

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы изучения организационной структуры предприятия.....	5
1.1 Понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия	5
1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.....	9
Глава 2. Анализ организационной структуры ООО «Экстрим».....	14
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	14
2.2 Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности.....	18
Глава 3. Предложения по совершенствованию организационной структуры ООО «Экстрим».....	35
3.1. Проект совершенствования организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.....	35
Заключение.....	39
Список литературы.....	40

## **ВВЕДЕНИЕ**

Концепция долгосрочного комплексного развития должна предусматривать и развитие системы управления как направляемого процесса ее совершенствования, т.е. приведение организационной структуры и организационного механизма в соответствие с целями управления. Направленность этого процесса обеспечивается разработкой и поэтапной реализации долгосрочной системной концепции организационной перестройки. Поскольку концепция развития реализуется в системе целей предприятия, приведение оргструктуры и оргмеханизма в соответствие с целями управления, т.е. упорядочение системы, должно носить не спонтанный, а постоянный действующий характер.

Разработка стратегически эффективной организационной структуры управления является основным условием реализации выбранной стратегии адаптации предприятия к внешним условиям функционирования. В реальной практике организационного проектирования оценка эффективности необходима как для действующей организационной структуры, так и для сравнения различных вариантов ее совершенствования. Этим обусловлена актуальность выбранной темы дипломного проекта, которая звучит как: «Организационные структуры управления предприятием в рыночной экономике».

Цель данной курсовой работы – изложение теоретических основ и практических аспектов совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике.

Основными задачами являются:

- 1) изложение теоретических основ изучения организационной структуры предприятия;
- 2) проведение анализа организационной структуры предприятия;
- 3) разработка проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

Объектом исследований выступает действующее предприятие ООО «Экстрим». Предмет изучения – организационная структура предприятия.

Для анализа экономической эффективности ООО «Экстрим» применялся экономико-статистический метод. Сущность метода состоит в том, что на основе данных производится анализ основных средств по следующим основным направлениям:

- анализ наличия, структуры и движения основных средств на предприятии;
- анализ основных показателей использования основных средств;
- анализ использования оборудования и производственной мощности предприятия;
- анализ обеспеченности предприятия основными средствами;
- анализ использования производственных площадей;

Для того чтобы проанализировать деятельность предприятия за какой-то период работы производят вышеперечисленный анализ за несколько лет деятельности предприятия. За отчетный год принимают один из годов (базовый) работы предприятия, а остальные годы его деятельности называют анализируемыми. Производимый при этом анализ позволяет четко определить те факторы, которые повлияли на результаты работы и выявить резервы повышения основных производительных показателей.

В процессе исследования использовались методы: монографический – для изучения внутренней документации предприятия, а также литературы по изучаемой проблеме; расчетно-конструктивный – для анализа движения денежных потоков; абстрактно-логический – для принятия финансового решения, системный анализ, метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), анализ (для диагностики финансового состояния предприятия).

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия**

Предприятия для обеспечения выживаемости вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, что порождает массу управленческих проблем. Неопределенность функционирования ставит их перед необходимостью проводить работу по совершенствованию организационной структуры управления сознательно или стихийно под воздействием обстоятельств, массовой организационной моды.

Вопросы организационной перестройки, имеющие особое значение для отечественных предприятий, актуальны и для зарубежных фирм. Так, для компаний США среди основных причин неудач наряду с недальновидностью руководства компаний, ориентацией на привычные целевые установки и схемы деятельности, потерей контактов с потребителями называются омертвленная, неподвижная структура организации и лишенный динамика наемный персонал [20, с.52].

До настоящего времени целостная теория структурного развития систем управления отсутствует. Зарубежные исследования в этой области чаще всего отражают опыт работы эффективно действующих промышленных предприятий в условиях рыночной экономики и могут рассматриваться только как некоторые ориентиры для организации управленческих работ в условиях переходной экономики.

Понятие «структура» связано с такими понятиями, как «система» и «организация». Все основные аспекты строения и деятельности организации определяет цель как главный системообразующий фактор и ее подцели. Каждый элемент имеет свою задачу, обладает ресурсом для ее достижения и выполняет свою строго определенную функцию, структура же обеспечивает порядок и взаимодействие элементов для осуществления их функций.

Элементы системы выделяются в процессе ее членения (структуризации), при этом каждая система допускает возможность различных сечений в соответствии с заданными критериями. Организационная структура – одно из этих сечений.

В научной литературе понятие «структура» имеет определенное концептуальное значение. «Структура есть множество элементов, которые находятся во взаимодействии в специфическом порядке для осуществления функций» [13, с.21]. Являясь сложной системой, организационная структура управления представляет собой подсистему в системе управления предприятием. Таким образом, организационная структура управления и система управления являются взаимосвязанными и взаимодополняющими понятиями. По мнению И. Ансоффа, структура управления предприятием представляет собой статическую «анатомию» управленческого процесса, а система управления – динамическую «физиологию» [3].

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и

кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии предприятия, далее к изменению его организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию организационной структуры (рисунок 1.1).

Среди основных можно выделить технологический, производственный, финансовый, социальный и информационный виды структур.

Технологическая структура определяется характером материально-энергетических процессов, типом используемого оборудования, специализацией используемых мощностей.

Производственная структура – упорядоченная совокупность производственных подразделений, элементов производственно-технической базы с точки зрения их пространственного расположения.

Финансовая структура – упорядоченная совокупность финансовых отношений в процессе хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающая его эффективное функционирование и развитие. Финансовая структура – результат реализации концепции центров ответственности.

Социальная структура характеризуется распределением работников по предприятиям по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования.

