

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ.

Структура управления организацией или организационная структура управления - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Объектом исследования данной курсовой работы является сетевое предприятие розничной торговли ООО «Пойнт».

Предметом исследования курсовой работы является организационная структура исследуемого объекта.

Цель курсовой работы – анализ и определение путей совершенствования организационной структуры ООО «Пойнт».

В процессе написания работы были использованы следующие методы научного познания: статистические наблюдения, методы теоретического уровня: анализ и синтез, моделирование и т.д.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.

1.1 Организационная структура управления.

Организационная структура управления - это целостная совокупность относительно самостоятельных элементов, реализующих закрепленные за ними функции управления, наделенных необходимой компетенцией, находящихся в определенных формально установленных и неформальных связях для обеспечения достижения целей управления.

В контексте конкретных производственных систем организационная структура управления - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных управленческих подразделений и отдельных должностей организации, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура управления состоит из внутренне упорядоченной совокупности элементов (ячеек). В организационной структуре управления выделяют звенья (отделы, департаменты), уровни, связи. Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими уровнями управления. Каждый уровень характеризуется своей совокупностью звеньев. Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются с помощью связей (взаимоотношения, коммуникации), которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются одноуровневым. Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) - это связи руководства и подчинения, они служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Важной характеристикой организационной структуры является число уровней равноправных ячеек (число нижестоящих ячеек, подчиненных одной вышестоящей). Структура управления имеет иерархическое строение. По своему положению в структуре элементы подразделяются на вышестоящие, нижестоящие и равноправные.

Перед каждым элементом структуры ставятся определенные задачи, за каждым закрепляются права, обязанности и ответственность. Функции элементов структуры - это итог распределения и закрепления функций управления, а структура управления в целом должна охватить весь необходимый набор функций управления. При этом важно не допускать не только дублирования, когда за одни и те же функции отвечают различные ячейки, но и выпадения каких-либо функций из круга обязанностей всех ячеек.

Важным признаком структуры управления является число ее звеньев, которое должно быть сведено к целесообразному минимуму. Многозвенность приводит к удлинению связей и увеличению потоков информации, затрудняет эффективное использование методов управления.

Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации.

Под производственной структурой понимаются состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства.

Определяющими для организационной структуры являются: цели организации, функции и процедуры их выполнения, информационные потоки и технические средства по их обработке, распределение полномочий и обязанностей персонала, внешняя среда.

1.2 Базовые типы организационных структур управления.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию предприятия.

Организационная структура предприятия и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают различные формы организационных структур управления [3, с. 120].

1. Линейная организационная структура

Руководитель

уководитель

Линейный р

а,б)

А (функции

Линейный руково

дитель Б

(

функции а,б

)

Рисунок 1 - Линейная структура управления

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющие несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Среди преимуществ можно отметить:

- в основе этой системы лежит один канал коммуникации – канал между руководителем и подчиненным, а следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;
- богатство распоряжений, получаемых исполнителем, всеми необходимыми ресурсами;
- персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Недостатки линейной структуры управления:

– к начальнику выдвигаются слишком высокие требования, поскольку управление подразделением предполагает высокую компетентность в тех сферах деятельности, которой занимаются подчиненные;

– линейная структура на больших предприятиях приводит к тому, что менеджеры высшего уровня оказываются перегруженными: им приходится иметь дело с огромными массивами информации, вступать в контакты с большим количеством людей. Это может приводить к серьезным заминкам в принятии управленческих решений или, попросту говоря, к бюрократической волоките.

1. Функциональная организационная структура

Руководитель

Функциональ

ный руководитель

А (функции а)

Функциональный

руководитель Б (функции б

)

Рисунок 2- Функциональная структура управления

В рамках функциональной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными начальниками, которые отвечают за принятие решений в той области, которая относится к их компетенции. Эти решения передаются в подразделения или конкретным работникам, которые и

воплощают их в существование.

