры управления. Четкий организационный механизм необходим в условиях перестройки для повышения эффективности управления. Любые сокращения аппарата управления, изменение его функций должно быть регламентировано до такой степени, при которой обеспечивается персональная ответственность за принятие управленческих решений.

Одним из таких путей совершенствования организационной структуры была рассмотрена модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление.

В результате упрощена деятельность генерального директора, при этом перераспределены функции управления на верхнем уровне между его заместителями, усилена координация деятельности на всех уровнях. Управление стало более четким, усилились процессы информационного обеспечения на всех ступенях управления.

Численность административно управленческого персонала предприятия ООО «Сотрудник» нуждается в рациональном снижении. Однако простое сокращения числа рабочих мест на среднем уровне управления еще не решает проблемы. Это имеет смысл только в случае изменения организационной структуры компании в целом, так как наряду с сокращением численности управленцев необходимо перестроить и систему информационных потоков и принятия решений. В противном случае освободившиеся места вскоре снова окажутся занятыми.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 264,8% или на 5 736 тыс. рублей. Рентабельность от основной деятельности увеличится на 100% - с 4,7 до 9,4%. Рост производительности труда (на 16%) значительно превышает рост средней заработной платы по предприятию, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия.

Исследование, проведенное в работе, позволило также сделать вывод о необходимости финансового прогнозирования деятельности фирмы. Любому решению должны предшествовать анализ сложившейся ситуации и прогноз возможных последствий его принятия или не принятия. Выбор методов, используемых при прогнозировании, зависит только от возможностей аналитика – это могут быть как сложные математические модели, так и интуитивные выводы. Главное, чтобы конечный результат, полученный в результате использования этих методов, как можно более точно описывал реальную ситуацию.

В завершение стоит отметить, что руководству предприятия ООО «Сотрудник» необходимо и в дальнейшем проектировать и воплощать в жизнь мероприятия по совершенствованию финансовой деятельности своей компании и увеличению прибыли.

Приведенные рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления на предприятие ООО «Сотрудник» не являются исчерпывающими. Поэтому надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием.

Список использованных источников

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. - М.: Теис, 2014. - 271 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2014. - 378 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2016. - 392 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2014.- 296 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити, 2014. - 512 с.
6. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. - СПб: Питер, 2016. - 112 с.
7. Зайцева О.А. Основы менеджмента / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева. - М.: Инфра-М, 2015. - 384 с.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. - М: Аспект-Пресс, 2014. - 415 с.
9. Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2015. - 304 с.

10. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташева. – М.: Экзамен, 2015. – 287 с.
 11. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Издательский дом «Максимум», 2015. – 283 с.
 12. Самыгин С.И., Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: Издательство Феникс, 2014 – 189с.
 13. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 2015. – 318 с.
 14. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 272 с.
 15. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 2015. – 381 с.
 16. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова, к.э.н., проф. Л.В. Ивановской. – М.: Экзамен, 2015. – 352 с.
 17. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 446с.
 18. Шапиро С.А., Котенко И.Ю. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 262с.
 19. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра М, 2014. - 210 с.
-
1. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб: Питер, 2016. – С. 67 [↑](#)
 2. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 2015. – С.144 [↑](#)
 3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити, 2014. – С. 219 [↑](#)
 4. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2015. – С. 97 [↑](#)
 5. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб: Питер, 2016. – С. 67 [↑](#)

6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2016. – С.143 [↑](#)
7. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – С.84 [↑](#)
8. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова, к.э.н., проф. Л.В. Ивановской. – М.: Экзамен, 2015. – С.112 [↑](#)
9. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 2015. – С. 173 [↑](#)
10. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 2015. – С.144 [↑](#)
11. Шапиро С.А., Котенко И.Ю. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества. - М.: Альфа-Пресс, 2015. – С.87 [↑](#)
12. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 2015. – С. 173 [↑](#)
13. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 2015. – С.144 [↑](#)
14. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра М, 2014. – С.69 [↑](#)
15. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2014. – С.165. [↑](#)
16. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Издательский дом «Максимум», 2015. – С.94 [↑](#)

17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити, 2014. – С. 21 [↑](#)
18. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2014.- С.88 [↑](#)
19. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 2015. – С.144 [↑](#)
20. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Издательский дом «Максимум», 2015. – С.94 [↑](#)
21. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити, 2014. – С. 219 [↑](#)
22. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2015. – С. 97 [↑](#)
23. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб: Питер, 2016. – С. 67 [↑](#)