**Введение**

Продукция предприятий текстильной и легкой промышленности полностью направлена на удовлетворение нужд человека, поэтому задачи развития отрасли – это создание и поддержание обеспеченности уровня жизни, достижение максимально возможного потребления и разнообразия товаров. Необходимо дать потребителю возможность найти товары, которые наиболее полно отвечают его вкусу и повышению качества жизни, то есть выполняется основной критерий конкурентоспособности – «качество-цена». Известные способы достижения конкурентоспособности: минимизация затрат, повышение технических характеристик продукции, надежность и качество изделий, скорость выполнения заказов, «индивидуализация» изделий по требованиям заказчиков, сокращение сроков продвижения продукции на рынок, гибкое регулирование объема производства.

В сложившейся рыночно – экономической ситуации финансового кризиса важное значение для текстильных предприятий приобретает вопрос о товарообороте и коммерческом успехе на рынке от реализации продукции, решение которых возможно за счет:

– расширения предложения по ассортименту конкурентоспособной продукции нового поколения из льняного и химического сырья и выхода с ней на мировые рынки;

– активизации инновационного развития производства экологически чистой продукции современного дизайна с новыми потребительскими свойствами.

Быстроменяющаяся мода и пока еще высокая конкуренция иностранных товаров, вызывающих предпочтение у российских покупателей, заставляет текстильные предприятия идти на постоянное обновление продукции, ускоренное ее создание и продвижение на рынок с учетом признаков, по которым совершаются покупки. Соответственно указанным направлениям развивается весь сектор рынка товаров легкой промышленности. В условиях складывающейся в России жесткой рыночной конкуренции необходимо укрепление конкурентных позиций фирмы, которое должно находить отражение при разработке долгосрочной маркетинговой стратегии. При этом очень важно с какой продукцией предприятие выходит на рынок, насколько долгосрочным будет жизненный цикл продукции, чтобы предприятие не только сумело вернуть все затраченные на разработку средства с прибылью, но и могло разработать новые товарные предложение с учетом изменившегося спроса.

Для решения этих задач требуется создание эффективной структуры управления предприятием. Правильно сформированная организационная структура, четко прописанные должностные обязанности, правила взаимодействия между подразделениями необходимы для успешного функционирования бизнеса.

Актуальность темы дипломной работы подчеркивается тем фактом, что в условиях нарастающей конкуренции и глобализации рынков устойчивое развитие предприятия зависит от его способности трансформироваться структурно и функционально. Организационные структуры управления претерпевают радикальные изменения, связанные с необходимостью глубокой и своевременной адаптации к динамично развивающейся рыночной среде. Вектор этих изменений обусловлен переходом от жёстко детерминированной многоуровневой иерархии, построенной на вертикальном администрировании, к гибким («размороженным») инновационным моделям, основанным на горизонтальных взаимосвязях.

При разработке проблемы исследования нами был изучен ряд библиографических источников, посвященных организационной системе и структуре предприятий. В наибольшей степени нам близка позиция таких авторов как Валуев С.А., Игнатьева А.В., Зотов В.В., Ленский Е.В., Кравченко К.А., Хохлова Т.П. и ряд других.

Практическую базу работы составили материалы, собранные в ходе изучения практики деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика».

Цель дипломной работы – разработать проектные рекомендации по совершенствованию структуры управления типичного для отрасли предприятия легкой промышленности.

Данная цель предполагает решение следующих задач:

|  |
| --- |
| 1. Определить сущность и основные задачи управления современной организацией |
| 2. Рассмотреть теоретические положения касающиеся сущности, состава и структуры системы управления организацией |
| 3. Охарактеризовать специфику деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» |
| 4. Проанализировать структуру управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» |
| 5. Внести предложения по повышению эффективности структуры управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» |
| 6. Рассчитать ожидаемую эффективность проекта новой структуры ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» |

Структура работы отражает необходимость проведения наиболее полного анализа изучаемой проблемы. В работу включены три главы введение, заключение, список литературы и приложение.

В первой главе раскрываются основные понятия и рассмотрены основные элементы организационной структуры и структуры управления предприятием.

Вторая глава исследования направлена на анализ хозяйственной деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и выявление основных особенностей построения её организационной структуры.

Третья глава посвящена проектированию усовершенствованной структуры управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и расчету эффективности предлагаемых рекомендаций.

