Содержание

Введение

1. Теоретические основы изучения организационной структуры предприятия

1.1 Понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия

1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки

1.3 Проблемы организационных структур и пути их решения

2. Анализ организационной структуры ООО "Экстрим"

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности

3. Предложения по совершенствованию организационной структуры ООО "Экстрим"

3.1 Недостатки настоящей организационной структуры

3.2 Проект совершенствования организационной структуры в свете стратегии развития предприятия

Заключение

Список литературы

## Введение

Переход на рыночную модель хозяйства обнаружил несоответствие технологического, производственного, организационного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это, в свою очередь, послужило основанием осуществления на предприятиях процесса реструктуризации, и в рамках его - изменение организационной структуры предприятий. Отечественные предприятия пока не стали эффективными субъектами рыночной экономики, поэтому создание результативного хозяйственного механизма их адаптации к условиям рынка является насущной проблемой.

Несовершенство сложившихся за годы реформ рыночных механизмов, отсутствие государственной инновационной политики и эффективной системы управления отечественными предприятиями лишают российскую экономику перспектив стабильного экономического роста. Назрела необходимость в разработке стройной концепции организации управления как самостоятельной области научного знания, ее предмета и закономерностей, методологической основы, принципов и практического воплощения. Техническое перевооружение и реконструкция производства, повышение инновационного потенциала при отсутствии стабильных источников финансирования могут быть реализованы только при обеспечении эффективного управления предприятием, что предполагает:

разработку стратегии организации как заранее спланированной ее реакции на изменения внешней среды;

формирование организационной структуры управления, обеспечивающей реализацию выбранной стратегии;

разработку системы показателей, позволяющей координировать и контролировать процесс реализации целей и задач производственной организации в соответствии с имеющимися в ее распоряжении ресурсами;

анализ причин отклонений фактических значений подконтрольных показателей от запланированных;

принятие управленческих решений по ликвидации отклонений.

Анализ причин рассогласования в системе показателей может вызвать изменения стратегии предприятия, что потребует привести оргструктуру и оргмеханизм в соответствие с целями управления, т.е. упорядочения системы (ее реорганизации). Несвоевременность или задержка организационных перестроек в управлении предприятием снижает эффективность их функционирования и становится причиной тяжелых экономических последствий. В связи с их малой капиталоемкостью и потенциальной способностью быстро приносить отдачу организационные перестройки в переходный период приобретают особое значение и актуальность.

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. Выработанная концепция развития предприятия через систему целей позволяет не только управлять организационным развитием, но и предвидеть направление развития его организационной структуры управления.

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".

Важный вклад в исследование проблем формирования, функционирования и развития систем управления внесли отечественные и зарубежные ученые: Ансофф И.Х., Базилевич Л.А., Бурков В.Н., Валуев С.А., Друкер П., Кабанов А.Я., Мильнер Б.З., Минтцберг Г. и др. За время реформ накоплен и обобщен значительный опыт поведения отечественных предприятий в реформируемой экономической среде. Разработке стратегии и вопросам организационного обеспечения ее реализации посвящены работы Архипова В.М., Беляева А.А., Виханского О.С., Градова А.П., Короткова Э.М., Мазура И.И., Фатхутдинова Р.А., Шапиро В.Д. и др.

Проблематикой оценки эффективности работы предприятия в целом и по системе управления в частности занимались такие отечественные и зарубежные авторы, как Богатин Ю.В., Кац И.Я., Мельник М.Б., Русинов Ф.М., Смолкин А.М., Петухов Р.М., Сыроежкин И.М., Туровец О.Г., Яковенко Г.Е.

Тем не менее проблема оценки эффективности организационной структуры управления пока не получила достаточного освещения в научной литературе. Остаются открытыми и вопросы формирования стратегически эффективной структуры управления с учетом вероятного воздействия факторов внешней и внутренней среды предприятия. В этом состоит проблематика настоящего дипломного проекта.

Цель данного дипломного проекта - изложение теоретических основ и практических аспектов совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике.

Основными задачами являются:

изложение теоретических основ изучения организационной структуры предприятия;

проведение анализа организационной структуры предприятия;

разработка проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

Объектом исследований выступает действующее предприятие ООО "Экстрим". Предмет изучения - организационная структура предприятия.

Организационная структура призвана реализовывать цели, определяющие назначение и функционирование объекта управления. Традиционные иерархические структуры, основанные на функциональной специализации и централизованных полномочиях с присущей им функциональной бюрократией, в которых работник ожидает решение сверху, не способны реагировать на изменение внешний условий и адаптироваться к меняющейся ситуации. Функциональные перегородки, ориентация на конкретное задание, фрагментация процесса, многоступенчатые управленческие иерархии, чрезмерная регламентация и контроль, а также медленная реакция на события - все это может подорвать способность успешно конкурировать в быстро меняющихся хозяйственных условиях. Поэтому столь необходимо, чтобы структурные элементы оперативно преобразовывались под изменяющиеся цели.

Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых более совершенных стратегических решений. Если структура предполагает осуществление стратегии, то стратегия также не может быть успешной без соответствующей структуры. В этом заключается гипотеза данной работы.

Методологию исследований в дипломном проекте составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), анализ (для диагностики финансового состояния предприятия).

Основными источниками для дипломного проектирования послужили работы отечественных и зарубежных авторов: Аммельбург Г., Андреевой Е.Л., Владимировой И.Г., Гительман Л.Д., Грушенко В.И., Дитрих Я., Ивановой Н.Н., Коленсо М., Мазур И.И., Ованесова А., Шапиро В.Д., Мильнер Б.З., Новопашина А.И., Конокова Д.Г., Корнюхина С.В., Семенова Г.В., Федоровой Н.Н., Фатхутдинова В.А.

Дипломный проект состоит из трех глав. В первой главе на основе положений теории организации исследуется сущность проблемы, раскрывается ее содержание. На основе теоретических положений и обобщений существующих точек зрения раскрывается понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия, рассматриваются типы организационных структур, их преимущества и недостатки, проблемы и пути их решения.

Во второй главе выполняется квалифицированный анализ организационной структуры и оценка состояния предприятия ООО "Экстрим" в соответствии с современными требованиями и особенностями в данной области исследования.

Третья глава дипломного проекта содержит предложения по совершенствованию организационной структуры ООО "Экстрим". Каждое предложение включает описание сущности и содержания мероприятия, обоснование целесообразности осуществления предложения или мероприятия, детализированные расчеты по предлагаемым мероприятиям, расчет экономического эффекта и оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

## 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 особе 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 динамизма наемный персонал [30, 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].

Понятие "организационная структура управления" в научной литературе отмечается большим разнообразием. Под организационной структурой понимается и упорядоченная совокупность органов, управляющих производственной деятельностью, и совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями. Также организационная структура - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого [34]. 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. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям 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. Данное определение является наиболее адекватным проблематике, рассматриваемой в настоящем дипломном проекте.

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.

Цели организации

Стратегическая концепция

Целесообразная стратегия

Организационная модель

Организационная структура управления

Внешние условия

Организа-ционная концепция

Стиль работы руководителя

Предыдущий опыт

Рисунок 1.1 - Переход от целей организации к ее структуре [13, с.12]

Взаимосвязь основных видов структур представлена на рисунке 1.2.

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.

Структура целей

Структура функций

Организационная структура управления

Финансовая структура

Воспроизводственная структура

Производственная структура

Технологическая структура

Рисунок 1.2 - Виды структур предприятия [30]

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 [24].

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].

Такое серьезное справочное пособие, как "Реструктуризация предприятий и компаний" И.И. Мазура и В.Д. Шапиро [16], дает следующее определение организационной структуре управления: "Организационной структурой управления (организационной формой управления) называют внутреннее устройство системы управления, которое обычно описывается совокупностью организационных единиц (структурных подразделений и должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных единиц между собой и управляемой деятельностью (объектом управления)". Конечно, такое определение не отражает сути ни организационной структуры управления, ни организационной формы.

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

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" [34].

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.

Влияние оргструктуры на эти параметры раскрывает ее значение для предприятия и общества.

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.