Информационная структура – совокупность правил, технических средств и коммуникационных сетей, определяющих целенаправленное использование информации как ресурса. Эффективная информационная структура должна обеспечить планирование, организацию, координацию и контроль информационных процессов по всем трем фазам (поиск, обработка

и

распределение информации) как на стратегическом, так и на тактическом и оперативном уровнях.

Разнообразие структурных срезов одной и той же системы требует установления отношений между ними. Среди этих взаимосвязанных структур организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое.

С понятием «организационная структура управления» тесно связано более емкое и содержательное понятие «организационная форма хозяйствования», которая представляет собой состав и степень хозяйственной самостоятельности отдельных элементов организации. Отличие ее от оргструктуры состоит в учете экономических, правовых и социальных аспектов взаимоотношений элементов, образующих хозяйственный субъект [7, с. 256].

Оргструктура как упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов предполагает некоторый порядок соподчинения, который реализуется через иерархический принцип построения, обеспечивающий многоступенчатость соподчинения частей целому [15, с. 302].

Современная управленческая парадигма в качестве технологии эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды предполагает стратегическое управление, под которым понимается «деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды».

Функция организации – то, что она делает, - диктуется ее стратегией. Ее форма, структура должны быть такими, чтобы обеспечивать и облегчать

осуществление стратегии. Структура организации влияет на ряд параметров [14, с.41]:

- издержки производства. Если производство товара или услуги требует множества операций или трудовых процессов, то структура производства, скорее всего будет сложной, а управление – дорогостоящим. Это особенно заметно, когда процессы производства значительно отличаются по характеру и уровню сложности навыков на различных стадиях производства;

- скорость выполнения работ. Чем сложнее структура, тем, как правило, медленнее темпы работ, и тем медленнее продвигается продукт внутри компании;

- способ удовлетворения потребностей покупателей. Для того чтобы надежно защитить покупателей, иногда необходимы крупные, сложные, тщательно контролируемые структуры;

- характер поведения людей. Все структуры, как правило, стимулируют элемент внутренней конкуренции; это могут быть конкуренция за ресурсы или соперничество вокруг результатов работы. Структуры влияют на политику организации, на мысли, чувства и поведение.

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

## **1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки**

В динамично изменяющихся условиях функционирования оргструктуры не могут пассивно эволюционировать, они должны стать



объектом сознательного видоизменения, поэтому так необходима их полная и четкая типология.

Специалисты по управлению к внутренним компонентам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят:

- а) степень централизации – децентрализации механизма управления;
- б) степень сложности, характеризующуюся степенью горизонтальной и вертикальной дифференциации различных видов управленческой деятельности (в том числе функций);
- в) степень формализации механизма управления [20, с. 198].

Степень выраженности этих компонентов 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 структур управления.

Механический тип организационных структур управления в большей степени выражает принцип иерархичности, и поэтому их часто называют иерархическими. Этот тип структур характеризуется сложностью, высокой степенью централизации и формализации механизма управления. Структуры органического типа более простые, менее формализованы, а управление в них децентрализовано. Источник упорядоченности системы для них – самоорганизация человеческого фактора как акт защиты от неблагоприятных условий внешней среды.

Тип организационной структуры определяется типом управления организацией. Выделяют два предельно различных идеальных типа управления: механический и организмический. Между ними расположены реальные типы управления, которые меняются в зависимости от условий функционирования организации. Чем больше диапазон необходимых изменений, тем они болезненнее для организации. Организационная

структура закрепляет свершившиеся изменения, благодаря чему они становятся устойчивыми, а власть легитимной.

Для решения проблемы выбора, совершенствования и развития организационных структур необходимо понимание их сущности, преимуществ и недостатков и, что особенно важно, условий трансформации одних в другие в процессе организационного развития.

Данная классификация представляет собой альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавших себя к настоящему моменту. Каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей [12, с. 332].

Как известно, к механическому типу относятся линейная, линейно-штабная, функциональная и линейно-функциональная организационные структуры управления. Несколько особняком стоят дивизиональные структуры.

К органическому типу относятся проблемно-целевые, программно-целевые, проектные, матричные структуры и их разновидности.

Линейная структура в настоящее время встречается только на небольших предприятиях, выпускающих однородную продукцию с использованием несложной технологии при отсутствии широких кооперативных связей, однако как элемент сложных структур на уровне линейных подразделений она используется повсеместно [1, с. 248]. Наличие четких линий подчинения и сравнительно короткие каналы коммуникаций обеспечивают эффективность функционирования линейной структуры, но неизбежная перегрузка информацией при расширении масштабов деятельности ограничивает сферу ее применения.

Разделение управленческих работ не только по линейному, но и по функциональному признаку находит воплощение в самой распространенной и до сих пор широко используемой во всем мире линейно-функциональной структуре управления.

Самым большим недостатком линейно-функциональной структуры является слабая инновационная и предпринимательская активность. Для эффективного функционирования линейно-функциональных структур управления необходима четкая регламентация ответственности и полномочий руководителей разных уровней и подразделений; соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей.

Линейно-штабная организационная структура является развитием линейной и призвана ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

Достоинства линейно-штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления. [9, с. 307]

Недостатки линейно-штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления.