**1 Сущность и основные компоненты структуры управления организацией**

* 1. **Сущность и основные задачи управления современной организацией**

В последние десятилетия изучение организаций и их поведения стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями нескольких научных дисциплин. Изучение организаций постепенно превратилось в самостоятельную научную область – теории организации.

В общем смысле под организацией (социальной организацией) имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп.

В узком смысле под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий [44, 95].

Существует множество определений организации, из которых обычно выделяется концепция организации как рациональной системы, или системы, направленной на достижение цели. Можно выделить четыре направления в определении организации.

В соответствии с теорией Ч. Барнарда организация – это такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. Ч. Барнард и его последователи уделяли внимание, в основном, совместным действиям людей, их кооперации, а уже потом необходимости достижения целей.

Другое направление лучше всего характеризует точка зрения Д. Марча и Г. Саймона, согласно которой организация – это сообщество взаимодействующих человеческих существ, являющееся самым распространенным в обществе и содержащим центральную координационную систему. Высокая специфичность структуры и координации внутри организации отличают ее от диффузных и неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами. Все это делает организацию похожей на отдельный сложный биологический организм. С точки зрения менеджмента, организация – это система принятия и реализации управленческих решений, где люди – механизмы принятия решений.

П. Блау и У. Скотт представляют третье направление в определении организации. В этом направлении указывается основная, по их мнению, характеристика сложившейся организации-то, что она для достижения специфических целей должна быть формализована, обладать формальной структурой.

По мнению А. Этциони, организация – это социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей. Основной упор здесь делается на сознательное членство в организации и сознательное действие ее членов [30, 115].

Одна из трудностей определения этого понятия состоит в том, что организация (процесс организации) не представляет собой конкретной, материальной сущности, но вместе с тем она может иметь ряд свойств как материальных, так и нематериальных. Так, любая фирма обладает многими материальными объектами, имуществом, активами и т.д., но она имеет также много социальных аспектов, которые нельзя увидеть или потрогать, например, человеческие отношения.

Дополнительные трудности в определении этого понятия вызываются тем обстоятельством, что существует много разновидностей организаций, начиная с организации в семье и кончая организацией в неформальных рабочих группах и в формальных системах, таких, как «клиника Федорова», «Уралмаш», профсоюз шахтеров, министерство здравоохранения и организация Объединенных Наций. Можно представить себе множество разновидностей организации, начиная с организации, охватывающей деятельность отдельной личности, и кончая организацией сильно формализованного типа, например, Правительство России, а также большое разнообразие социальных организаций, которые находятся между этими двумя крайними случаями.

Более формализованные, крупные организации можно определить так: «Организация – это система средств и методов, с помощью которых большое число занятых сложными задачами людей, настолько большое, что исключается возможность личных контактов каждого лица с каждым, связывает себя с каждым другим лицом в процессе сознательного, систематического установления и последующего достижения взаимно согласованных целей».

Это определение подчеркивает постоянную взаимосвязь между людьми, совместно работающими для достижения определенных целей. Но социальную организацию можно определить и так: «Социальная организация – это непрерывная система дифференцированных и координируемых видов человеческой деятельности, заключающейся в использовании, преобразовании и объединении специфической совокупности трудовых, материальных, финансовых, интеллектуальных и природных ресурсов в некоторое уникальное, решающее проблемы целое. Функция этого целого состоит в удовлетворении частных потребностей человека путем взаимодействия с другими системами, включающими разные виды человеческой деятельности и ресурсы в их конкретном окружении» [40, 56].

Очевидно сходство между определением социальной, т.е. человеческой, организации и открытой системы с нечетко выраженной структурой потому, что открытой называют систему, постоянно осуществляющую обмен веществом, энергией и информацией со средой [34, 96]. Поведение организации, в противоположность поведению личности, характеризуется большей четкостью, предсказуемостью и стабильностью. Только ориентируя личность на выполнение общих целей, организация способна достичь их.

Существуют две противоречащие друг другу точки зрения относительно природы организаций. Для одной из них характерен рациональный или целевой подход к анализу природы организации. Эта точка зрения высказана в традиционной литературе по методам управления, где организацию рассматривают как рациональное средство достижения определенных целей. Это механистическая точка зрения; каждый функциональный элемент организации интегрирован в ней так, чтобы наиболее эффективно достигались общие цели.