Преимущества функциональной структуры управления:

- Функциональная структура помогает преодолеть недостаток линейной структуры, поскольку принятие решений в каждой из областей деятельности возлагается на специалистов, которые сведущи в определенной сфере деятельности, а потому могут принимать более взвешенные и обоснованные решения. Линейная структура этого обеспечить не может, поскольку линейный руководитель не может знать всего.
- Линейные менеджеры (руководители подразделений) в этом случае освобождаются от принятия решений и могут сосредоточиться исключительно на управлении производством.
- Функциональная структура снижает потребность организации в специалистах широкого профиля, которые встречаются достаточно редко.

Недостатки функциональной структуры управления:

- Очень трудно согласовывать решения, принимаемые функциональными подразделениями. Могут возникать ситуации, когда решения, принятые разными функциональными службами, будут противоречить друг другу. Это требует обращения в данные службы в отношении с необходимостью изменить сущность решений.
- Мотивация работников снижается, поскольку каждый из них подчиняется одновременно нескольким функциональным руководителям; появляется возможность избежать ответственности. С другой стороны, функциональный руководитель не всегда может в достаточной мере проконтролировать действия своих подчиненных.
- Процедура принятия решений оказывается более длительной, в том числе и извне необходимости согласовывать их с другими функциональными службами.

1. Штабная организационная структура

Руководитель

Штаб

А

Б

В

ный руководи

Линей

ь Б

тел

(

функции а,б

)

одитель А

Линейный руков

(

функции

а,б

)

Штаб

А

Б

В

Ш

таб

А Б В

Рисунок 3 - Штабная структура управления

Также строится по принципу функциональной специализации управленческого труда, однако главной задачей менеджеров является координация действий функциональных служб в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в соответствии с общими интересами организации (рисунок 8) [5, с. 108].

Штаб подчиняется линейному руководителю. Он не наделяется правом принимать решения, а лишь выполняет функции совещательного органа, готовящего проекты решений.

Главные достоинства линейно-штабной структуры управления заключаются в значительном повышении эффективности использования управленческого потенциала для решения экстренных задач.

Однако, управленческие системы с линейно-штабной структурой недостаточно эффективно решают новые задачи (переход на выпуск новой продукции, изменение технологии и т.д.). Кроме того, требуются дополнительные затраты на создание специальных советов, коллегий, комиссий для координации и выработки решений [11, с. 49].

1. Дивизиональная организационная структура.

Генеральный директор

Зам.ген.

директора по

кадрам

Зам.ген.

директора по

маркетингу

Зам.ге

н.

о

ора п

директ

сам

финан

Зам.ген.

директора по

НИОКР

Исполнитель

ный

директо

р

Менедж

ер по

направле

нию А

Менеджер по
направлению Б

Менеджер по
направлению В

Рисунок 4 - Дивизиональная структура управления

Основная фигура в рамках дивизиональной структуры – менеджер, руководящий подразделением (вертикальная касательство). В его подчинении находится ряд помощников, которые выполняют функцию координации отдельных функциональных служб (горизонтальная связь). Подразделения выделяются на основании одного критерия: это может быть или фабрика определенного – вида товара, или обслуживание региона, или работа с определенным типом потребителя, или иной признак. Руководители функциональных служб зависят от менеджера, руководящего подразделением, и отчетываются перед ним.

Преимущества дивизиональной структуры:

- Подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает их конкурентные качества.
- Подразделения обладают способностью быстро реагировать на изменения ситуации, в большей степени ориентированы на потребителя.
- Более высокая координированность внутри подразделений достигается за счет того, что они подчиняются одному лицу.

Недостачи дивизиональной структуры:

- Одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала движения до его завершения.
- Вертикаль управления иногда оказывается слишком сложной. Дублирование управленческих функций повышает затраты на содержание аппарата.

– Руководитель подразделения вынужден планировать движение производства от начала до конца.

Таковы основные типы организационных структур. В настоящее время существует множество модификаций, формирующихся в процессе адаптации организации к конкретным условиям (внешней среды, технологии, внутренней среды).