Появление дивизиональных структур связано с наметившейся в 1950-е гг. тенденции к диверсификации производства. Отход от использования

линейно-функциональной структуры управления в пользу дивизионально организованной по отделениям прослеживается по мере увеличения размеров предприятий, усложнения технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

В нашей стране, как отмечает Большаков А.С. в работе [6, с. 345], аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;

- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;

- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений;

- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

В литературе встречается еще одно название проблемно-целевых, программно-целевых и проектных структур – адхократические организационные структуры (от лат. выражения *ad hoc* – по случаю). Они не имеют строгой иерархии подчиненности, почти не формализованы, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям во внешней среде.[10, с. 405]

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ЭКСТРИМ»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

ООО «Экстрим» представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую свою деятельность на рынке полиграфических и рекламных услуг. Также данное предприятие является разработчиком и владельцем Интернет-магазина деловых сувениров.

Рекламно-полиграфическое агентство «Экстрим» с 1999 года успешно работает в рекламном бизнесе по следующим приоритетным направлениям: фирменный стиль и имидж-реклама, полиграфический дизайн и представительские материалы.

Как агентство полного цикла, ООО «Экстрим» предоставляет своим клиентам весь спектр рекламных и полиграфических услуг, включающих:

- разработку и проведение комплексных рекламных кампаний, PR-мероприятий;
- дизайн, разработку фирменного стиля;
- размещение рекламы в центральной и региональной прессе, на радио и телевидении;
- прямую почтовую рассылку;
- наружную рекламу, в т.ч. на транспорте;

- сувенирную продукцию;
- полиграфию, в т.ч. допечатные процессы;
- организацию и проведение рекламных кампаний во всемирной компьютерной сети Internet.

Агентство продолжает в России традиции западногерманской школы Formgestaltungschule и проводит ряд исследовательских программ, направленных на изучение форм, цветов, стилей; занимается концептуальным проектированием рекламы.

ООО «Экстрим» на протяжении пяти лет – постоянный участник издательских и рекламных выставок: «Пресса», «Фестиваль рекламы», «Реклама», «Дизайн и реклама».

Высокопрофессиональный штат креаторов, дизайнеров, художников, фотографов, конструкторов, технологов, тесные отношения с ведущими типографиями Алтайского края, а также опыт работы в этой сфере позволили предприятию выполнить с европейским качеством более тридцати различных проектов общим тиражом около двухсот тысяч экземпляров.

Агентство «Экстрим» известно не только кругу рекламистов, но и в деловых кругах города Барнаула. Предприятие способно обобщить, систематизировать и свести в единый фирменный стиль рекламные элементы, которыми уже располагает клиент. При необходимости агентство может их доработать или дополнить, чтобы фирменный стиль компании-клиента стал элегантнее и изысканнее.

Выполнение работ агентство старается осуществить в максимально короткие сроки. Так на изготовление буклета требуется 30 рабочих дней, из них: фотосъемка и изготовление слайдов – 7 дней, изготовление оригинал-макета – 10 дней, цветоделение, вывод пленок и цветопроба – 3 дня, полиграфический тираж – 10 дней. На изготовление представительских материалов уходит до 65 дней, из них: разработка графического товарного знака и логотипа, вариантов фирменного стиля – 15-20 дней, дизайн и

макетирование представительских материалов – 10 дней; полиграфический тираж – 15-20 дней, патентование графического знака и логотипа – до 15 дней.

Руководителями ООО «Экстрим» постоянно изучаются проблемы совершенствования корпоративных систем управления процессами издания и распространения печатной продукции, рекламных услуг, ведется поиск и обобщение моделей управления.

В таблице 2.1 приведен анализ финансовых результатов ООО «Экстрим».

Таблица 2.1 – Анализ финансовых результатов ООО «Экстрим» в 2004 -2006 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2004 г.	2006 г.	Отклонение	
			тыс. руб.	%
1	2	3	4	5
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг	53801	71405	17604	132,7
Себестоимость реализации продукции, работ и услуг	30404	45675	15271	150,2
Валовая прибыль	23397	25730	2333	110,0
Коммерческие расходы	20402	22667	2265	111,1
Прибыль от продаж	2995	3063	68	102,3
Операционные доходы	324,5	215,6	-108,9	66,4
Операционные расходы	118,9	322,4	203,5	271,2
Внерезультационные доходы	18,4	54,3	35,9	295,1
Внерезультационные расходы	256,7	368,9	112,2	143,7
Прибыль до налогообложения	2962,3	2641,6	-320,7	89,2
Текущий налог на прибыль	533,2	475,5	-57,7	89,2
Чистая прибыль	2429,1	2166,1	-263,0	89,2
Рентабельность от основной деятельности, %	8,0	4,7	-3,2	59,4

Несмотря на рост оборота ООО «Экстрим», ее чистая прибыль и рентабельность от основной деятельности снизились. Чистая прибыль в 2006 году снизилась на 263 тыс. рублей и составила 89,2% уровня 2004 года. Рентабельность от основной деятельности снизилась с 8 до 4,7%. Снижение

произошло за счет роста себестоимости и издержек обращения. В 2006 году по сравнению с 2004 годом себестоимость возросла на 50,2%, а издержки обращения увеличились на 11,1%. Это говорит о снижении эффективности деятельности компании.

В таблице 2.2 приведены показатели платежеспособности организации.

Таблица 2.2 – Показатели платежеспособности ООО «Экстрим»

Наименование показателя	2004 г.	2006 г.	Темп роста, %
Общая	12754	13782	108,1
Уточненная	10432	11234	107,7
Чистый оборотный капитал	12754	13782	108,1
Коэффициент покрытия	2,09	1,8	86,1

Минимальное значение общей и уточненной платежеспособности должно составлять на уровне рекомендаций Минфина РФ - 10 процентов от величины текущих активов. В нашем случае величина общей и уточненной платежеспособности удовлетворяет этому условию. Рост показателя чистого оборотного капитала на 8,1 процентов показывает то, что организация устойчива в финансовом плане и расширяется. А превышение единицы показателя коэффициента покрытия привлеченных источников говорит о том, что организация может рассчитаться со своими кредиторами. Однако значение этого показателя снижается.