Как стратегия развития предприятия влияет на его организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли предприятие реализовать свою стратегию. Согласно исследованию Fortune, около 70% неудач компаний вызваны не ошибками при разработке стратегии развития, а именно неспособностью эффективно ее реализовать.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Организационная структура управления оказывает огромное влияние на все стороны работы предприятия. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям. Другими словами, структура управления представляет собой фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию.

## 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].

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 [48].

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 [30, с.56].

С усложнением характера и масштабов деятельности фирм устанавливается тенденция к применению ими сложных организационных структур управления. Также растет разнообразие конкретных форм управления, которое сочетается с расширением элементов общности форм в различных компаниях. Поэтому можно говорить об определенной классификации организационных структур по типам, отражающим наиболее характерные черты управления деятельностью фирм [23].

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.

Виды организационных структур управления и пути их возможной трансформации в процессе организационного развития приведены на рисунке 1.3

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]. 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.

Рисунок 1.3 - Основные виды организационных структур управления и пути их возможных трансформаций в процессе организационного развития [30, с.58]

Линейно-функциональная структура

Линейная структура

Функциональная структура

Дивизиональная структура

Матричные структуры управления

Продуктовое отделение

Региональное отделение

Органические структуры управления

Проблемно-целевая структура

Программно-целевая структура

Проектная структура

Венчур

Матричная структура

Внутренний венчур

Внешний венчур

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны в условиях массового или крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией производства, что допускает выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций. Отсутствие четких горизонтальных связей между функциональными службами порождает проблему межфункциональной координации.

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.

Недостатки линейно-штабной структуры:

недостаточно четкое распределение ответственности, т.к лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

тенденции к чрезмерной централизации управления.

Если круг вопросов, решаемых коллегиальным органом, требует серьезных исследований, появляется необходимость в создании на его базе проблемно-целевой или программно-целевой группы, но как только штабные службы наделяются функциональными полномочиями и могут принимать решения по вопросам, относящимся к конкретным функциям организации, структура становится линейно-функциональной.

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.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация.

В нашей стране, как отмечает Большаков А.С. в работе [6], 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.

Проблемно-целевые группы создаются на временной основе численностью до 10-12 человек в целях быстрой мобилизации усилий для решения проблем, возникающих в ходе развития предприятия. Создание таких групп особенно актуально для небольших и средних фирм в связи с необходимостью подготовки управленческих решений по широкому спектру проблем, возникающих перед руководством фирмы.

Четкой границы между проблемно-целевыми и очень популярными на Западе программно-целевыми группами нет. Различает их только целевая установка: решение вновь возникшей и часто неожиданной проблемы или разработка программы конкретных действий в рамках плана развития предприятия. Их успешная работа, результаты которой требуют более масштабных и конкретных проработок, как правило, приводит к созданию проектной структуры управления [10]. В общем виде под проектом понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи в ограниченные сроки и в пределах выделенных ресурсов. Полноценный проект обязательно несет в себе элемент инновационности. На этапе разработки проекта цель такой организации плохо структурируема. Руководитель проекта координирует ход работ по проекту и, как правило, действует в контакте с руководителями функциональных служб [30, с.61].

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.

Как только появляется необходимость ликвидации разделения проектируемой и производственной деятельности, перехода непосредственно к производству, целесообразно введение матричной структуры управления. Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения, у которой на обычную вертикальную иерархию накладывается некоторая совокупность горизонтальных полномочий, влияния или коммуникаций [30, с.61]. Это наложение проектной структуры на функциональную: по вертикали сохраняется департаментализация по функциям, что обеспечивает стабильность структуры, а по горизонтали организуется управление проектами, за счет чего она приобретает динамизм. Баланс власти между руководителями функциональных служб и руководителем программы обеспечивается характером властных полномочий: руководитель проекта имеет больше полномочий управленческого характера, а функциональные руководители - по существу выполняемой работы.

Очевидные преимущества матричной структуры могут быть сведены на нет "двойной" бюрократией и анархией, увеличением накладных расходов, которые многократно растут в условиях множества программ [30, с.62]. Сферами эффективного их использования является конструкторская подготовка и технологическое обеспечение производства, в которых матричные структуры позволяют успешно решать разовые задачи создания новых видов продукции и прогрессивных технологий.

Проектная группа в рамках матричной структуры может организационно развиваться в сторону управления по продукту (дивизиональная структура), как только отпадает необходимость в целенаправленном изменении его свойств, а появляется потребность в обеспечении его конкурентоспособности.

Современной модификацией проектных структур являются так называемые внутренние венчурные подразделения крупных фирм. Появление их связано с тем, что нововведения в крупных фирмах, как правило, наталкиваются на чрезмерно централизованные, инерционные организационные структуры, в результате чего эффективность затрат на научные исследования и разработки у крупных корпораций выше, чем у мелких фирм. Поэтому занятые НИОКР подразделения, чья деятельность сопряжена с наибольшим коммерческим риском, наделяются достаточной самостоятельностью, что дает им преимущества мелких инновационных фирм. Это, как правило, временный коллектив, работающий по целевой программе и укомплектованный специалистами разных профессий. Внутренний венчур затем может перерасти в другую организационную форму венчурного капитала - внешний венчур.

Рост числа кооперационных связей между фирмами по распределению расходов и рисков, связанных с внедрением научно-технических достижений, перенос рыночных отношений внутрь компании (внутренние рынки) вызвали необходимость создания в крупных зарубежных фирмах сетевых структур, в которых структурная жесткость уступает место принципам саморегуляции и временные связи превалируют над постоянными [9]. Такие гибкие предприятия с переменной, настраиваемой на среду структурой состоят из автономных модулей, соединенных контрактным способом в интересах реализации проекта или производства продукции через единую электронную систему.

Для подавляющего большинства российских предприятий, созданных в период плановой экономики, характерна смешанная структура управления, тяготеющая к одной из предельных форм, а именно - механическому типу организаций [30, с.63]. Объясняется это прежде всего тем, что директорский корпус, получивший мощные привилегии в ходе реформ, является приверженцем жестких методов руководства, что и определяет их приоритеты в сторону централизации процесса управления.

## 1.3 Проблемы организационных структур и пути их решения

Оптимизация оргструктуры дает возможность повысить эффективность компании. Но сам процесс изменений далеко не прост.

Организационная структура компании - явление достаточно сложное. Чтобы отвечать задачам бизнеса, она должна сочетать в себе различные по своей природе факторы - цели и стратегии организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала и даже жизненные взгляды руководства и взаимоотношения в коллективе. В связи с этим не существует единой теории по оптимизации структуры компании, применимой на практике [42].

Организационная структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями [38]. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Поэтому проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации.

Совершенствование оргструктуры - естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий [37]. Необходимость совершенствования организационных структур возникает в связи с появлением ряда проблем в функционировании предприятия. К таковым проблемам можно отнести следующие:

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно в этом случае предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разрабатываются специальные программы, в то время как причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам, что приводит к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия.

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли - производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения - в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций - всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Современная тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными. В то время как прежние организации отличались сложным вертикально интегрированным построением, современные теории отдают предпочтение небольшим, строго ориентированным операционным подразделениям, способным лучше реагировать на запросы своих клиентов. Компании по-прежнему становятся крупнее, а операционные подразделения - напротив, меньше [14, с.42].

В последние годы мода на структурные изменения предлагала передавать на сторону выполнение вспомогательных работ. Ранее отдельные операционные подразделения интегрированных компаний превратились в самостоятельные образования. В целом такая практика оказалась успешной, а это означает, что многие организации представляют собой довольно сложные сети или комплексы, причем одни части этой сети являются структурными элементами организации, другие - внешними поставщиками, партнерами или участниками альянсов. Некоторые связи в этих сетях имеют постоянный характер, другие - временный, характер связей определяется, возможно, характером конкретного проекта или требованиями клиентов.

В основе этого перехода - от вертикальной интеграции к организации "сетей" с горизонтальными связями - лежит следующее соображение: хотя с большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из единого центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска "золотой середины" между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

В таблице 1.1 приведено влияние трех типов изменений внешней среды на организационные структуры фирмы.