С другой стороны, существует подход к организации как к естественной системе. Этот подход заостряет внимание на таких свойствах, процессах и механизмах адаптации организации, которые делают ее динамической, деятельной единицей. Эта точка зрения, в основном, ориентирована на открытую модель, которая подразумевает, что организация встречается с неопределенностью различной степени и должна развивать средства приспособления к изменяющейся среде [49, 187].

Во многих современных работах по проблемам организации в качестве основы для анализа используется подход к организации как к естественной системе.

Человеческие организации имеют многообразные формы: всем известны предельно четкие военные организации, предпринимательские и политические организации, добровольные ассоциации, вроде спортивных федераций, и другие формы организации общественной деятельности. Одна из характерных особенностей современного общества состоит в увеличении размеров и сложности организации.

По мере того как человек создавал свои все более сложные культурные, технические и общественные институты, усложнялись и организационные отношения. Развитие современной организации можно представить себе, например, сравнив добровольные, стихийно возникавшие и не оформленные организационно дворовые футбольные команды прошлого с современными высокоорганизованными командами Федерации футбола, с их четкой организационной структурой и предсказуемым поведением.

Во взаимоотношениях людей внутри организации существует иерархия – принцип структурной организации сложных многоуровневых систем, состоящий в упорядочении взаимодействий между уровнями в порядке от высшего к низшему [40, 57].

Каждый из двух или более уровней выступает как управляющий по отношению ко всем нижележащим и как управляемый, подчиненный по отношению к вышележащим. В иерархически построенной системе каждый уровень специализируется на выполнении определенного круга функций, причем на более высоких уровнях иерархии преимущественно осуществляются функции согласования, интеграции. Иерархия в организации систем необходима в связи с тем, что управление в них связано с получением, переработкой и использованием больших массивов информации. На нижних уровнях используется конкретная, охватывающая лишь отдельные стороны функционирования системы, информация, а на более высокие уровни поступает обобщенная информация, характеризующая условия существования всей системы, и принимаются решения, относящиеся к системе в целом.

В целом можно сказать, что, сущность организации проявляется в реализации своих целей через достижение личностных. Без этого союза между целым и элементами нет организации как системы. Люди будут объединяться и работать в организации только тогда, когда будут получать то, что нужно каждому из них, т.е. доход, общение, реализацию своих способностей, а также профессиональное продвижение.

Организации, имеющие не одну цель, а набор взаимосвязанных целей принято называть сложными. Все сложные организации обладают рядом общих характеристик:

* наличие, привлечение и использование ресурсов;
* зависимость от внешней среды;
* горизонтальное и вертикальное разделение труда;
* наличие подразделений;
* необходимость управления [24, 160].

Соединив эти характеристики можно получить практическое определение организации: организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

В литературе существует множество подходов к построению типологий организаций.

В первом, традиционном, выделяют три вида:

* предприятия и фирмы (производственные, торговые, обслуживающие);
* учреждения (финансовые, культурные, научные, управленческие, образовательные, медицинские);
* общественные организации (религиозные, профсоюзные, добровольные) [17, 134].

Второй подход – это деление организаций на основе общественных отношений: экономические, социальные, культурные и управленческие (государственные, политические и общественные). В каждом из этих типов есть существенное сходство, определяющее близость целей и функций организаций.

Современные российские социологи выделяют преимущественно следующие виды социальных организаций:

* деловые, членство в которых обеспечивают работников средствами к существованию (предприятия, фирмы, банки и др.);
* общественные, представляющие собой массовые объединения, членство в которых позволяет удовлетворять политические, экономические, социальные, культурные и другие потребности (политические партии, общественные движение и т.п.);
* промежуточные, сочетающие признаки деловых и общественных организаций (кооперативы, товарищества и т.п.);
* ассоциативные, возникающие на основе взаимной реализации интересов (клубы по интересам, не формальные группы и т.д.) [17, 135].

В отечественной литературе широкое распространение получила типология организаций по отраслевому признаку: промышленно-хозяйственные, финансовые, административно-управленческие, научно-исследовательские, образовательные, лечебные, социокультурные и др.