1. матричная организационная структура

НИОКР

Сбыт

Снабжение

Программа

директор

)

(

Заместитель

Исполнители

Проект №1

Руководитель

проекта

№1

Заместитель

Исполнители

Проект №2

Руководитель

проекта №2

Заместитель

Исполнители

Производство

Рисунок 5 - Матричная структура управления

эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: производству, снабжению и сбыту. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (темами, проектами) [2, с. 148].

Матричные структуры управления способствуют проведению частых перестроек, связанных с внедрением новых технологических процессов и более производительного технологического оборудования, что ведет к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Матричная структура управления включает: проектную структуру управления и проблемно-целевую структуру управления.

Типы матричных структур очень разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели.

Преимущества матричной организационной структуры:

- Текущее управление оказывается более эффективным.
- Повышается вероятность гибкого использования ресурсов в соответствии с актуальными задачами, стоящими перед организацией.
- Имеется лицо, которое отвечает за воплощение конкретной программы.
- Более скоро осуществляется должная реакция на требования заказчика, изменения спроса и т.д.

Недостатки матричной организационной структуры:

- Из-за отсутствия координации каждая из проектных групп будет «тянуть одеяло на себя» – возникают проблемы с определением приоритетов.
- Возможно возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектных групп.
- отрыв сотрудников от работы коллектива приводит, во-первых, к отсутствию сплоченности и навыков, необходимых для работы в команде, а во-вторых, к плохому знанию рабочими правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях. [7, с. 116-117].

1.3 Оценка эффективности организационных структур управления.

Эффективность управления — это характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения.

Основные подходы к оценке эффективности менеджмента.

1. Экономические — предполагают соотношение результатов хозяйственной деятельности организации и затрат ресурсов на управление (например, полученной прибыли и затрат на управление).
2. Социальные — ориентируют на учет социальных результатов управленческой деятельности (например, морально-психологический климат, сплоченность трудового коллектива, ритмичность в работе, отсутствие деструктивных конфликтов и др.).

Степень совершенства оргструктур проявляется в четкости системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Отдельные параметры эффективности оргструктуры можно определить, используя ряд коэффициентов:

1) коэффициент звенности: $K_{зв} = P_{зв.ф} / P_{зв.о}$,

где $P_{зв.ф}$ - количество звеньев существующей оргструктуры;

$P_{зв.о}$ - оптимальное количество звеньев оргструктуры;

2) коэффициент территориальной концентрации: $K_{т.к} = P_{пр.ф} / П$,

где $P_{пр.ф}$ - количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации;

$П$ - площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа;

3) коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$K_{э} = P_{п} / Z_{у}$,

где $P_{п}$ - конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

$Z_{у}$ - затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой

информации и др.).

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен.

В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность оргструктуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления Эу выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления Эс к эффективности производства Эп. Эс исчисляется делением затрат на управление Ау на совокупную стоимость основных и оборотных фондов Д и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. Эп определяется делением объема условно чистой продукции (Вч.п) на численность промышленно-производственного персонала Ст и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

$$Эу = Эс/Эп = (Ау/Д)/(Вч.п/ Ст)$$

В конечном итоге вся работа по проектированию оргструктур управления сводится к выработке направлений по ее совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Выводы по главе 1.

На основании рассмотренного теоретического материала было установлено следующее:

Организационная структура управления - это нормативно закрепленная форма разделения управленческого труда, устанавливающая упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности. Она создает условия для осуществления организацией своей деятельности и достижения установленных целей, развивается и изменяется под воздействием стратегии организации и в соответствии с изменениями во внешней среде.

Зная структуру, можно целенаправленно воздействовать на состав и содержание отдельных элементов системы управления, приводя ее в соответствие с изменяющимися условиями производства.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОГИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ПОЙНТ».

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Пойнт».

Объектом исследования данной курсовой работы выступает Предприятие ООО «Пойнт»

Место нахождения главного офиса Москвы:

Россия, г. Москва, ул. Верейская ул. 29, строен. 15.