Таблица 1.1 - Влияние изменений внешней среды на организационные структуры предприятий [49]

|  |  |
| --- | --- |
| Типы изменений внешней среды | Типы организационных структур |
| Иерархические: линейно-функциональные, линейно-штабные | Неиерархические: матричные, дивизионные (нежесткая иерархия)  |
| Стратегические | Необходима коренная перестройка деятельности фирмы, реорганизация структуры | Разработка новых стратегических программ, частичная реорганизация структуры |
| Тактические | Изменение количественных характеристик элементов структуры | Корректировка ресурсного обеспечения программ |
| Оперативные | Усиление контрольных механизмов  | Корректировка сроков выполнения программ |

Следовательно, в рамках используемых в настоящее время организационных структур изменение стратегических целей фирмы обусловливает необходимость полной или частичной реорганизации ее структуры управления. Однако, как следует из таблицы, развитие горизонтальных связей смягчает эту проблему. Поэтому одним из условий успешной адаптации организационной структуры к изменениям во внешней среде является развитие горизонтальных связей и, соответственно, перенос акцентов в управленческой деятельности от планирования изменений организационной структуры фирмы к скоординированному планированию изменений внутрифирменных процессов, согласованному с изменениями внешней среды.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды [34]. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации.

В заключение первой главы подведем итоги.

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

Помимо организационной можно выделить также и другие виды структур: технологическая, производственная, финансовая, социальная и информационная, но организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое.

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.

Меры обеспечения конкурентоспособности организации включают: постановку цели с помощью рационально сформированной организационной структуры и эффективного организационного механизма и обеспечивающие взаимодействия элементов системы для получения интегрального, общего эффекта, результата, цели.

Конкурентоспособность организации зависит от многих факторов, но в конечном итоге определяется способностью эффективно управлять всей совокупностью ее ресурсов, что невозможно без разработки стратегии организации.

## 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 Хабаровского 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 Хабаровска. 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 организации насчитывается 52 работника. В приложении А дипломного проекта приведена организационная структура ООО "Экстрим".

ООО "Экстрим" - динамично развивающаяся коммерческая организация. Если проследить динамику изменения объемов продаж предприятия за несколько лет, то можно увидеть, что объемы его деятельности непрерывно увеличиваются (рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 - Динамика оборота ООО "Экстрим" в 1999-2004 годах

За 1999-2004 года оборот компании увеличился в 7,6 раза. Наибольшим темп роста был в 2000-2001 годах (175-227%). В 2003-2004 годах темп роста составил 133%.

В таблице 2.1 приведен анализ финансовых результатов ООО "Экстрим".

Таблица 2.1 - Анализ финансовых результатов ООО "Экстрим" в 2003 - 2004 гг., *тыс. руб.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Наименование показателя | 2003 г.  | 2004 г.  | Отклонение |
| тыс. руб.  | %  |
| 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 |
| Внереализационные доходы | 18,4 | 54,3 | 35,9 | 295,1 |
| Внереализационные 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 2004 году снизилась на 263 тыс. рублей и составила 89,2% уровня 2003 года. Рентабельность от основной деятельности снизилась с 8 до 4,7%. Снижение произошло за счет роста себестоимости и издержек обращения. В 2004 году по сравнению с 2003 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 | 2003 г.  | 2004 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 Хабаровске 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 | 2003 г.  | 2004 г.  | Отклонение, % | Рекомендуемоезначение |
| 1. Автономии (финансовой независимости) - Ка | 0,66 | 0,61 | 92,42 | Ка>0,5 |
| 2. Соотношения собственных и заемных средств - Кз/с | 0,51 | 0,62 | 121,57 | Кз/с<=0,7 |
| 3. Маневренности - Км | 0,56 | 0,49 | 87,50 | Км=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. Анализ показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, т.е. платежеспособна. Однако ее платежеспособность на протяжении 2003-2004 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. Анализ различных точек зрения, высказываемых по поводу критерия эффективности системы управления, позволяет сделать вывод, что поиск универсальных, обобщающих, синтетических, легко исчисляемых и рациональных по экономическому смыслу показателей оценки эффективности систем управления, объединяющий как показатели эффективности производства, так и системы управления, пока не дал приемлемых результатов и до сих пор остается дискуссионным.

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 вырабатывать 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 Ксс;

степень рациональности структуры отношений между элементами, характеризующаяся показателем Ксв;

степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся показателем Кмц;

степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся показателем Кму.

 (2.1)

где Ксс - показатель эффективности состава системы;

Ксв - показатель эффективности структуры связей;

Кмц - показатель эффективности механизма целеполагания;

Кму - показатель эффективности механизма управления.

Расчет обобщающих показателей Ксс, Ксв, Кму производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле:

 (2.2)

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

 - коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы фирмы, при этом должно соблюдаться условие );

 - оценка в баллах по шкале от 1 до m.

Показатель прогнозных возможностей системы Кмц, 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 Кмц определяется по формуле:

, (2.3)

где Р - результат функционирования хозяйственной организации за рассматриваемый период; Ц - цель хозяйственной организации за рассматриваемый период; - количество подсистем, вносящих свой вклад в целевую эффективности системы; - оценка частных показателей эффективности целеполагания i-ой подсистемы (на основе анализа отношения () соответствующей подсистемы), при этом ; - коэффициенты весомости i-ой подсистемы, при этом также должно соблюдаться условие .

Значение Кмц=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 Кмц, таким образом, является мерой реализации целевых установок системы управления.

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

 (2.4)

Степень реализации внешних и внутренних возможностей - через комплексный показатель эффективности организационного механизма Ком:

 (2.5)

где а1, а2, а3, а4 - коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей; (а1 + а2 + а3 + а4) = 1.

Анализ организационной структуры управления ООО "Экстрим" проведем в последовательности, представленной на рисунке Б.1 (Приложение Б).

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 соблюдения 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.

Штатное расписание ООО "Экстрим" приведено в Приложении В. В организационную структуру ООО "Экстрим" помимо аппарата управления входит восемь структурных подразделений. Штатное расписание определяет состав структурных подразделений из должностей работников, а также формирует окладную часть фонда заработной платы работников.

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 Приложении Г приведено Положение об отделе по управлению персоналом. Необходимо отметить, что для положений о подразделениях в ООО "Экстрим" характерна единая структура документа. В него входят: общие положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность. Видим, что в положениях о подразделениях в ООО "Экстрим" не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

Еще одним структурообразующим документом является должностная инструкция. Она представляет собой документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащей требования к работнику, занимающему эту должность.

В ООО "Экстрим" разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов - тарифно-квалификационные характеристики. В Приложении Д приведен пример тарифно-квалификационной характеристики ООО "Экстрим" для менеджера по рекламе.

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.).

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.

Долгосрочной целью или стратегическим видением ООО "Экстрим" является лидерство на рынке рекламных и полиграфических услуг г. Хабаровска.

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 |
| Линейные:  |  |  |  |  |
| Отдел полиграфии  | + | + | + | + |
| Дизайн-бюро  | + | - | + | + |
| Отдел сувенирной продукции  | - | + | - | - |
| Отдел размещения  | - | + | - | - |
| Отдел по рекламной деятельности  | + | + | + | + |
| Функциональные:  |  |  |  |  |
| 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 Хабаровска, 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 2004 год, в качестве цели организации - плановую величину чистой прибыли на 2004 год.

В соответствии с планом организации на 2004 год величина чистой прибыли предприятия составляла 2500 тыс. руб. Фактическая величина чистой прибыли в 2004 году составила 2166,1 тыс. руб. Соответственно, целевая эффективность ООО "Экстрим" в 2004 году составила:

.

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 - Рi)  | Целевой показатель (цель - Цi)  | Аi = Рi/ Цi | Коэффи-циент весомости (qi)  | Ai\* qi |
| 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 одного работника | 7 | 8 | 0,88 | 0,2 | 0,175 |
| Отдел сувениров | 58 | 50 | 1,16 | 0,1 | 0,116 |
| Отдел размещения | 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:

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 Хабаровска.

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.

Отсутствие полноценной инфраструктуры рекламного бизнеса и несовершенство системы СМИ привели к необходимости создания внутри организации соответствующих вспомогательных структурных подразделений. Так, отсутствие достаточно полных услуг по размещению готовых рекламных материалов, предложений на рынке привело к необходимости создания собственного отдела размещения.