Кроме того, представляется возможным типологизировать организации по масштабам деятельности: крупные, средние и малые; по юридическому статусу: общество с ограниченной ответственностью (ООО), открытые и закрытые акционерные общества (ОАО и ЗАО), муниципальные и федеральные унитарные предприятия (МУП и ФГУП) и т.д.; по признаку собственности: государственные, частные, общественные и организации со смешанной собственностью; по источникам финансирования: бюджетные, внебюджетные и организации со смешанным финансированием.

Наконец, в зависимости от характера внутренних связей можно разделить все организации на формальные и неформальные.

Формальная организация строится на основе извне установленных связей, иерархии позиций, нормативной регуляции поведения, распределения функциональных обязанностей. Такие организации формируют отношение власти, сферы ответственности за принятое решение и его выполнение. Они определяют порядок прохождения информационных потоков для прямых и обратных связей управления. Формальные организации, как правило, зарегистрированы (чаще всего это – юридические лица), для них характерно наличие официального руководителя (начальника). Такие организации являются результатом запланированных действий и усилий.

Неформальная организация представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, являющихся результатом межличностного взаимодействия. Неформальная организация зачастую функционирует внутри формальной, поддерживает и усиливает ее. В ней открываются более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии. Многие члены организации находят в ней таких людей, с кем они чувствуют себя более свободно, ощущают защиту. В данном случае такие организации называют неформальными. Во главе такой группы чаще всего стоит общепризнанный лидер. Неформальные организации чаще всего не зарегистрированы и как правило возникают стихийно [29, 169].

Безусловно, можно выделить ряд общих черт формальной и неформальной организаций. Среди наиболее значимых важно отметить следующие:

* и то и другое есть группа людей с общими целями (или целевыми установками);
* и те и другие разрабатывают внутренние нормы, стандарты и правила, регулирующие различные аспекты поведения людей.

Немецкий философ и социолог Макс Вебер описал идеальную модель формальной организации – бюрократии – это организация публичной власти, состоящая из ряда официальных лиц, занимающих должности и посты и образующих определенную иерархию. Согласно М. Веберу, бюрократия, возникшая в начале XIX века, способствовала четкости в принятии решений в организациях и требовала от чиновников высокого профессионального мастерства.

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Важно также подчеркнуть, что существует несколько подходов к анализу организации как объекта управления.

В рамках механистического (рационального) подхода выделяются и изолированно исследуются отдельные части организации в отдельно взятый момент времени. Организация мыслится как «инструмент» рационального средства достижения четко поставленных целей; как совокупность отдельных самостоятельных частей, способных изменяться и заменять друг друга, не нарушая при этом целостности структуры организации. Сторонники этого подхода, в том числе Макс Вебер, не придают важную роль неформальным отношениям между членами организации. Модель «организации – машины» была разработана французским инженером и исследователем, идеологом классической (административной) школы управления Анри Файолем (1841–1925). Она сыграла важную роль в развитии современной социологии организаций и теории менеджмента. В этой концепции организация рассматривается как безличный механизм, в котором преобладают формально-рациональные отношения между работниками и иерархическая система управления. При этом задача администрации заключается в том, чтобы осуществлять контроль, координацию и планирование работы различных звеньев организации А. Файоль считал, что эффективность работы организации целиком определяется единством командования и четким разделением труда. Таким образом, организация понимается как безликий механизм, инструмент для решения общественно-значимых проблем, а человек – формальный исполнитель, элементарная клеточка в общей системе управления [16, 154].

Существует и другой подход к анализу организации. Согласно «интеракционистской модели» (Ч. Барнард, Ф. Селзник, Г. Саймон и др.), социальное взаимодействие и коммуникация рассматриваются в качестве фундаментального процесса любой организации. Положительной стороной этой модели явилось то, что ее представители считали невозможным строго рациональное и формальное построение организации, поскольку в ней работают живые человеческие личности со своими интересами, потребностями, ценностями, которые не могут не влиять на выполнение ими функций. Общий вывод, сделанный представителями этой концепции – необходимо принять ограниченность рациональной модели организации и невозможность полной формализации поведения в ней людей.

В противоположность механистическому, органический (естественный, поведенческий) подход представляет организацию как некий организм, которому присущ органический рост, стремление к продолжению своего существования и сохранению равновесия системы. Согласно данному подходу организация может продолжать существование даже после успешного достижения поставленных целей перед ней. Для представителей этого направления главной задачей является поддержка равновесия организации и уделяется большое внимание неформальным отношениям внутри коллектива организации.