Компания «Пойнт» - крупнейшая сеть магазинов электроники и бытовой техники в России и ближнем зарубежье.

Миссия «Пойнт» - помочь сделать правильный выбор и создать собственный яркий и комфортный мир, наполненный качественной техникой лучших мировых брендов.

Поэтому компания стремимся предоставлять нашим клиентам максимально широкий ассортимент самой современной техники. «Пойнт» напрямую работает с Bosch, Philips, Samsung, Sony, Panasonic, LG, HP и другими ведущими брендами. При этом уникальные условия работы с международными производителями, связанные с масштабом сети, дают нам возможность предоставлять самую современную продукцию ведущих брендов по лучшим ценам.

Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы поддерживать в своих магазинах лучшие в России цены и уровень сервиса, помогая людям сделать свою жизнь более комфортной при помощи бытовой электроники и компьютерной техники, видя в этом свою социальную ответственность.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Пойнт» (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Основные экономические показатели деятельности ООО «Пойнт»

Показатели	Ед. изм.		Отклонения	
	2016 г.	2017 г.	Абсолютные, тыс. руб.	Относительные, %
Среднегодовая стоимость основных фондов	млн.руб. 40183	34659	-5524,00	86,25%
Активы предприятия	млн.руб. 91206	69538	-21668	76,24%
Оборотные активы предприятия	млн.руб. 51023	34879	-16144	68,36%
Собственный капитал	млн.руб. 79910	57908	-22002	72,47%
Выручка от реализации	млн.руб. 185165	138251	-46914	74,66%
Себестоимость товаров и услуг	млн.руб. 73883	55164	-18719	74,66%
Прибыль до налогообложения	млн.руб. 111282	83087	-28195	74,66%
Чистая прибыль	млн.руб. 88211	58862	-29349	66,73%
Сумма дебиторской задолженности	млн.руб. 45054	28058	-16996	62,28%

Сумма кредиторской задолженности	млн.руб.	11296	11630	334	102,96%
Средняя численность работников	тыс. чел.	52	52	0,00	100,00%
Фондоотдача	руб.	4,61	3,99	-0,62	86,56%
Фондоёмкость	руб.	0,22	0,25	0,03	115,52%
Фондовооруженность	руб.	772,75	666,52	-106,23	86,25%

Выручка от реализации в 2017 году уменьшилась на 46914 млн. руб. и составила 138251 млн. рублей, что на четверть меньше чем в предыдущем 2016 году.

Себестоимость реализации продукции и услуг уменьшилась на 18719 млн. рублей, что составляет 74,66% по отношению к 2016 году.

Чистая прибыль в 2017 году по отношению к 2016 году уменьшилась на 29349 млн. рублей и составила 58862 млн. рублей, что почти на 67% меньше, чем в предыдущем году. Резкий спад данного показателя показывает, что организация испытывает большие трудности в финансовом плане.

Показатель дебиторской задолженности в 2017 году снизились по отношению к 2016 году. Данный факт свидетельствует о гибкой кредитной политике предприятия по отношению к покупателям.

Далее следует провести оценку показателей рентабельности ООО «Пойнт». Для этого проанализируем данные (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Показатели рентабельности ООО «Пойнт»

Показатели	2016г.	2017 г.	Отклонения	
			Абсолютные	Относительные (%)
Рентабельность активов	97%	85%	-12%	87,52%
Фондорентабельность	220%	170%	-50%	77,36%
Рентабельность оборотных активов	173%	169%	- 1%	97,61%
Рентабельность собственного капитала	110%	102%	-9%	92,08%
Рентабельность продукции	119%	107%	-13%	89,37%
Рентабельность продаж	48%	43%	-5%	89,37%

Анализ табл. 2.2 свидетельствует о значительном снижении уровня рентабельности предприятия по всем показателям в 2017 году по сравнению с 2016 г. В первую очередь это связано со значительным спадом продаж, а, следовательно, и прибыли, получаемой предприятием.