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.

Существующая организационная структура ООО "Экстрим" включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного бизнеса в связи с недостаточной ее гибкостью. 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.

Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей: одни подразделения, причем наиболее главные, не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого.

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 Кму). Показатель Кму 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 Кму (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Расчет коэффициента эффективности механизма управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Коэффициент весомости (qi)  | Оценка в баллах (Аi)  |  |
| 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 2004 году по сравнению с 2003 годом возросла на 50,2%, а коммерческие расходы - на 11,1%.

Этап 6. Анализ соответствия организационной структуры управления производственной структуре.

Целью анализа является оценка соответствия двух основных подсистем друг другу, формирование информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия. Оценка эффективности оргструктуры может быть проведена только с позиций ее результативности для управляемого объекта. С этой точки зрения в цепочке наиболее значимых факторов, учитываемых при анализе организационной структуры, основными являются:

уровень специализации, объем и тип производства → технологические факторы → организация производственного процесса → производственная структура → воспроизводственная структура → финансовая структура → организационная структура.

Производство продукции и услуг в ООО "Экстрим" диверсифицировано. Так, предприятие занимается разработкой рекламы, представительских материалов, фирменного стиля и имиджа, сувениров, полиграфического дизайна. Основные объемы продаж приходятся на рекламную деятельность, представительские материалы и полиграфический дизайн.

На рисунке 2.2 приведена схема взаимосвязи производственных (линейных) и функциональных подразделений организации.

На рисунке сплошными стрелками обозначены бизнес-процессы по движению продукции и услуг, пунктирными стрелками - движение информации.

Рисунок 2.2 - Структура линейных и функциональных взаимосвязей в ООО "Экстрим".

Отдел полиграфии

Дизайн-бюро

Отдел сувенирной продукции

Отдел размещения

Отдел по рекламной деятельности

Коммерческий отдел

Бухгалтерия

Отдел по управлению персоналом

Производственные подразделения

Функциональные подразделения

Продукция дизайн-бюро предприятия является материалом для производства отдела по рекламной деятельности, отдела полиграфии, отдела сувенирной продукции. Отдел по рекламной деятельности также использует продукты производства отдела полиграфии. Готовый рекламный продукт поступает в отдел размещения, откуда - в функциональный отдел - коммерческий отдел для продажи. Необходимо отметить, что ООО "Экстрим" работает под заказ, индивидуально с каждым заказчиком. Готовые информационные листы, рекламные листки, буклеты, проспекты, каталоги, пресс-релизы (продукты отдела полиграфии) также реализуются через коммерческий отдел. Аналогично с отделом сувенирной продукции.

Все производственные подразделения взаимосвязаны с функциональными подразделениями - бухгалтерией, отделом по управлению персоналом, коммерческим отделом. Эта взаимосвязь реализуется через информационные потоки.

Таким образом, производственная структура ООО "Экстрим" соответствует функциональной структуре. Взаимосвязи между ними выражаются в движении готовой продукции и информации между ними.

Этап 7. Выявление степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями.

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) оргструктуры управления, характеризующейся степенью рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы (соответствия сложившегося состава системы, группировки видов работ и распределения управленческих функций блоку "состав системы" концептуальной модели, формализованной в виде показателя Ксс).

Для определения показателя Ксс воспользуемся формулой 2.2 В качестве частных показателей возьмем следующие:

а) коэффициент актуализации функций:

 (2.6)

где Фо - количество основных и вспомогательных функций, обусловленных деревом целей системы; Фф - количество фактически выполняемых функций;

Каф >1 означает, что часть целевых функций не реализуется;

Каф< 1 свидетельствует о том, что реальная действительность требует выполнения и других функций;

б) коэффициент концентрации функций:

 (2.7)

где Фосн - количество основных функций.

Под основными понимаются функции, обусловленные ключевыми функциями системы; вспомогательными служат те функции, с помощью которых реализуются основные;

в) коэффициент накопления организационной структуры дисфункций:

, (2.8)

где Фс - количество свойственных звену управления функций; Фф - количество фактически выполняемых им функций;

г) коэффициент концентрации элементов:

, (2.10)

где Nосн - количество носителей основных функций; Nо - общее количество элементов в системе;

д) сложность организационной структуры управления:

 (2.11)

где n - количество звеньев управления; ч - число ступеней управления.

Определим частные показатели для каждого структурного подразделения предприятия (таблица 2.11).

Так, например, из основных и вспомогательных функций, перечисленных в Положении об отделе по управлению персоналом ООО "Экстрим" (Приложение Г), данный отдел фактически выполняет все, кроме функции подготовки, переподготовки, организации мероприятий по обучению персонала. Таким образом, из 14 функций отдел фактически выполняет 12. Коэффициент актуализации функций Каф для данного отдела составляет 1,17.

Основными функциями из перечисленных являются шесть: определение потребности в работниках, оформление всех необходимых документов по движению персонала, составление статистической отчетности, работа с резервом, изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала и организация мероприятий по обучению персонала. Следовательно, коэффициент концентрации функций Ккф для данного отдела составляет 0,5.

Для отдела управления персоналом свойственны и другие функции, общее количество которых может возрастать до 15. Тогда коэффициент накопления организационной структуры дисфункций Кнд составляет 1,25.

Количество носителей основных функций в отделе - 2 (работника), общее количество элементов - 2. Следовательно, коэффициент концентрации элементов Ккэ равен 1.

Аналогично производится оценка других структурных подразделений.

Количество звеньев управления в ООО "Экстрим" - 7, число ступеней управления - 2, общее количество элементов в структуре - 14. Следовательно, коэффициент сложности организационной структуры равен 1.

Таблица 2.11 - Показатели эффективности состава структуры

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурное подразделение | Каф | Ккф | Кнд | Ккэ | Ксл |
| Отдел полиграфии  | 0,90 | 0,70 | 1,15 | 0,65 | 1,00 |
| Дизайн-бюро  | 1,00 | 0,80 | 0,90 | 0,67 |
| Отдел сувенирной продукции  | 1,15 | 0,50 | 1,25 | 0,50 |
| Отдел размещения  | 0,85 | 0,60 | 0,85 | 1,00 |
| Отдел по рекламной деятельности  | 0,90 | 0,80 | 1,10 | 1,00 |
| Коммерческий отдел  | 1,10 | 0,50 | 1,15 | 1,00 |
| Бухгалтерия  | 0,90 | 0,70 | 0,90 | 1,00 |
| Отдел по управлению персоналом  | 1,17 | 0,50 | 1,25 | 1,00 |

Расчет Ксс приведен в таблице 2.12. В качестве частных показателей взяты средние по структурным подразделениям, приведенным в таблице 2.11.

Таким образом, коэффициент состава структуры равен 0,93. Значение меньше единицы, что означает, что уровень рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы в ООО "Экстрим" несколько ниже нормального уровня, при котором оргструктура управления характеризуется высокой степенью надежности (работоспособности).

Таблица 2.12 - Расчет коэффициента состава структуры ООО "Экстрим"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Коэффициент весомости (qi)  | Оценка в баллах (Аi)  |  |
| Коэффициент актуализации функций | 0, 20 | 1,00 | 0, 20 |
| Коэффициент концентрации функций | 0,15 | 0,64 | 0,10 |
| Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций | 0, 20 | 1,07 | 0,21 |
| Коэффициент концентрации элементов | 0, 20 | 0,85 | 0,17 |
| Сложность организационной структуры управления | 0,25 | 1,00 | 0,25 |
| Итого | 1,00 | - | 0,93 |

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными подразделениями ООО "Экстрим" выявил следующие недостатки данной системы:

несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; имеются нереализуемые функции;

дублирование функций двумя или тремя службами;

решения принимаются на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе, также в отделе сувенирной продукции и отделе по управлению персоналом. В связи с наличием нереализуемых функций в коммерческом отделе ООО "Экстрим" коммерческий блок данного предприятия является очень слабым. Основными проблемами являются:

практически полное отсутствие маркетинга;

продажи и обслуживание не сегментированы;

потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций и потеря наиболее привлекательных клиентов. Для устранения проблем из коммерческого отдела необходимо создать подразделение маркетинга с функциями:

исследования рынка;

разработки маркетинговой стратегии;

тарифной (ценовой) политики.