Этот подход тесно связан со Школой человеческих отношений, основоположниками и ведущими идеологами которой считаются Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо. Они заметили и экспериментально подтвердили, что человек далеко не всегда ведет себя рациональным образом, неоднозначно реагирует на экономические стимулы и требует индивидуального, а не стандартизированного подхода. Знаменитые эксперименты на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, позволили выявить следующие закономерности:

* четко разработанные операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда;
* силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя;
* давление со стороны коллег по группе часто оказывалось более действенным, чем желания руководства и материальные стимулы [39, 60].

Западные социологи М. Крозье, Э. Гоулднер, Д. Марч, Г. Саймон, Ф. Селзник и др. предприняли попытку объединить два предыдущих подхода: от механистической модели они взяли рациональность, а от естественной – неформальные отношения. Главную задачу они видят в определении условий, которые влияют на степень эффективности достижения основных целей организации, поэтому для них характерна разработка частных вопросов управления организацией.

Одним из старейших является структурный подход – управление организациями на общем уровне её структур и подразделений. Этот подход сформировался из практики военной науки – стратегического и тактического управления подразделениями армии с целью одержать победу. В рамках структурного подхода организационная иерархия является основным объектом и инструментом управления: путем структурных (позиционных, должностных) перестановок можно управлять деятельностью сотрудников и организации в целом [39, 62].

Однако управление представляет собой не дискретные действия и решения, а, скорее, непрерывный многоаспектный процесс. Эта особенность менеджмента (организаций) учитывается в процессном подходе. С позиций этого направления в организациях можно выделить четыре различных вида протекающих процессов:

* основные процессы, непосредственно направленные на производство основного продукта организации – товара или услуги;
* вспомогательные (обслуживающие) процессы – непосредственно не связанные с производством, однако направленные на обеспечение успешного протекания прочих процессов (например, учетные и аналитические операции, управленческие процессы);
* венчурные процессы – непосредственно направленные на производство не основного продукта организации;
* связующие процессы – объединяющие первые три типа процессов в единое целое, пронизывающие всю организацию. К связующим процессам принято относить коммуникации и принятие управленческих решений [31, 64].

Одним из наиболее сложных и детально проработанных способов анализа организаций и систем управления стал системный подход. В рамках этого подхода организация рассматривается как система, т.е. некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого. Возникновение этого общенаучного подхода связано с именем австрийского биолога Л. фон Берталанфи, эмигрировавшего в США в 1930-х годах. В теории систем принято выделять две основные категории:

* закрытые системы – имеют жесткие фиксированные границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, не (относительно) зависят от среды, окружающей систему;
* открытые системы – не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии со внешней средой, как правило имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении.

В наиболее общем плане модель организации как открытой системы состоит из трёх элементов:

* входы – все, что организация потребляет из внешней среды: материальные, финансовые, трудовые и информационные ресурсы;
* преобразования – комплекс переработки входов, который непосредственно зависит от эффективности управления;
* выходы – результат переработки входов, который может выражаться в конечной продукции (услугах), прибыли, социальном взаимодействии, доле рынка, капитализации, росте и развитии компании, удовлетворенности сотрудников и т.п. [40, 66].

Солидную теоретическую конструкцию в рамках системного подхода разработали Эрик Трист и Фред Эмери. Согласно их теории организация представляет собой открытую социотехническую систему, т.е. включает в себя как технические (механические), так и социальные подсистемы, и функционирует в контексте своего окружения (внешней среды). Как и любая система, организация характеризуется определенной степенью энтропии. Выживание и развитие организации неразрывно связано со скоростью обновления её отдельных элементов и подсистем.