Для выхода из нынешнего состояния кризиса руководство ООО «Пойнт» должно искать пути привлечению новых клиентов, удержанию старых, повышению конкурентоспособности на рынке. Для этого предприятию требуются перемены.

Чтобы определить направления, на которые должны быть направлены действия по проведению изменений компании, рассмотрим организационную структуру ООО «Пойнт».

2.2 Анализ эффективности существующей организационной структуры ООО «Пойнт».

ООО «Пойнт» самостоятельно формирует свою организационную структуру.

Организационная структура ООО «Пойнт» является линейнофункциональной (рис. 2.1).

Генеральный директор

Инженерно

-

технический

отдел

Служба

контроля

качества

Служба

сервисного

ремонта

Отдел управления

персоналом

Отдел

подбора и

найма

персонала

Начальник

службы

персонала

Отдел

логистики

Служба

доставки

Транспортны

й отдел

Склад

Отдел по

работе с

оптовыми и

корп.

клиентами

Финансово

-

экономический

отдел

Бухгалтерия

Гл. бухгалтер

Кассир

-

бухгалтер

Специалист

по финансам

Коммерческий

отдел

Отдел

маркетинга и

сбыта

Отдел

закупок

Отдел продаж

Отдел розничных

продаж

Отдел оптовых

продаж

Магазин №1

Магазин №2

Рис. 2.1. Организационная структура коммерческой организации ООО «Пойнт»

Главными руководителями и специалистами, осуществляющими управление ООО «Пойнт» и отвечающими за результаты его деятельности, являются:

- Генеральный директор предприятия.
- Начальник финансово-экономического отдела.
- Коммерческий директор.
- Начальник управления персоналом.
- Начальник отдела логистики.

Организационная структура ООО «Пойнт» соответствует целям и задачам деятельности организации и является эффективной. Общая численность сотрудников магазина «Пойнт» на начало 2017 года составила 13 человек.

Организационная структура ООО «Пойнт» представлена всеми необходимыми структурными подразделениями для выполнения поставленных целей и задач перед организацией. Каждое структурное подразделение напрямую подчинено руководителю, курирующему данное направление деятельности, что позволяет избежать двойной подчиненности.

Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то целесообразно обозначить эти блоки в организационной структуре управления ООО «Пойнт».

Рассмотри существующие блоки предприятия более подробно.

1. Коммерческий отдел. К функциям данного подразделения относятся все вопросы по хранению, и реализации товаров через сеть магазинов, заключение договоров с поставщиками и заказчиками, организация выкладки товара в выставочных залах, вопросы рекламы и продвижения продукции ООО «Пойнт» на рынке.

В структуру данного подразделения входят:

- отдел сбыта и маркетинга;

- отдел закупок;
- отдел продаж.

Руководит деятельностью коммерческого отдела зам. директора по коммерческим вопросам.

2 Финансово-экономический отдел. Ведет единый финансовый учет предприятия. Также к бухгалтерскому отделу относится юрист предприятия. В его функциональные обязанности входит консультирование по ведению налоговой отчетности, составление нормативно-правовых актов внутреннего пользования предприятия.

3 Отдел управления персоналом. Отдел управления персоналом - это структура в организации, которая занимается управлением персоналом в организации, то есть деятельностью людей, выполняющих на предприятии или в организации функции, способствующие наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения первичных целей предприятия.

Цель отдела кадров - это содействие достижению целей предприятия (организации) путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала.

4 Отдел логистики. Во главе данного структурного подразделения находится зам. директора по транспортным вопросам. Функциями отдела является осуществления работ по приёму от поставщиков, сортировке, хранению, учету, выдаче, погрузке и доставке готовой продукции до заказчика.

5 Инженерно-технический отдел. В перечень вопросов, входящих в компетенцию сотрудников данного отдела, входят вопросы по контролю качества продаваемых товаров, а также осуществление сервисного ремонта и обслуживания техники.

Для оценки эффективности применяемой организационной структуры проанализируем показатели механизма управления организацией (табл. 2.3).