До 90% рабочего времени отдела по управлению персоналом занимает кадровый учет. Соответственно на все остальные функции остается не более 10% рабочего времени. Необходимо сокращать трудоемкость операций по кадровому учету и развивать такие функции, как обучение и развитие персонала, управление производительностью персонала, развитие внутренних коммуникаций, управление пакетом компенсации для каждого подразделения и сотрудника (мотивация персонала), организационное развитие и разработка стратегии управления персоналом.

В ООО "Экстрим" также отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании. В связи с отсутствием департамента стратегии не выполняются функции: разработки корпоративной стратегии, контроля реализации стратегических положений, корректировки стратегии, участия в разработке планов, создаваемых в развитие стратегии (включая бюджет). Данный департамент должен подчиняться непосредственно Генеральному директору и находится не над остальными структурными подразделениями, а рядом с ними, чтобы обеспечивать взвешенность и нейтральность. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Отсутствие стратегического управления в ООО "Экстрим" обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. Генеральный директор зачастую сам занимается контролем некрупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Этап 8. Выявление дефектов структуры связей (отсутствием связей, обрыв, нерациональность связи) и способов их реализации.

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующейся степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая определяет способность оргструктур управления импортировать, перерабатывать и экспортировать информацию.

Для проведения анализа рассчитывается показатель структуры связей Ксв по формуле 2.2 В качестве частных показателей возьмем:

а) коэффициент актуализации связей:

 (2.12)

где Сп - количество полезных (функциональных) связей; Со - общее количество связей в системе;

б) коэффициент функционального воплощения (концентрации связей):

 (2.13)

где Свш - количество внешних связей; Свн - внутренних связей;

в) коэффициент совместимости связей:

 (2.14)

где Ск - количество связей, выполняющих функций согласования;

г) коэффициент централизации управленческих решений:

 (2.15)

где Рв - количество принятых решений при выполнении основных функций управления на верхних уровнях управления; Ро - общее количество принятых решений при выполнении основных функций управления на всех уровнях управления.

Из рисунка 2.2 видим, что основные связи - линейные и функциональные - между производственными подразделениями организации односторонние, двусторонние связи имеются только между производственными и функциональными подразделениями. Общее количество связей в системе (линейных и функциональных) - 13, при этом количество полезных (двусторонних) связей равно 21. Следовательно, коэффициент актуализации функций равен 1,62. Значительное превышение коэффициента единицы означает, что многие полезные функции связей производственных подразделений не реализуются. В частности, если есть прямая связь "дизайн-бюро → отдел полиграфии", то обратная связь "отдел полиграфии → дизайн-бюро" отсутствует. Аналогично со связями отделов: "отдел по рекламной деятельности - отдел размещения", "дизайн-бюро - отдел полиграфии", "отдел полиграфии - отдел размещения", "отдел сувенирной продукции - коммерчески отдел", "отдел полиграфии - коммерческий отдел", "отдел размещения - коммерческий отдел".

Внешними связями ООО "Экстрим" являются связи:

1) с заказчиками (покупателями);

2) с поставщиками;

3) с налоговыми органами;

4) с государственными лицензионными органами;

5) с региональными организациями саморегулирования рекламы и российской ассоциацией рекламных агентств;

6) с комитетом по защите прав потребителей, с международной конфедерацией обществ потребителей;

7) с юридическими инстанциями.

Коэффициент концентрации связей Квс равен 0,54 (7/13).

В рассматриваемой организации имеется три связи, выполняющие функции согласования (это связи с функциональными подразделениями - коммерческим отделом, бухгалтерией и отделом по управлению персоналом). Следовательно, коэффициент совместимости связей равен:

.

Чем ближе коэффициент централизации управленческих решений к единице, тем централизованнее управленческий процесс. Для линейно-функциональных структур данный показатель считается нормальным в пределах 0,3-0,4.

В нашем случае по оценке руководителей отделов коэффициент централизации управленческих решений достигает в среднем 0,5-0,6. Это говорит о высокой централизации организационной структуры и слабости горизонтальных связей.

В таблице 2.13 приведен расчет показателя эффективности структуры связей в ООО "Экстрим".

Таблица 2.13 - Расчет коэффициента структуры связей в ООО "Экстрим"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение коэффициента | Коэффициент весомости (qi)  | Экспертная оценка в баллах (Аi), от 0 до 1 |  |
| Коэффициент актуализации функций | 1,62 | 0,25 | 0,4 | 0,10 |
| Коэффициент концентрации связей | 0,54 | 0,25 | 0,9 | 0,23 |
| Коэффициент совместимости связей | 0,77 | 0, 20 | 0,8 | 0,16 |
| Коэффициент централизации управленческих решений | 0,55 | 0,30 | 0,5 | 0,15 |
| Итого | - | 1,00 | - | 0,64 |

Таким образом, показатель эффективности структуры связей в рассматриваемой организации (коэффициент структуры связей) равен 0,64 (нормальным считается значение около единицы). По этому показателю можно судить о том, что работоспособность организационной структуры управления ООО "Экстрим" является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Управленческая система в ООО "Экстрим" характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Этап 9. 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 2003-2004 годах показателей использования трудового потенциала аппарата управления (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Анализ показателей эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Способ расчета | 2003 г.  | 2004 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 2004 году 89,2% от уровня 2003 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2004 году принес 270,8 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2003 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.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии 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. Также в положениях о подразделениях в ООО "Экстрим" не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

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.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО "Экстрим" отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

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. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО "Экстрим" выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО "Экстрим" отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО "Экстрим" является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

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.

## 3. Предложения по совершенствованию организационной структуры ООО "Экстрим"

## 3.1 Недостатки настоящей организационной структуры

ООО "Экстрим" - динамично развивающаяся коммерческая организация. Объемы его деятельности непрерывно увеличиваются. Современное положение на рынке предприятие обрело благодаря высококвалифицированному персоналу, а также действующей системе управления.

Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. На протяжении 2003-2004 годов платежеспособность организации снизилась, возросла задолженность перед кредиторами. Причиной этому стало возрастание сроков выполнения работ по изготовлению рекламных предложений, разработки фирменного стиля для компаний, их имидж-рекламы и подготовки представительских материалов. Увеличение сроков выполнения работ, в свою очередь, обусловлено возрастанием требований клиентов-компаний к качеству услуг и продукции, появлению новых пожеланий в характере, содержании услуг. Этого можно было бы избежать, имея хороший прогнозный блок (департамент стратегии), маркетинговую службу и более совершенную организационную структуру, быстрее реагирующую на изменения предпочтений покупателей.

Действующая организационная структура в ООО "Экстрим" - линейно-функциональная. Она подходит для таких небольших предприятий, как ООО "Экстрим", так как некоторые недостатки линейно-функциональных структур на небольших предприятиях отсутствуют. Например, наличие многоуровневой структуры управления. На малых предприятиях существует 1-2 уровня управления, в связи с чем скорость обмена информацией, принятия управленческих решений выше, чем на больших предприятиях с многоуровневой линейно-функциональной структурой управления. В этом случае на малых предприятиях она более эффективна.

Однако особенности бизнеса ООО "Экстрим", заключающиеся в индивидуальном подходе к каждому клиенту, разработке эксклюзивной продукции, требуют большей гибкости, чем от предприятий с серийным производством.

Снижение рентабельности деятельности, возрастание издержек производства и управления, снижение платежеспособности организации - следствия недостаточной эффективности ее организационной структуры. Недостаточная эффективность линейно-функциональной оргструктуры ООО "Экстрим" обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в ООО "Экстрим" обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Еще одним преимуществом рассматриваемой структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства.

Однако структура управления в ООО "Экстрим" имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в ООО "Экстрим" отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует в ООО "Экстрим", а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

По этой же причине в ООО "Экстрим" отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. 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.

Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как показал анализ, практически любой заказ клиента требует участия всех подразделений предприятия, а существующая организационная структура значительно усложняет процесс выполнения работ, так как работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

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. Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей в ООО "Экстрим": одни подразделения, причем наиболее главные (отдел по рекламной деятельности и дизайн-бюро), не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого (например, отдел полиграфии).