В таблице 2.3 представлены показатели финансовой устойчивости рассматриваемого предприятия.

Таким образом, ООО «Экстрим» в Барнауле является автономным в финансовом отношении, хотя на конец рассматриваемого периода увеличилась задолженность предприятия перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

Таблица 2.3 – Показатели финансовой устойчивости филиала ООО «Экстрим»

Наименование и условное обозначение показателя	2004 г.	2006 г.	Отклонение, %	Рекомендуемое значение
1. Автономии	0,66	0,61	92,42	Ka>0,5



(финансовой независимости) - Ка				
2. Соотношения собственных и заемных средств - Кз/с	0,51	0,62	121,57	$Kз/с \leq 0,7$
3. Маневренности - Км	0,56	0,49	87,50	$Kм = 0,5$

Таким образом, ООО «Экстрим» – динамично развивающаяся коммерческая организация. Объемы его деятельности непрерывно увеличиваются. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности.[17, с. 213] Анализ показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, т.е. платежеспособна. Однако ее платежеспособность на протяжении 2003-2006 годов снижалась. Предприятие автономно в финансовом отношении, хотя на конец рассматриваемого периода увеличилась его задолженность перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

## **2.2 Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности**

Организационная структура компании по виду относится к линейно-функциональным структурам. Линейно-функциональная структура – структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений.

К линейным подразделениям ООО «Экстрим» относятся: отдел полиграфии, дизайн-бюро, отдел сувенирной продукции, отдел размещения, отдел по рекламной деятельности.

К функциональным подразделениям предприятия относятся: отдел по работе с клиентами, бухгалтерия и отдел по управлению персоналом.

Достаточно разработанная методика анализа организационных структур управления предприятием в условиях рынка, которая могла бы служить основой проекта необходимых организационных изменений, отсутствует.

Тем не менее, существуют определенные критерии, по которым можно оценивать эффективность структуры управления:

1. Степень надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующаяся:

а) степенью рациональности структуризации целостной системы на элемент на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

б) степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия.

2. Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры выработать комплекс целей и задач функционирования и развития организации.

3. Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

Эффективность организационной структуры зависит от соответствия ее системе целей предприятия, принятым стратегиям и механизму распределения минимальных, но необходимых ресурсов. В этом смысле анализ оргструктуры управления носит перспективный характер и является важнейшим информационно-образующим аспектом системы в целом.

Для оценки эффективности организационной структуры ООО «Экстрим» используем методику, предложенную Н.Н. Федоровой. В соответствии с данной методикой эффективность организационной структуры управления может быть определена как функция от таких параметров, как:

- степень рациональности структуризации целостной системы на элементы, характеризующаяся показателем  $K_{cc}$ ;
- степень рациональности структуры отношений между элементами, характеризующаяся показателем  $K_{cb}$ ;
- степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся показателем  $K_{mc}$ ;
- степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся показателем  $K_{my}$ , формула (2.1)

$$\mathcal{E} = f(K_{cc}, K_{cb}, K_{mc}, K_{my}),$$

где  $K_{cc}$  – показатель эффективности состава системы;

$K_{cb}$  – показатель эффективности структуры связей;

$K_{mc}$  – показатель эффективности механизма целеполагания;

$K_{my}$  – показатель эффективности механизма управления.

Расчет обобщающих показателей  $K_{cc}$ ,  $K_{cb}$ ,  $K_{my}$  производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле (2.2):

$$K_{cc, cb, my} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i,$$

где  $m_i$  - количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;

$q_i$  - коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы фирмы, при этом должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ );

$A_i$  - оценка в баллах по шкале от 1 до  $m$ .

Показатель прогнозных возможностей системы  $K_{\text{мц}}$ , определяемый отношением результата к главной цели, должен также учитывать то, что вклад подсистем в достижение цели системы в целом будет различным. Необходим дифференцированный подход к их оценке через ранжирование подсистем по степени важности их вклада. В этом случае  $K_{\text{мц}}$  определяется по формуле (2.3):

$$K_{\text{мц}} = (P / Ц) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i,$$

где  $P$  – результат функционирования хозяйственной организации за рассматриваемый период;  $Ц$  – цель хозяйственной организации за рассматриваемый период;  $n_i$  - количество подсистем, вносящих свой вклад в целевую эффективность системы;  $A_i$  - оценка частных показателей эффективности целеполагания  $i$ -ой подсистемы (на основе анализа отношения  $(P_i / Ц_i)$  соответствующей подсистемы), при этом  $\sum A_i = 1$ ;  $q_i$  - коэффициенты весомости  $i$ -ой подсистемы, при этом также должно соблюдаться условие  $\sum q = 1$ .

Значение  $K_{\text{мц}}=1$  свидетельствует о высоком качестве целеполагания и эффективности работы прогнозного блока системы. Отклонения свидетельствуют о сбоях в системе целеполагания или наличии экономического кризиса. Частные показатели, характеризующие эффективность механизма целеполагания основных блоков организации, показывают, где именно образовалась критическая зона.

Показатель  $K_{\text{мц}}$ , таким образом, является мерой реализации целевых установок системы управления. [2, с. 168]

Надежность организационной структуры управления может быть определена через комплексный показатель эффективности оргструктуры (2.4):

$$K_{oc} = a_1 K_{cc} + a_2 K_{cv}$$

Степень реализации внешних и внутренних возможностей – через комплексный показатель эффективности организационного механизма  $K_{om}$  (2.5):

$$K_{om} = a_3 K_{mc} + a_4 K_{my},$$

где  $a_1, a_2, a_3, a_4$  – коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей;  $(a_1 + a_2 + a_3 + a_4) = 1$ .