Таблица. 2.3

показатели механизма управления организацией

Отклонения

Показатели	2016г.	2017 г.	Отклонения	
			Абсолютные	Относительные (%)
Рентабельность продаж	40%	11%	-29%	27,5%
Затратоемкость блока				
1. Коммерческий отдел	21,58%	33,54%	11,96%	155,43%
2. Финансовоэкономический отдел	1,66%	3,41%	1,75%	205,48%
3. Отдел управления персоналом	0,66%	1,14%	0,47%	171,23%
4. Отдел логистики	5,98%	11,94%	5,96%	199,77%
5. Инженерно-технический отдел	3,32%	6,82%	3,50%	205,48%
Удельный вес затрат блока в общих затратах на управление				
1. Коммерческий отдел	65%	59%	-6%	91%

2. Финансовоэкономический отдел	5%	6%	1%	120%
3. Отдел управления персоналом	2%	2%	0%	100%
4. Отдел логистики	18%	21%	3%	117%
5. Инженерно-технический отдел	10%	12%	2%	120%
Экономическая эффективность управленческой деятельности	1696,37 (млн. руб./чел.)	264,54 (млн. руб./чел.)	1431,83 млн. руб./чел.	15,6%

рентабельность продаж:

2016 г.

$$P_{\text{пр}} = (П_{\text{ч}} / V)100\% = (88211 / 222518)*100 = 40\% \text{ 2017 г.}$$

$$P_{\text{пр}} = (П_{\text{ч}} / V)100\% = (13756 / 128251)*100 = 11\%$$

Рентабельность продаж в 2017 г. снизилась в сравнении с 2016 г. на 72,5%. Снижение доходности вызвано значительным снижением товарооборота и повышения себестоимости продукции.

затратоемкость блока:

1. **Коммерческий отдел** 2016 г.

$$K_{\text{Б}} = (З_{\text{Б}} / V) * 100\% = (48024 / 222518) * 100\% = 21,58\% \text{ 2017 г.}$$

$$K_{\text{Б}} = (З_{\text{Б}} / V)100\% = (43021 / 128251) * 100\% = 33,54\%$$

1. Финансово-экономический отдел

2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (3694,2 / 222518) * 100\% = 1,66\% \text{ 2017 г.}$$

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (4375 / 128251) * 100\% = 3,41\%$$

3. Отдел управления персоналом

2016г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (1477,7 / 222518) * 100\% = 0,66\%$$

2017г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (1458,3 / 128251) * 100\% = 1,14\%$$

- 1. Отдел логистики 2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (13299 / 222518) * 100\% = 5,98\% \text{ 2017 г.}$$

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (15313 / 128251) * 100\% = 11,94\%$$

- 1. Инженерно-технический отдел

2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (7388,3 / 222518) * 100\% = 3,32\%$$

2017 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (8750 / 128251) * 100\% = 6,82\%$$

Мы видим, что затратноёмкость увеличилась в 2017 году по всем отделам.

- **удельный вес затрат блока в общих затратах на управление:**

- 1. Коммерческий отдел 2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_y) * 100\% = (48024 / 73883) * 100\% = 65\%$$

2017 г.

$$K_B = (Z_B / Z_y) * 100\% = (43021 / 72917) * 100\% = 59\%$$

- **1. Финансово-экономический отдел**

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (3694,2 / 73883) * 100\% = 5 \%$$

2017 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (4375 / 72917) * 100\% = 6 \%$$

- **1. Отдел управления персоналом**

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (1477,7 / 73883) * 100\% = 2 \%$$

2017 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (1458,3 / 72917) * 100\% = 2 \%$$

- **1. Отдел логистики 2016 г.**

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (13299 / 73883) * 100\% = 18 \%$$

2017 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (15313 / 72917) * 100\% = 21 \%$$

- **1. Инженерно-технический отдел**

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (7388,3 / 73883) * 100\% = 10 \%$$

2017 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (8750 / 72917) * 100\% = 12 \%$$

Из представленных данных мы видим, что существенно сократилась доля коммерческих расходов в себестоимости продукции (на 6%). В свою очередь доли затрат бухгалтерского отдела, отдела кадров и инженерно-технического отдела увеличились в 2017 году соответственно на 1%, 3% и 2%. Доля затрат отдела кадров осталась неизменной на уровне 2%.