Как показал анализ организационной структуры, 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.

Таким образом, действующая в ООО "Экстрим" организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Таким образом, с одной стороны, результаты работы предприятия с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма управляющих работников, а с другой стороны, те же управляющие работники являются перегруженными работой, что снижает качество принимаемых ими решений, следовательно, сказывается на результатах работы компании.

В-четвертых, в организационной структуре ООО "Экстрим" выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, а также выявлены некоторые нереализуемые функции, например, функции отдела по управлению персоналом и коммерческого отдела.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе. Основными проблемами данного отдела являются:

отсутствие комплексных маркетинговых исследований, непрерывного мониторинга рынка рекламных услуг;

слабое владение и использование инструментария маркетинга (так, например, продажи и обслуживание на предприятии не сегментированы);

слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации клиентов (заказчиков).

Следствием из этого является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций, потеря наиболее привлекательных клиентов; возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Поэтому необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должны стать эффективные продажи и точный прогноз состояния рынка рекламных услуг.

Отдел по управлению персоналом занимается в основном кадровым учетом, тогда как его функции намного шире. Так, отделом по управлению персоналом не выполняются функции по обучению, развитию персонала, управлению его производительностью, развитию внутренних коммуникаций, управлению пакетом компенсаций для каждого подразделения и сотрудника, то есть системой мотивации, организационному развитию и разработке стратегии управления персоналом. Причиной этому является отсутствие хорошего руководителя отдела по управлению персоналом. Данный отдел подчиняется непосредственно генеральному директору, который загружен повседневной работой и поэтому не может эффективно руководить отделом по управлению персоналом. Отсюда вытекает еще один недостаток существующей организационной структуры - избыточная централизация.

Генеральный директор зачастую сам занимается контролем некрупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Управленческая система в ООО "Экстрим" характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Работоспособность организационной структуры управления ООО "Экстрим" является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Следовательно, организационная структура управления ООО "Экстрим" требует совершенствования.

## 3.2 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.

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

создание культуры организации, что обеспечиваем мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают форму традиции и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат;

создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;

поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Такой прирост эффективности может достигнуть в среднем 25-30% (от 10 до 60%);

структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции. Это направление может дать основной прирост эффективности с выходом за предел, определяемый исчерпанием возможностей существующих технологий и экспертно оцениваемый в 40-60%;

устранение нерентабельных производственных структур, повышающих нагрузку на основное производство через передачу прав собственности на неиспользуемые основные фонды;

создание новых видов продукции, услуг и технологий, что требует особого внимания к инновационному потенциалу организации;

внедрение управленческого учета и создание системы всеобъемлющего контроля за рациональным приобретением, размещением и использованием ресурсов, что предполагает не только эффективное управление производственными издержками, но и обеспечение эффективного функционирования служб и отделов системы управления в соответствии с их целевыми установками при минимальных, но необходимых затратах на их содержание.

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

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

децентрализация структур управления;

вертикальная дезинтеграция;

диверсификация производственной и сбытовой деятельности.

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

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

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.

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.

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.

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

Особое внимание обращается на деятельность персонала фирм в условиях компьютеризированной среды, связанной с революцией в информационных технологиях.

Изменение значимости приоритетов производственной деятельности в сторону увеличения сроков и объемов сервисного обслуживания. При этом показателем успеха становится максимальное удовлетворение запросов потребителей, а не рентабельность.

Под организационным новшеством понимается комплекс мероприятий по упорядочению системы, имеющий глобальную или локальную новизну для данного предприятия. Тогда организационное нововведение - сознательно организованный процесс реализации новшества. Глобальное организационное совершенствование охватывает всю организационную структуру в целом, локальное - ее подсистемы и элементы.

Организационная рационализация предполагает регуляцию системы, направленную на поддержание устойчивости в рамках наличных функций, за счет улучшения организации процессов управления без изменения их состава и производственной структуры.

Под организационным развитием понимается концепция организационного совершенствования системы, целью которого является ее упорядочение, то есть приведение организационной структуры в соответствие с целями управления. Это сложный, комплексный, долгосрочный процесс организационных изменений. Постоянное обновление технико-экономической и организационно-экономической сфер деятельности предприятия - суть ветвящегося инновационного процесса, охватывающего все его структуры (от технологической до организационной). Поэтому процесс реорганизации системы должен рассматриваться как организационное нововведение.

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

Совершенствование структуры управления может идти по трем основным направлениям:

Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.

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.

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.

Совершенствование структуры ООО "Экстрим" за счет внутренних упрощений или изменений не приведет к значительному улучшению структуры управления в рассматриваемой организации, так как ее недостатки имеют комплексный, системный характер. Внесение упрощений в организационную структуру добавит в список проблем ряд других, а изменения - устранят одни недостатки, но станут источником других.

ООО "Экстрим" представляет собой небольшую организацию, с восьмью структурными подразделениями и численностью персонала 52 человека. Поэтому создание комплексной структуры через включение органической структуры в существующую механическую не представляется возможным (организация слишком мала). Кроме того, все направления деятельности компании тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому также нет возможности выделить какую-либо наиболее перспективную область и создать на ее основе органическую структуру внутри ООО "Экстрим" в качестве эксперимента.

Включение органической структуры также потребует значительного расширения штата сотрудников, что ООО "Экстрим" не может себе позволить.

Поэтому для ООО "Экстрим" более всего подходит полная замена механической структуры управления на органическую, то есть адаптивную структуру. К этому можно прибавить хорошие лидерские качества генерального директора, стабильную команду единомышленников из руководителей среднего звена и сложившуюся за годы деятельности определенную организационную культуру компании.

Замена организационной структуры управления ООО "Экстрим" на органическую также обусловлена особенностями бизнеса данной компании, в частности, необходимостью быстро, качественно и с минимальными затратами реагировать на изменения внешней среды.

Существуют разные виды адаптивных структур. Например, матричная (или кросс-функциональная) и проектная (бригадная) структура. Основой этих структур управления является организация работ по рабочим группам.

Основными принципами такой организации управления являются:

автономная работа рабочих групп (бригад);

самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;

замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее называют бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам.

При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия.

В нашем случае для ООО "Экстрим" подойдет смешанная форма из кросс-функциональной и проектной структуры. Это обусловлено тем, что предприятие не может нанять дополнительно наиболее высокооплачиваемых работников - руководителей проектов, так как издержки и затраты на производство и управление значительно высоки и их нужно снижать, а приглашение таких работников может значительно повысить и без того высокие затраты. Поэтому из работающих в компании руководителей необходимо отобрать наиболее профессиональных для замещения должностей руководителей проектов (направлений). Руководители проектов (направлений) и созданные группы работников основных направлений деятельности предприятия образуют проектную организационную структуру. Остальные - административные руководители вместе с группами работников второстепенных направлений деятельности будут образовывать кросс-функциональную структуру, так как эти группы работников будут находиться в подчинении и руководителей проектов.

Как уже отмечалось, совершенствование организационной структуры неразрывно связано с реформированием предприятия, в частности, с устранением нерентабельных производственных структур и низкорентабельных видов продукции (услуг).

В нашем случае таковым является отдел сувениров и сувенирная продукция. Однако сувенирная продукция является сопутствующим продуктом направления по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов. Поэтому полностью удалять разработку и производство сувенирной продукции не следует. Необходимо удалить отдел сувениров как структурное подразделение, а производство сувениров подключить к направлению по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы.

Это мероприятие для ООО "Экстрим" даст основной прирост эффективности, экспертно оцениваемый в 15%.

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. Предпочтительно, чтобы это был новый человек для организации, с опытом работы, высоким уровнем профессиональных знаний, хорошими личными качествами, высоким уровнем мотивации. Однако это может быть работник и из самой организации (из другого подразделения). При отборе кандидатов на данную должность большое значение должно придаваться умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

На должность руководителя направления рекламных предложений более всех подходит директор рекламного отдела. Он непосредственно работает в этой области, имеет большой опыт эффективной деятельности.