### **Этап 1. Анализ организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента.**

Целью анализа оргструктуры на данном этапе является оценка уровня организационно-регламентирующего обеспечения (классификации наличных нормативно-методических документов), степени его соответствия теории и практике менеджмента, степени влияния на постановку регулярного менеджмента.

В таблице 2.4 приведена классификация наличных нормативно-методических документов на предприятии.

Таблица 2.4 – Классификация нормативно-методических документов ООО «Экстрим»

Тип документов	Виды документов
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс; КЗоТ; Закон РФ «О рекламе»; Закон РФ «О защите прав потребителей»; Российский рекламный кодекс
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка; Коллективный договор; Штатное расписание
Организационно-регламентирующие	Положение о подразделении; Должностная инструкция; Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение о системе оплаты труда; Инструкция по соблюдению правил техники

	безопасности
Экономические	Положение о премировании работников

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии и перечисленных в таблице 2.4, являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО «Экстрим» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями.

В ООО «Экстрим» разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов – тарифно-квалификационные характеристики.

Так, если креатор – создает рекламу, основную ее идею и композицию, художник, фотограф и рекламный дизайнер – развивают, обрабатывают эту идею и композицию, то менеджер по рекламе выполняет всю сопроводительную работу (осуществляет отбор патентной информации, изучает требования рекламодателя к рекламе, разрабатывает необходимую редакционно-техническую документацию на проектируемую рекламу, занимается правовой защитой товарных знаков, подготавливает материалы для проведения работ по стандартизации, осуществляет редакторский контроль, участвует в оформлении заявок на промышленные образцы и т.д.). [4, с. 389]

Таким образом, ООО «Экстрим» имеет определенную систему организационно-регламентирующих документов, которая закладывает

основу системы менеджмента на предприятии. Основными структурообразующими документами являются штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции. Однако эта система не может обеспечить эффективного функционирования организации без разработки соответствующих нормативных и регламентирующих документов, определяющих цели, задачи каждого структурного блока, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей в пределах выделенных ресурсов. Таковым комплексным документом может быть Положение об организационной структуре.

### **Этап 2. Анализ целостности объекта управления**

Целью анализа является оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, которые обеспечивают их взаимодействие в достижении цели системы.

Взаимодействовать могут только совместимые элементы, поэтому необходим матричный анализ целесообразной совместимости различных направлений деятельности в выполнении главной функции системы, которая и определяет миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, а также пути их достижения. [6, с. 411]

Долгосрочной целью или стратегическим видением ООО «Экстрим» является лидерство на рынке рекламных и полиграфических услуг г. Барнаула.

Краткосрочной целью ООО «Экстрим» является повышение доходности предприятия.

Миссия предприятия – предоставление качественных услуг в сфере рекламного бизнеса, полиграфии и разработки фирменного стиля.

Основными направлениями деятельности ООО «Экстрим» являются:

- полиграфический дизайн;
- реклама;

- представительские материалы;
- фирменный стиль и имидж-реклама.

С помощью метода проекций, т.е. построения матрицы соответствия, проведем анализ взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений предприятия.

Таблица 2.5 – Матрица соответствия основных направлений деятельности

	Полиграфический дизайн	Реклама	Представительские материалы	Фирменный стиль и имидж-реклама
Полиграфический дизайн	×	Соответствуют	Неразрывны	Неразрывны
Реклама	Соответствуют	×	Соответствуют	Неразрывны
Представительские материалы	Неразрывны	Соответствуют	×	Неразрывны
Фирменный стиль и имидж-реклама	Неразрывны	Неразрывны	Неразрывны	×

Из таблицы 2.5 видим, что основные направления деятельности ООО «Экстрим» не только соответствуют друг другу, некоторые направления взаимообусловлены, т.е. неразрывны друг с другом. Так, например, неразрывно связаны направления «представительские материалы» и «фирменный стиль и имидж-реклама». Действительно, разработка графического товарного знака и логотипа, составляющих основу представительских материалов, входит в создание фирменного стиля.

В таблице 2.6 приведена матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений ООО «Экстрим» в разрезе основных видов деятельности. Взаимосвязанными являются функциональные и линейные подразделения. Линейные подразделения взаимообусловлены, т.к. результат деятельности одного подразделения необходим для работы другого линейного подразделения.

Таблица 2.6 – Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений

Структурное подразделение	Полиграфический дизайн	Реклама	Представительские материалы	Фирменный стиль и имидж-
---------------------------	------------------------	---------	-----------------------------	--------------------------



				реклама
<b>Линейные:</b>				
Отдел полиграфии	+	+	+	+
Дизайн-бюро	+	-	+	+
Отдел сувенирной продукции	-	+	-	-
Отдел размещения	-	+	-	-
Отдел по рекламной деятельности	+	+	+	+
<b>Функциональные:</b>				
Коммерческий отдел	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Отдел по управлению персоналом	+	+	+	+

Таким образом, ООО «Экстрим» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

### **Этап 3. Анализ эффективности системы целеполагания.**

Цель анализа – оценка прогнозных возможностей системы управления, характеризующаяся ее способностью через свои организационные структуры вырабатывать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации.

Прежде всего, необходимо отметить, что практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Экстрим» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы (в долгосрочном плане – лидерство на рынке полиграфических и рекламных услуг города Барнаула, в краткосрочном плане – повышение доходности предприятия).

Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования

ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно. Проведем оценку механизма целеполагания в ООО «Экстрим» на основе формулы (2.3).

Так как в краткосрочном плане целью предприятия является повышение доходности, возьмем в качестве результативного показателя – фактическую сумму чистой прибыли предприятия за 2006 год, в качестве цели организации – плановую величину чистой прибыли на 2006 год.

В соответствии с планом организации на 2006 год величина чистой прибыли предприятия составляла 2500 тыс. руб. Фактическая величина чистой прибыли в 2006 году составила 2166,1 тыс. руб. Соответственно, целевая эффективность ООО «Экстрим» в 2006 году составила:  
 $P/C = 2166,1/2500 = 0,87$ .

Данный показатель необходимо скорректировать на сумму вклада подсистем в достижение цели организации. Для этого необходимо провести оценку показателей эффективности целеполагания каждой подсистемы. Для каждой подсистемы можно выделить собственные показатели эффективности. В таблице 2.7 для каждого структурного подразделения выделен один показатель эффективности работы подразделения, который наиболее характерен ему. В результате сбора информации по данным показателям по структурным подразделениям были получены данные по соотношению результатов и целей подразделений (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Оценка эффективности целеполагания структурных подразделений ООО «Экстрим»

Структурное подразделение	Показатель эффективности	Результативный показатель (результат – P <sub>i</sub> )	Целевой показатель (цель – Ц <sub>i</sub> )	$A_i = P_i / C_i$	Коэффициент весомости (q <sub>i</sub> )	$A_i * q_i$
Отдел полиграфии	Общий тираж (тыс. экз.) на одного работника отдела	1,84	1,6	1,15	0,1	0,115
Дизайн-бюро	Количество внедренных проектов на	7	8	0,88	0,2	0,175
Отдел сувениров		58	50	1,16	0,1	0,116

Отдел размещения	одного работника	35	40	0,88	0,1	0,0875
Отдел по рекламной деятельности	Количество внедренных рекламных предложений на одного работника	34	40	0,85	0,2	0,17
Отдел по работе с клиентами	Рентабельность продаж	4,5	6	0,75	0,1	0,075
Бухгалтерия	Эффективность учетной политики (экспертная оценка от 1 до 10 баллов)	9	10	0,90	0,1	0,09
Отдел по управлению персоналом	Уровень текучести кадров, %	8	8	1,00	0,1	0,1
						0,929

Производим окончательный расчет коэффициента механизма целеполагания:  $K_{ми} = (P / Ц) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i = 0,87 \cdot 0,929 = 0,8$ .

Таким образом, отклонение коэффициента от единицы свидетельствует о сбоях в системе целеполагания ООО «Экстрим», а также об экономических проблемах предприятия. Как видим, проблемы возникли в дизайн-бюро (выполнение плана по выпуску дизайн-проектов в данном отделе составляет 88%), отделе размещения (соответственно, 88%), отделе по рекламной деятельности (85%), отделе по работе с клиентами (план по рентабельности продаж выполнен на 75%), бухгалтерии (по оценке руководителей, оперативность, точность и своевременность бухучета на предприятии составляет 90%). При этом в других подразделениях (например, в отделе полиграфии, отделе сувениров) наблюдается перевыполнение плана. Следовательно, работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована. Для повышения эффективности системы целеполагания в ООО «Экстрим» необходимо разработать дерево целей решения возникших экономических проблем в структурных

подразделения организации. Решение проблем возможно при совершенствовании оргструктуры компании.

#### **Этап 4. Анализ внешней эффективности организации (анализ степени использования организацией внешних возможностей).**

Целью анализа является оценка степени использования системой управления возможностей внешней среды, учета угроз, выявление причин рассогласования результата и цели в обнаруженных на предыдущих этапах проблемных зонах, степени соответствия организационной структуры управления всей совокупности условий ее функционирования во внешней среде.

В таблице 2.8 приведен перечень возможностей и угроз деятельности ООО «Экстрим» на рекламно-полиграфическом рынке города Барнаула.

Таблиц 2.8 – Возможности и угрозы внешней среды ООО «Экстрим»

Возможности	Угрозы
Возрождение традиций создания торговых марок, возрастание значения фирменного стиля компании	Отсутствие полноценной инфраструктуры рекламного бизнеса
Возрастание спроса на рекламную и полиграфическую продукцию	Несовершенство системы средств массовой информации
Открытие новых сегментов рынка	Недостаточное количество хороших специалистов в сфере дизайна и рекламы
Разработка новых видов продукции, услуг	Нестабильность структуры и объема спроса
Появление новейших технологий рекламной деятельности	Значительное усиление конкурентной борьбы
	Ограничения деятельности рекламных агентств со стороны государства
	Низкая норма рекламных расходов предприятий, установленная Минфином РФ

Возрождение традиций создания торговых марок, собственного фирменного стиля у российских предпринимателей открывает возможности для увеличения объемов деятельности ООО «Экстрим». Также в связи с развитием бизнеса в регионе возрастает спрос на рекламную и полиграфическую продукцию. ООО «Экстрим» также имеет возможности открытия новых сегментов рынка, например новой категории потребителей. У предприятия также имеются возможности разработки новых видов продукции и услуг в сфере рекламы, а также использования новейших

технологий рекламной деятельности для создания нового и высококачественного продукта.

Недостаточное количество хороших специалистов, профессионалов в сфере рекламы и дизайна тормозит развитие организации. Это сказывается на отсутствии или даже снижении спроса на продукцию компании, отсутствии нововведений в области маркетинга, разработок новых видов продукции.