Подсистемами называются крупные составляющие сложных организаций, выполняющие определенную функцию. Интересную системную модель организации разработал профессор Дарденской школы бизнеса профессор Джеймс Клоусон. Исследователь выделяет шесть основных подсистем, необходимых для выживания и развития открытой системы:

* подсистема управления является органом, формулирующим цели, планы и средства контроля. Она отражает роль руководителей исполнительного уровня.
* подсистема адаптации отслеживает экономическую обстановку. Эта подсистема обеспечивает также соответствие продуктов и услуг фирмы меняющейся ситуации на рынке, а следовательно, выживание. Информация, поступающая от маркетологов, агентов по обслуживанию потребителей и торговых агентов, делает компанию способной к адаптации.
* подсистема контроля поступлений в организацию контролирует приток ресурсов – того, чем «питается» организация. К функциям этой подсистемы относятся подбор кадров, закупка исходных материалов и мобилизация денежных средств.
* подсистема производства преобразует то, что поступает в организацию, в товары и услуги. В производственной компании эту функцию выполняют производственные мощности.
* подсистема контроля оттоков из организации связана с распределением средств, продуктов и отходов. Маркетинговая группа помогает компании в выпуске продуктов и услуг. Кадровая служба занимается освобождением организации от работников, которые не отвечают стандартам компании. Наконец, отдел общественных связей старается приладить «хорошее лицо» ко всем действиям компании.
* подсистема поддержки старается обеспечить эффективную совместную работу других подсистем: она поддерживает равновесие в организации, координируя все осуществляемые действия. К средствам, используемым подсистемой поддержки, относятся стимулирование работников и информационные бюллетени компании и т.п. [40, 67]

Следует однако помнить, что теория систем, будучи описательной моделью, лишь раскрывает взаимосвязи в организации, но не дает никаких конкретных рекомендаций руководителям. Сущность системного подхода заключается в формировании системного мышления, основные принципы которого: видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей; видеть процессы изменений, а не статичные состояния.

Безусловно, описать все переменные влияющие на организацию невозможно. На практике каждый менеджер сам определяет критерии отбора значимых переменных, сознательно отказываясь от второстепенных. Задача общего менеджмента – дать наиболее универсальные, но в то же время действенные модели организации, систем управления и контекста (ситуации).

Таким образом, организационная деятельность заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования социальной системы. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

**1.2 Состав и структура системы управления организацией**

Современные организации относятся к числу сверхсложных систем. Их сложность превышает возможности исследователей и управленцев полного познания организационных процессов и контроля над ними. Поэтому требуется поиск путей снижения сложности организаций. Решение этой проблемы может быть направлено как в сторону диапазона исследования и управления, так и в сторону упрощения устройства организации.

Имеются различные способы уменьшения сложности организаций. В частности, широко используется метод «черного ящика», при котором наблюдатель не вникает в особенности функционирования самостоятельного структурного подразделения, а воздействует через стимулы на «вход» и оценивает «выход» по результату. Другими приемами снижения сложности является систематизация, декомпозиция, агрегирование, объяснение явлений одной природы путем привлечением теории о явлениях другой природы.

Эффективным методом преодоления сложности социальных организаций является формализация и стандартизация поведения отдельных подсистем, компонентов и элементов системы. К основным направлениямздесь следует отнести:

* административно-правовое, определяющие статус и компетенцию, как всей организации, так и различных ее частей, положение работника, способы контроля и т.п.;
* экономическое, определяющее плановые, стоимостные показатели, финансовые средства, способы стимулирования и т.п.;
* технологическое, определяющее последовательность и ритм трудового процесса, оснащенность средствами труда, пространственное размещение работников и их связи, материальную среду труда и т.д.;
* логико-системное, определяющее рациональность и эффективность построения организации как системы, информационных потоков, процессов принятия решений и т.д.;
* оперативно-управленческое, определяющее методы воздействия на поведение организации и ее членов;
* социокультурное, заключающееся в принятии в данной среде
* норм поведения и взаимоотношений;
* психологическое, отражающее в структуре организаций особенность мышления ее создателей и управляющих, которые, так или иначе, объединяются в среде организации [33, 112].

В совокупности действия по всем этим направлениям позволяют создать формализованную часть организации в виде сознательно заданных постоянных образцов поведения и устойчивых элементов организованности. Результат формализации проявляется в рациональности организационной деятельности, в возможности прогнозировать функциональные процессы в ней, в экономии ресурсов.

Организация – это функция, связанная с постановкой и группированием задач для подразделений и выделением ресурсов для этих подразделений. Это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.
При этом структура должна отражать функции, подчиненность, делегирование полномочий, информационные связи и пр. Организационную структуру предприятия часто сравнивают с несущим каркасом. Действительно, структура представляет собой совокупность составляющих систему элементов и связей между ними. Существует большое количество различных структур и количество их вариантов безгранично.

Задача менеджеров состоит в том, чтобы разработать (выбрать) ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам.