На должность руководителя направления полиграфического дизайна лучше всего назначить выпускающего (главного) дизайнера. Он также непосредственно работает в этой области и имеет большой опыт эффективной деятельности.

В связи с назначением этих руководителей на должности руководителей проектов их функции расширятся. Теперь в их подчинении будут не только группы работников основной деятельности, которыми они руководили до этого (то есть в настоящее время), но и группы работников функциональных подразделений.

Отдел размещения необходимо поместить под руководство руководителя направления рекламных предложений, а должность главного редактора упразднить (сократить).

Руководители направлений также будут выполнять функции стратегического планирования. Таким образом, в ООО "Экстрим" появляется актуальный департамент стратегии. Благодаря этому новая организационная структура будет соответствовать одному из основных принципов построения организационных структур - формированию в структуре контуров не только оперативного и текущего, но и перспективного и стратегического управления.

Действительно, для стратегического планирования необходимо предусмотреть различные варианты структурного обеспечения стратегического управления. Ведь, в конечном счете, в процессе информирования всей организации о выбранном стратегическом направлении в каждом операционном подразделении вырабатывается стратегия. Каждое подразделение увязывает свою цель с общим стратегическим направлением. За эту увязку должен отвечать определенный человек или группа.

Структуризация сложных социально-экономических систем, к которым относится организация, независимо от их факторного состава, масштабов проявления и характера внутренних и внешних связей предполагает графоаналитическое описание структурируемой системы в виде набора блоков.

В единстве организационно-производственной структуры управления предприятием определяющей является первая. Поэтому принятая стратегия развития организационно-производственной структуры обуславливает необходимость внесения соответствующих изменений в организационную структуру управления. Вместе с тем, четкого взаимного однозначного соответствия между этими двумя структурами нет, оргструктура управления представляет собой достаточно самостоятельный элемент хозяйственного механизма, а ее совершенствование - самостоятельную, сложную задачу.

На рисунке Е.1 Приложения Е представлен проект адаптивной организационной структуры для ООО "Экстрим", отвечающий следующим направлениям реформирования предприятия:

создание органической структуры управления;

создание департамента стратегии;

ликвидация низкорентабельных структурных подразделений и видов продукции (услуг);

усиление коммерческого блока, создание маркетинговой службы;

усиление блока управления персоналом.

Основными подразделениями в ООО "Экстрим" будут являться проектные группы: группы работников дизайн-бюро, группа работников отдела размещения, группы работников по рекламной деятельности.

Группами матричного управления (управления с двойным подчинением) будут являться группа работников отдела полиграфии и функциональные подразделения - работники коммерческого отдела и отдела по управлению персоналом. Бухгалтерия вынесена в отдельную общую функциональную часть с подчинением непосредственно генеральному директору.

Такое структурное положение функциональных подразделений обеспечит их более эффективную деятельность, чем при существующей механической организационной структуре. Так, например, если сегодня процесс продаж и взаимодействия с клиентами и заказчиками в ООО "Экстрим", является несколько разобщенным с процессом разработки и производства рекламного или полиграфического продукта, то посредствам матричного управления этот недостаток будет устранен. В предлагаемой структуре и менеджер активных продаж, непосредственно контактирующий с заказчиком, и креатор, разработчик и изготовитель продукта, находятся под руководством одного начальника - руководителя проекта рекламных предложений или проекта полиграфического дизайна. Их работа становится скоординированной, налаживаются неразрывные, крепкие горизонтальные связи, в результате и деятельность данного направления становится более эффективной. Тоже с направлением по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов.

В Приложении Ж приведен проект Положения об организационной структуре управления ООО "Экстрим". Разработка данного положения, его внедрение и дальнейшее развитие в системе управления позволит построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и значительно облегчит процедуру выявления дефектов организационной структуры управления.

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.

Для каждого направления (проекта) желательно предусмотреть наличие одного маркетолога, который будет находиться в подчинении, с одной стороны, руководителя проекта, а с другой - коммерческого директора. Группа маркетологов в составе отдела продаж будет заниматься исследованиями рынка, прогнозированием рыночной конъюнктуры - каждый в своей области, то есть один маркетолог - в области разработок фирменного стиля предприятий, имидж-рекламы и представительских материалов; второй - в области рекламных предложений; третий - в области полиграфического дизайна.

Аналогично с менеджерами активных продаж. Каждый менеджер будет отвечать за продажи по тому направлению деятельности, которое отмечено в его должностной инструкции и положении об организационной структуре предприятия.

Для развития деятельности отдела по управлению персоналом, не ограничивающейся кадровым учетом, в штат организации необходимо принять руководителя отдела по управлению персоналом. Менеджеры по управлению персоналом будут подчиняться не только директору отдела по управлению персоналом, но и руководителям направлений (проектов). Желательно, чтобы к каждому направлению (проекту) был прикреплен свой менеджер по управлению персоналом.

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

глобальное организационное нововведение - адаптивную проектно-матричную организационную структуру управления (Приложение Е);

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;

создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием;

сокращение должностей начальника отдела сувениров и главного редактора, перемещение отдела сувениров и отдела размещения под руководство, соответственно, руководителя направления разработки фирменного стиля и руководителя направления рекламных предложений;

введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом;

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.

Органический тип структуры управления характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он подразумевает высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентацию культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Гибкая организационная структура может стать для предприятия неэффективной, если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию. Поэтому в ООО "Экстрим" необходимо также пересмотреть систему планирования, в частности систему стратегического планирования, контроля, распределения ресурсов, необходимо создать новую систему стимулирования работников, их трудовой мотивации. Условия оплаты труда должны быть направлены, прежде всего, на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и доходов. В группах вводятся гибкие системы, предусматривающие тесную связь между уровнем заработной платы каждого члена группы и общими результатами (по таким показателям, как, например, прибыль или доходы).

В процессе работы в проектных группах и группах матричного управления адаптивной организационной структуры ООО "Экстрим" должны поощряться взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Менеджмент в группах должен носить характер консультаций и опираться на групповое решение проблем.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. Идеальным вариантом является такая структура, которая позволяет менеджерам работать как единой команде.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации. Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота обработки и получения информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений

Проект новой организационной структуры ООО "Экстрим" был предложен на рассмотрение руководителям структурных подразделений. Большинство отметило ее высокую эффективность и возможность выхода по средствам данной оргструктуры на новый качественный уровень предпринимательской деятельности.

В таблице 3.1 приведены результаты опроса руководителей на предмет возможности внедрения данной структуры на предприятии и эффекта от ее реализации.

На основе этих прогнозируемых данных можно рассчитать основные показатели деятельности рассматриваемой компании по результатам внедрения проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.1 - Результаты экспертной оценки руководителями предприятия эффекта от внедрения проекта адаптивной организационной структуры в ООО "Экстрим"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка руководителями | Наиболее вероятная оценка  |
| Директор рекламного отдела  | Выпускающий дизайнер  | Коммерческий директор  |
| Вероятность успешной реализации проекта  | 95 | 90 | 95 | 93 |
| Рост производительности труда | 15 | 15 | 18 | 16 |
| Снижение коммерческих и управленческих расходов | 12 | 10 | 15 | 12 |

Согласно проекту совершенствования организационной структуры ООО "Экстрим" необходимо упразднить должности главного редактора и начальника отдела сувениров, ввести в штат должность руководителя направления по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов (включая сувениры), директора отдела по управлению персоналом, а также нанять дополнительно одного маркетолога. Таким образом, из штатного расписания удаляются две и добавляются три штатные единицы. В результате численность персонала увеличится на одного сотрудника и составит 53 человека.

Предполагаем, что оклад руководителя направления составит 31 тыс. руб., директора отдела по управлению персоналом - 26 тыс. руб. На основе этих данных можно определить будущий фонд оплаты труда, среднюю заработную плату в организации.