Кроме того, существуют общие факторы, ограничивающие возможности как ООО «Экстрим», так и других рекламных и издательских организаций. Так, например, в России существует достаточно низкая норма рекламных расходов, относящихся на себестоимость, т.е. рекламных расходов, освобождаемых от налогов. С 1 апреля 2001 г. норма рекламных расходов была увеличена с 5 до 7,5%. В европейских странах на рекламные расходы квот вообще не существует. Западные компании в среднем тратят на продвижение товара до 10-15% от выручки. При этом доля рекламы в этом процессе может быть любой в соответствии со строго выверенной стратегией маркетинга. Существование данных нормативов в России ограничивает рекламные бюджеты компаний, соответственно, ограничивает спрос на услуги рекламных и полиграфических организаций.

**Этап 5. Анализ внутренней эффективности организации** (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации).

Целью анализа является оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку «механизм управления» концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя  $K_{my}$ ). Показатель  $K_{my}$  рассчитывается по формуле (2.2). Шкала оценки данного показателя при 10-ти балльной шкале следующая:

[0-3]– организационная структура не отвечает целям и задачам деятельности предприятия; [3-6]– организационная структура неэффективна, механизм управления не регламентирует взаимодействие элементов и их целенаправленное развитие; [6-8]– организационная структура способствует эффективной деятельности предприятия, однако механизм управления недостаточно эффективно обеспечивает реализацию целевых установок и выработку решений на достижение максимальных результатов при минимальных и необходимых затратах; [8-10]– организационная структура и механизм управления являются эффективными.

Для характеристики эффективности механизма управления в ООО «Экстрим» используем показатели оценки организации управленческих процессов на предприятии, таких как: длительность управленческого цикла, непрерывность управленческого цикла, ритмичность управления, оперативность принимаемых решений, экономичность системы управления, уровень исполнительности аппарата управления, уровень качества подготовки управленческих решений, уровень использования рабочего времени в аппарате управления. Для их оценки используем экспертный метод. В качестве экспертов выступают работники предприятия: выпускающий дизайнер, директор рекламного отдела, коммерческий директор и начальник отдела полиграфии.

Таблица 2.9 – Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов ООО «Экстрим»

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				
	Выпускающий дизайнер	Директор рекламного отдела	Коммерческий директор	Начальник отдела полиграфии	Средняя оценка
Длительность управленческого цикла	7	7	8	8	7,5
Непрерывность управленческого цикла	8	7	9	8	8,0
Ритмичность управления	7	6	7	8	7,0

Оперативность принимаемых решений	5	6	7	7	6,3
Экономичность системы управления	8	7	8	7	7,5
Уровень исполнительности аппарата управления	8	7	7	9	7,8
Уровень качества подготовки управленческих решений	8	8	8	9	8,3
Уровень использования рабочего времени	9	9	9	10	9,3

На основе полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в ООО «Экстрим» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления  $K_{\text{му}}$  (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Расчет коэффициента эффективности механизма управления

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
1	2	3	4
Длительность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Непрерывность управленческого цикла	0,1	8,0	0,80
Ритмичность управления	0,13	7,0	0,91
Оперативность принимаемых решений	0,21	6,3	1,32
Экономичность системы управления	0,13	7,5	0,98
Уровень исполнительности аппарата управления	0,07	7,8	0,55
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,16	8,3	1,33
Уровень использования рабочего времени	0,1	9,3	0,93
Итого	1	-	7,56

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для ООО «Экстрим» равен 7,56. Данное значение попадает в интервал [6-8], что означает, что организационная структура предприятия обеспечивает эффективность целесообразных взаимоотношений между элементами структуры, однако ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых

целевых установок (например, выработку рекламных предложений и дизайн-проектов на одного работника), а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия. Так, как показал анализ финансовых результатов ООО «Экстрим», себестоимость продукции и оказанных услуг в 2006 году по сравнению с 2003 годом возросла на 50,2%, а коммерческие расходы – на 11,1%. [20, с. 342]

#### **Этап 6. Анализ качества реализации функций и затрат на их исполнение.**

Целью анализа является формирование информации о расходах на управление для оптимизации затрат на исполнение функций.

Для этого проанализируем динамику в 2004-2006 годах показателей использования трудового потенциала аппарата управления (таблица 2.14).

Таблица 2.11 – Анализ показателей эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Показатель	Способ расчета	2004 г.	2006 г.	Отклонение	
				абсол.	%
Прибыльность персонала управленческой деятельности, тыс. руб.	Чистая прибыль / численность работников аппарата управления	$2429 / 8 = 303,6$	$2166 / 8 = 270,8$	-32,8	89,2
Затраты на содержание одного работника управления, тыс. руб.	Затраты на управление / численность работников аппарата управления	$2458 / 8 = 307,3$	$3438 / 8 = 429,8$	+122,5	139,9
Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости, %	Затраты на управление *100/ себестоимость производства	$2458*100 / 30404 = 8,1$	$3438*100 / 46675 = 7,4$	-0,7	91,3

Прибыльность персонала управленческой деятельности снизилась на 32,8 тыс. руб. и составила в 2006 году 89,2% от уровня 2003 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2006 году принес 270,8 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2004 году – 303,6 тыс. руб.



Затраты на содержание одного работника управления увеличились с 307, до 429,8 тыс. руб., т.е. на 122,5 тыс. руб. (или на 39,9%). При этом удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости снизился с 8,1 до 7,4%.

Таким образом, эффективность управления в ООО «Экстрим» снизилась. Прямо об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, косвенно – увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

В заключение анализа соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности сделаем следующие выводы.