- **экономическая эффективность управленческой деятельности:**

2016 г.

$$K_{\text{эу}} = \Pi_{\text{ч}} / Ч_{\text{у}} = 88211/52 = 1696,37 \text{ (тыс. руб./чел.)}$$

2017 г.

$$K_{\text{эу}} = \Pi_{\text{ч}} / Ч_{\text{у}} = 13756/52 = 264,54 \text{ (тыс. руб./чел.)}$$

Прибыльность персонала управленческой деятельности уменьшилась на 1431,83 тыс. руб. в 2017 году, и составила 15,6% от уровня 2016 года.

Исследуемое предприятие практически не уделяет внимание маркетинговой деятельности, которая в современных условиях рыночной экономики является ключевым фактором для успешного роста и развития большинства предприятий. Как показал анализ организационной структуры ООО «Пойнт», отдел сбыта и маркетинга, существующий на предприятии, довольно ограничен в своих возможностях, т.к. находится в составе коммерческого отдела и испытывает большие затруднения с финансированием своей деятельности в виду незаинтересованности руководства в развитии данного направления, что является большой ошибкой.

2.3 Совершенствование организационной структуры ООО «Пойнт».

В целях совершенствования системы организации маркетинговой деятельности на предприятии ООО «Пойнт» предлагается вывести отдел маркетинга из состава коммерческого отдела в отдельную самостоятельную функциональную единицу.

Функциональная структура отдела маркетинга, в данном случае, обеспечивает высокий уровень специализации в определенных конкретных сферах маркетинговой деятельности, что обеспечивает высокое качество и высокую эффективность применяемых специализированных решений. Обеспечивается компонентный охват практически всех сфер маркетинговой деятельности.

Отдел возглавляет начальник отдела маркетинга, который координирует работу функциональных специалистов отдела. Начальник отдела подчиняется

непосредственно генеральному директору.

Основные задачи создаваемой службы маркетинга можно сформулировать следующим образом:

- обеспечение организации и ведения маркетинговой и сбытовой работы на предприятии с целью получения максимальной экономической эффективности;
- обеспечение надежной, своевременной и достоверной информации о рынке, товарах, потребителях и конкурентах;
- формирование ассортимента выпускаемой продукции максимально соответствующего возможностям предприятия и потребностям рынка;
- организация работ, направляемых на выполнение договорных отношений с клиентами предприятия;
- организация рекламной деятельности, а также комплекса мероприятий по формированию и поддержанию связей с общественностью.

Организационная структура предприятия после применения предложенных мероприятий будет выглядеть следующим образом (рис. 2.2).



рис 2.2. Организационная структура ООО «Пойнт» после применения предложенных мероприятий

Разработанная организационная структура управления маркетингом должна быть закреплена в организационно-распорядительных документах.

Необходимо разработать положение об отделе, в котором отражаются функции и задачи отдела, порядок его взаимодействия с другими структурными подразделениями, сферу полномочий её руководителя, порядок организации работы

Должностные инструкции на специалистов позволяют четко очертить квалификационные требования, предъявляемые к специалисту службы, его функциональные и должностные обязанности, права и сферу ответственности по должности. Так как в нашем случае вводятся две новые должности (специалист по маркетинговым исследованиям, специалист по рекламе и стимулированию сбыта), а также меняются задачи, стоящие перед начальником отдела маркетинга, то именно для них разрабатываем новые должностные инструкции. Должностные инструкции специалиста по товарной политике и менеджера по сбыту остаются

прежними.

Выводы по главе 2.

Как показал анализ организационной структуры ООО «Пойнт», отдел сбыта и маркетинга, существующий на предприятии, довольно ограничен в своих возможностях, т.к. находится в составе коммерческого отдела и испытывает большие затруднения с финансированием своей деятельности в виду незаинтересованности руководства в развитии данного направления, что является большой ошибкой, последствия которой мы только что рассмотрели.