Таблица 3.2 - Показатели социально-экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры ООО "Экстрим"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение до внедрения проекта | Значение после внедрения проекта | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
| Численность персонала, чел.  | 52 | 53 | 1 | 101,9 |
| Численность работников аппарата управления, чел.  | 8 | 8 | 0 | 100,0 |
| Годовой фонд оплаты труда работников, тыс. руб.  | 7 284 | 7 494 | 210 | 102,9 |
| Средняя заработная плата в целом по организации, руб.  | 11 673 | 11 783 | 110 | 100,9 |
| Средняя заработная плата административно-управленческого персонала, руб.  | 27 375 | 28 375 | 1 000 | 103,7 |
| Средняя заработная плата основного производственного персонала и работников функциональных подразделений, руб.  | 8 818 | 8 833 | 15 | 100,2 |
| Текучесть кадров,% | 11,2 | 9,5 |  - 1,7 | 84,8 |
| Производительность труда, тыс. руб. /чел.  | 1 373 | 1 593 | 220 | 116,0 |
| Годовой объем продаж, тыс. руб.  | 71 405 | 84 429 | 13 024 | 118,2 |
| Себестоимость производства, тыс. руб.  | 45 675 | 53 190 | 7 515 | 116,5 |
| Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.  | 22 667 | 23 138 | 471 | 102,1 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.  | 3 063 | 11 289 | 8 226 | 368,6 |
| Чистая прибыль, тыс. руб.  | 2 166 | 7 902 | 5 736 | 364,8 |
| Рентабельность от основной деятельности, % | 4,7 | 9,4 | 4,7 | 200,0 |

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

Проект является также социально эффективным. Во-первых, на предприятии появится дополнительное вакантное место, а в последствии - может появиться несколько новых рабочих мест. Планируется снижение текучести кадров с 11,2 до 9,5%. Во-вторых, заработная плата работников в среднем по предприятию увеличится, хотя наибольший рост заработной платы - у работников административно-управленческого персонала. В целом рост материального вознаграждения персонала по предприятию незначителен: в категории административно-управленческого персонала - 103,7%, в категории основного производственного персонала и работников функциональных подразделений - 100,2%.

Тем не менее положительный социальный эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО "Экстрим" очевиден. Это обусловлено развитием деятельности отдела по управлению персоналом. В его функциональную область помимо кадрового учета включены такие важные функции, как формирование и работа с резервом (подбор, отбор, комплексное социолого-психологическое исследование и изучение резерва; выдача рекомендаций по его дальнейшему использованию; составление банка данных резерва; социально-психологическое обучение); изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала, определение потребности в повышении его квалификации, подготовки и переподготовки, организация мероприятий по обучению персонала. Таким образом, у персонала рассматриваемой компании открываются возможности самосовершенствования, карьерного развития.

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.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО "Экстрим".

## Заключение

В дипломном проекте 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 1999-2004гг. непрерывно увеличиваются. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. Анализ показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, то есть платежеспособна. Однако ее платежеспособность за последние два года снизилась. 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.

Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности дал следующие результаты.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии 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. Также в положениях о подразделениях в ООО "Экстрим" не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

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.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО "Экстрим" отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

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. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО "Экстрим" выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО "Экстрим" отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО "Экстрим" является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

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.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления ООО "Экстрим":

отсутствие департамента стратегии, занимающегося стратегическим планированием развития предприятия;

слабость горизонтальных связей, обусловленная существующим механизмом управления, который недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок и, как следствие, слабая приспособляемость организации к изменяющимся условиям;

неравномерное распределение нагрузки по управлению организацией на руководителей различных уровней;

несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, наличие нереализуемых функций.

Перечисленные недостатки сказываются на работоспособности организационной структуры управления ООО "Экстрим", надежность которой является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Поэтому организационная структура управления ООО "Экстрим" требует совершенствования.

В работе представлен проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Основное содержание проекта заключается в следующем:

Построение адаптивной проектно-матричной организационной структуры управления.

Введение в штат трех новых должностей.

Создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием.

Сокращение должностей начальника отдела сувениров и главного редактора, перемещение отдела сувениров и отдела размещения под руководство, соответственно, руководителя направления разработки фирменного стиля и руководителя направления рекламных предложений.

Введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом. Разработка Положения об организационной структуре управления. Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия.

Практическую значимость имеет разработанная в проекте адаптивная проектно-матричная организационная структура и Положение об организационной структуре управления предприятием.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия, рентабельности от основной деятельности, производительности труда, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия. Социальная эффективность проекта обусловлена увеличением числа занятых в организации, ростом средней заработной платы, ростом значимости каждого работника, привлечение его к процессу выявления и решения проблем организации, планированием его профессионального развития, обучению и повышению его квалификации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО "Экстрим", что подтверждают результаты опроса руководителей в данной компании.

## Список литературы

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук - СПб: Союз, 2002. - 463с.
2. Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Международные отношения, 1999. - 416с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ.С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. М. и др. Питер, 1999.414с.
4. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2003. - 242с.
5. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. - 2-е изд., доп. - М.: ИПКгосслужбы, 2000.
6. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб: Питер, 2000. - 411с.
7. Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", НОРМА, 1997. - 526с.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфра-М, 1999. - 256с.
9. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект. - М.: Инфра-М, 1999. - 87с.
10. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие для эк. Спец. вузов / Л.Д. Гительман - М.: Дело, 1999. - 496с.
11. Дитрих Я. Проектирование и конструирование организации: Системный подход. - М., 1999.
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, 1999. - 432с.: ил.
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, 2003. - 120с.
14. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2002. - XIV, 175с.
15. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2004. - 360с.
16. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2000.
17. Менеджмент: Учебник / Под ред. В. В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2003. - 591с.
18. 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: Бизнесс-пресса, 2001. - 422с.
19. Менеджмент организации / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2002. - 430с.
20. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: Инфра-М, 1998.
21. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ. - М.: Высшая школа, 2001. - 248с.
22. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 1997.
23. Организационная структура предприятий: Учебное пособие / Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская - М.: Изд-во КОНСЭКО, 1998. - 176с.
24. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С.В. - М.: Европейский центр по качеству, 2003. - 48с.
25. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента. Сборник науч. Трудов под ред. Л.Ф. Манакова. - Новосибирск: НГАСУ и РААСН СО, 2001. - 173с.
26. Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
27. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. - Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2004. - 184с.
28. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / В. Краснова; Под ред.В. Красновой, А. Привалова. - 2-е изд. - М.: Журн. Эксперт, 1997. - 173с.
29. Фатхутдинов В.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 1997. - 350с.
30. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2003. - 256с.
31. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - 3-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 208с.
32. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005. - 381с.
33. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления - 1998. - №4. - С.113-119
34. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации // Корпоративный менеджмент. - http://www.cfin.ru
35. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация управления // Менеджмент в России и за рубежом. - http://www.cfin.ru/press/management
36. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // http://www.mcpg.ru
37. Гончарук В.А. Развитие предприятия // http://www.user. cityline.ru/ ~itbcons
38. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В., Халдеев В.Т. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №11 // http://www.ptpu.ru
39. Иванов М. Организация как открытая система // Менеджмент сегодня. - 2002. - №1.
40. Кузнецов А.И. Организационная структура предприятия с позиций обеспечения выживания // **http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\_31 /article\_311/**
41. Кушнерова С. Типичные ошибки при реструктуризации бизнеса // http://www.valex.net/articles/restr.html
42. Матвеев А. Нерациональная структура дорого обходится // Консультант. - 2005. - №7 // http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/ strategic\_unions. shtml
43. Мильнер Б.З. Управление будущего: предпосылки и тенденции // Экономист. - 1995. - №4. - С.23-32
44. Муравьев С.В. Экспресс-анализ структур управления предприятием // Корпоративный менеджмент. - http://www.cfin.ru/management/strategy/ orgstr/express\_struct. shtml
45. Ованесов А. Формула успеха: от системы жестких связей к модели внутреннего рынка // ПроИнвест Консалтинг - http://www.strategy.ru/ publish/48. doc
46. Ованесов А. Структура компании - вопрос для бизнеса актуальный // ПроИнвест Консалтинг - http://www.strategy.ru/ publish/48. doc
47. Орлов А.И. Организационные структуры и механизмы управления // Русский бизнес-клуб. - http://rbclub.ru
48. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятий нового типа // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №1.
49. Шарафанова Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом: тенденции XX века // Персонал-микс 23.01.2003. http://www.hrm.ru
50. Щедровицкий П.Г. Организационное проектирование в системе управленческой деятельности // http://www.shkp.ru/lib/publications/23