Под организационной структурой (ОС) понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого [9,60].Другие авторы подчеркивают, что организационная структура определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей [22,148].Таким образом, структура организации представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

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

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

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации [37,154].

В качестве основного отношения в структуре организации выступает отношение по управлению. Точнее, речь идет о множестве отношений, составляющих основу функционирования организации. Отсюда и вытекает проблема управляемости.

Целевое управляющее воздействие является важнейшим, процессом внутри организации. Основными его участниками выступают орган управления и его объект, управляющая и управляемая подсистемы. Управляющая подсистема имеет менее сложную структуру, меньше по объему, но является более динамичной, имеет большее с разнообразие возможных состояний. Управляемая подсистема инерционна и требует соответствующего управленческого воздействия, чтобы произвести в ней какие-либо изменения. Кроме того, каждый объект управления обладает своей внутренней логикой функционирования и развития, которая не может быть простым продолжением управляющего воздействия. Поэтому эффективность управляющего воздействия зависит не только от его качества, но и от особенностей самого объекта воздействия.

Управляющая подсистема не в состоянии полностью контролировать управляемую подсистему и последняя обладает некоторой самостоятельностью поведения. Грань между контролем и самостоятельностью достаточно подвижна и изменяется в ту или иную сторону под влиянием различных факторов. Управляемость означает ту степень контроля, которую управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей – с другой. Целевая структура организации уникальна своим неисчерпаемым многообразием [46,239].

Целенаправленное управляющее воздействие в процессе своего осуществления сталкивается с некоторыми границами, преодоление которых оказывается или невозможным, или неэффективным. Эти границы имеют как субъективное (знание об объекте, способность управлять) так и объективные (свойства и сложность объекта, его природа, окружающая среда) происхождение.

Наиболее значимый фактор управляемости – это реальная сложность управляемого объекта. Огромное разнообразие элементов, отношений, интересов, способов поведения, их разнокачественный, разномерный характер очень часто намного превышают контролирующую способность субъекта управления. В управлении используются различные приемы упрощения объекта, уменьшения его сложности, однако их возможности ограничены. Так, многие виды труда не поддаются нормированию, безличность формальной структуры делает невозможным учесть конкретные проявления служебного поведения работников, не могут быть жестко контролируемы внутриорганизационные отношения. Исследования в области управления организациями показывают, что расхождения между формальной и действительной структурой возникают постоянно вследствие некоторой консервативности первой и изменчивости второй.

Важным фактором управляемости является также надежность информации***.*** Целевое управляющее воздействие, как правило, реализуется в форме решений, принятие и осуществление которых составляют основные этапы управления. Качество решений определяется, прежде всего, их рациональностью, степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления. Оно в значительной мере зависит от информационного обеспечения. Наиболее уязвимыми его местами являются: неполнота, запаздывание, искажение, наслоение на содержание передаваемой информации личного или группового интересов [33, 122].

Существенное влияние на управляемость оказывает ролевая структура руководителя.Он одновременно включен в различные социальные системы: должностную, групповую, общественную, семейную и т.д. Как должностное лицо он обязан ориентироваться на полезность, эффективность своей деятельности для данной организации; как член группы – стремиться удовлетворить интересы своих подчиненных и коллег; как член общества – призван заботиться о его интересах, оценивать принимаемые решения с гражданских и общественных позиций; как член семьи – строить свое поведение с учетом материальных и иных потребностей. Проблема состоит в том, что по своей направленности ориентации могут не совпадать, что существенно сказывается на качестве принимаемых решений и эффективности управления организацией.

Повышению управляемости организаций способствует профессионализация управления,которая, в свою очередь, вызывает изменение социальной структуры производственного коллектива, так как в ней появляется новая профессиональная группа.

Существенным фактором повышения управляемости организации является развитие ее способности к самоорганизации. Механизм самоорганизации позволяет мобилизовать огромный потенциал, заложенный в социальной природе организации. Поскольку организация во многих случаях оказывается намного динамичнее своей формализованной части, незапланированные элементы с точки зрения решения формальных задач оказываются более функциональными, эффективными, чем предписанные нормами. Самоорганизация позволяет преодолеть естественную ограниченность формальной организации, позволяет повысить включенность работников в решение организационных задач, усилить сплоченность коллектива. Надежность и осуществимость управленческих решений тем выше, чем больше вовлечены в процесс их выработки те, кому и предстоит их выполнять. Резервы расширения управляемости здесь лежат в различных вариантах совместных решений, которые предполагают взаимосогласованность, единство действий и исполнение самими участниками решений [33,123].