Для улучшения работы структуры управления ООО «Пойнт», в рамках курсовой работы предлагается выведение отдел маркетинга из состава коммерческого отдела в отдельную самостоятельную функциональную единицу.

Основные задачи создаваемой службы маркетинга будут являться:

обеспечение организации и ведения маркетинговой и сбытовой работы;
организация работ, направляемых на выполнение договорных отношений с клиентами предприятия; обеспечение надежной, своевременной и достоверной информации о рынке, товарах, потребителях и конкурентах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации – децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Анализ организационной структуры управления, разработка мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере действующего предприятия ООО «Пойнт». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, основным видом деятельности которой является торговля бытовой техникой и сопутствующими товарами. Однако в последние годы наметился значительный спад объема реализации продукции.

В результате анализа организационной структуры объекта исследования сделаны следующие выводы:

В целом организационную структуру управления предприятием можно охарактеризовать как структуру линейно-функционального типа;

Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то целесообразно обозначить эти блоки в организационной структуре управления ООО «Пойнт». К таковым относятся:

- Коммерческий отдел;
- Финансово-экономический отдел;
- Отдел управления персоналом;
- Отдел логистики;
- Инженерно-технический отдел.

Таким образом, для выполнения отдельных функций, в соответствии с решением конкретных задач, в организации созданы отдельные службы и отделы.

Исследуемое предприятие практически не уделяет внимание маркетинговой деятельности, которая в современных условиях рыночной экономики является ключевым фактором для успешного роста и развития большинства предприятий. Как показал анализ организационной структуры ООО «Пойнт», отдел сбыта и маркетинга, существующий на предприятии, довольно ограничен в своих возможностях, т.к. находится в составе коммерческого отдела и испытывает большие затруднения с финансированием своей деятельности в виду незаинтересованности руководства в развитии данного направления, что является большой ошибкой, последствия которой мы только что рассмотрели.

Данные обстоятельства позволили разработать ряд предложений по совершенствованию организации и функционированию службы маркетинга на ООО «Пойнт».

В качестве оптимальной организационной структуры службы маркетинга предложена функциональная структура во главе с начальником отдела и выделением функциональных специалистов по основным направлениям маркетинговой деятельности: маркетинговые исследования, товарная политика, сбытовая политика, реклама и стимулирование сбыта. Данная организационная структура обеспечивает полный комплекс управленческих решений в области маркетинговой деятельности.

На данном предприятии маркетинг выступает в качестве одной из функций управления, что позволяет предприятию добиваться определенного успеха в рыночных условиях и формировать конкурентные преимущества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2017. — 520 с.
2. Тебекин А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Тебекин — М. : ИНФРА-М, 2014. — 384 с.
3. Герчикова И.Н. Управление персоналом. Учебник. - М., «Высшая школа», 2016 – 486 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.,2016
5. Мескон М., Альберт М. др. Основы менеджмента, М.: Дело, 2017. – 493 с.
6. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента,- М.: Высшая школа, 2015. – 377
7. Фатхудинов, Р. А. Производственный менеджмент: учеб. / Р. А. Фатхудинов. – Санкт-Петербург: Лидер, 2015. – 494 с.
1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. – 896 с.
2. Организация производства на промышленных предприятиях: учеб. пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. – Москва: ИнфраМ, 2015. – 330 с.
3. Производственный менеджмент в отрасли: учеб.-методический комплекс / Н. А. Дубровский. – Новополюк: ПГУ, 2017. – 367 с.
4. Производственный менеджмент: учеб. пособие / Е. М. Карпенко, С. Ю. Комков. – Гомель: ГГТУ, 2015. – 519 с.
1. Самойлович, В. Г. Организация производства и менеджмента: учеб. / В. Г. Самойлович. – Москва: Академия, 2016. – 335 с.

2. Фатхудинов, Р. А. Производственный менеджмент: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург: Лидер, 2015. – 494 с.
3. Экономика организации (предприятия): учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510 с.