ООО «Экстрим» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Существующая организационная структура ООО «Экстрим» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности.

В ООО «Экстрим» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.[19, с. 274]

Эффективность управления в ООО «Экстрим» снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

## **ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ЭКСТРИМ»**

### **3.1. Проект совершенствования организационной структуры в свете стратегии развития предприятия**

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

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

1. Обеспечение гибкости организационной структуры управления, под которой понимается реакция на изменения во внешней среде с минимальными затратами, усилиями и в кратчайшие сроки. Требования гибкости определяют современную структурную композицию: децентрализация структур управления; вертикальная дезинтеграция; диверсификация производственной и сбытовой деятельности.

Вертикальная дезинтеграция – от сегментации предприятия с целью создания простых подразделений до выделения юридически независимых дочерних предприятий из действующей компании («реструктурирование вниз»), выделение сестринских компаний путем создания фирм, специализирующихся в определенных сферах деятельности («горизонтальное реструктурирование»).

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

2. Рост значения инфрапроизводственной сферы предприятия. Требования к качеству инфраструктуры растут быстрее, чем происходит рост собственно производства. В понятие инфраструктуры включается не только вся производственная сфера, но и культура внешней среды.

3. Развитие логистики, то есть организации и управления информационными и материальными потоками, которые протекают в условиях соответствующим образом созданной и организованной инфраструктуры. Управление материалопотоками с интеграцией функций снабжения, производства и сбыта реализуется на основе формирования специальных структур.

4. Неуклонное повышение качества продукции (услуг). Организация системы тотального управления качеством (total quality management), предполагающей участие служащих в процессе принятия решений, их доступ к информации и самостоятельный анализ ситуации.

5. Развитие внутрифирменного предпринимательства, объединенного едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой, а также создание дублирующих подразделений для привнесения конкуренции.

Совершенствование структуры управления может идти по трем основным направлениям:

1. Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем

объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.

2. Создание комплексной структуры через включение органических структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т.д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру. Это направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления в переходный период.

3. Замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

В нашем случае для ООО «Экстрим» больше всего подходит третий вариант, то есть замена существующей структуры механического типа на адаптивную структуру. Объяснить это можно следующим образом.

Таким образом, основными направлениями деятельности (проектами) на сегодняшний день в ООО «Экстрим» будут являться следующие:

- направление (проект) по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и представительских материалов (включая сувениры);
- направление (проект) рекламных предложений;
- направление (проект) полиграфического дизайна.

На должность руководителя направления по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и представительских материалов (включая сувениры) необходимо подобрать отличного специалиста с хорошими организаторскими способностями. Для этого необходимо организовать тщательный подбор и отбор кандидатов на эту должность.

В ООО «Экстрим» необходимо усилить коммерческий блок. Для этого необходимо пересмотреть систему маркетинга. В штате предприятия только

один маркетолог. Для такого предприятия, как ООО «Экстрим», необходимы, по крайней мере, два маркетолога. Кроме этого, необходимо полностью пересмотреть должностную инструкцию маркетолога, требования к его профессиональным знаниям и уровню квалификации, систему вознаграждения.

Таким образом, проект по совершенствованию организационной структуры в ООО «Экстрим» предполагает:

1) глобальное организационное нововведение – адаптивную проектно-матричную организационную структуру управления;

2) введение в штат трех новых должностей – руководителя направления разработки фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов; руководителя направления рекламных предложений; руководителя направления полиграфического дизайна;

3) создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием;

4) введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом;

5) прием на работу дополнительно двух маркетологов, менеджера по управлению персоналом.

Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия. Как уже отмечалось, долгосрочной стратегической целью ООО «Экстрим» является лидерство на местном рынке рекламных услуг; краткосрочной стратегической целью является повышение прибыльности деятельности предприятия. Перечисленные мероприятия по организационному развитию предприятия отражают тактические действия соответственно стратегии диверсификации услуг.

Кроме того, проект совершенствования организационной структуры в органическом, адаптивном виде предполагает привлечение все большего

количества работников, в том числе и не относящихся к управленческому персоналу, к процессу выявления и решения проблем организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В курсовой работе изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике, проведен анализ организационной структуры управления предприятием, а также разработан проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

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 «Экстрим». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке полиграфических и рекламных услуг. Объемы деятельности предприятия на протяжении 1999-2006гг. непрерывно увеличиваются. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек



обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук – СПб: Союз, 2004.
2. Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. – М.: Международные отношения, 2005.
3. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2006.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю. Н. Каптуревского. М. и др. Питер, 2004.
5. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. – 2-е изд., доп. – М.: ИПКГосслужбы, 2005.
6. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2006.
7. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. – М.: Инфра-М, 2006.
8. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект. – М.: Инфра-М, 2005.
9. Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», НОРМА, 2007.
10. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие для эк. Спец. вузов / Л.Д. Гительман – М.: Дело, 2005.
11. Дитрих Я. Проектирование и конструирование организации: Системный подход. – М., 2004.

12. Зайцева О.А. и др. Основы менеджмента: Учебно-практическое пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Рогачева Н.И.; Под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 2004.

13. Иванова Н.Н., Мозгов Н.Н., Герасимов Б.И. Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия: Монография / Под науч. ред. Б.И. Герасимова. Тамбов: Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2006.

14. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2005.

15. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2006.

16. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие. / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2005.

17. Менеджмент организации / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – М.: Инфра-М, 2006.

18. Менеджмент: Учебник. / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2004.

19. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб: Бизнес-пресса, 2005.

20. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 2004.