Эффективность групповых решений складывается из эффекта синергии, когда общая результативность выше суммы вкладов каждого, а также большей заинтересованности и активности членов группы в осуществлении решения, принятого с их участием. Решающее же преимущество состоит в том, что этот фактор обращен к человеку в работнике, к его активности и творческому потенциалу. Благодаря этому появляется возможность смягчить противоречие организационных отношений между личностными и безличностными, формальными факторами организационной деятельности.

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

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

Важно отметить, что в структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Исследователь Бовыкин В.И. подчеркивает, что функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента [13, 142]. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Важно отметить, что увеличение количества элементов и уровней в ОС неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации [27, 89]..

Следует отметить, что существуют два основных типа организационных структур.

Бюрократический тип, который эффективен для крупных и сверхкрупных организаций. Также мы выявили, что данному типу соответствует линейно-функциональный вид организационной структуры, основу которого составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации [27,90].

Органический тип, которая отличается высокой гибкостью и использует групповую организацию труда. Данному типу соответствуют матричные и бригадные виды структур, которые достаточно просты и экономичны.

В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т.е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом [11, 171].

Для того, чтобы использовать преимущества специализации нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотдельских совещаний.

На практике не существует в чистом виде ни одного типа или вида ОС. Это обусловлено эволюцией организационных структур, которая происходит в следствие изменения внешней среды организаций. Поэтому, осуществляя функцию организации, следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

При выборе типа структуры управления важно также учесть, что она представляет собой «конфигурацию системы управления»: совокупность организационных подразделений и их взаимосвязей. Из-за взаимной противоречивости целей надежность достижения каждой из них оказывается максимальной при моноцелевом характере работы организационных единиц. Вследствие чего по принципу многообразия в рамках структуры ответственность за все элементы стратегии должна быть распределена между разными подразделениями компании. В то же время в соответствии с принципом масштабов наиболее экономичное распределение и использование ресурсов достигается при объединении однородных работ по достижению целей. Для каждого уровня системы управления, области деятельности и хозяйственной функции должны быть выделены все необходимые организационные и материальные ресурсы.

В рамках простых структур, в которых отсутствует пересечение полномочий руководителей, такое организационное обособление нашло выражение в виде принципа единства полномочий и ответственности.

Для обеспечения внутренней эффективности в соответствии с принципом масштабов компании объединяют в сферы ответственности организационных подразделений группы целей, достижение которых требует однородного потенциала. В основе такого объединения может лежать общность используемых ресурсов и однородность выполняемых работ.

Для служб, реализующих функцию управления, однородность решаемых задач может определяться на основе характера, частоты и скорости внешних изменений, а так же – масштабов подконтрольных подразделений. Для функции НИОКР основу функциональной близости составляют используемые компанией технологические процессы и набор технических компетенций. Для функции маркетинга границы положительного эффекта масштабов определяются экономически эффективной географической зоной охвата сбытовыми операциями, однородностью рыночных условий сбыта продукции. Для производственной функции основой экономии на масштабах является технологическая близость продукции и используемого оборудования.

Объединение обеспечивающих функций возможно в случае однородности контролируемых ими ресурсов [21, 86].

У однопродуктовых и однорыночных фирм принцип масштабов реализовался в виде функциональных структур, сформированных на основе «объединения однородных видов деятельности». При диверсификации развитием принципа экономии на масштабах стало использование положительной взаимосвязи областей деятельности.

Интеграция структуры компании осуществляется по двум направлениям. Во-первых, между различными областями деятельности на всех уровнях управления по линиям, намеченным при формировании стратегии диверсификации. Во-вторых, между различными уровнями управления.

Оперативные подразделения, обеспечивающие текущие денежные потоки, принято называть центрами прибыли. Подразделения более высоких уровней системы управления, обеспечивающие перспективную рентабельность, на практике часто называют стратегическими центрами.
При минимальной взаимосвязи областей хозяйственной деятельности горизонтальная интеграция затрагивает только высшее руководство предприятия, на котором осуществляется планирование и контроль распределения единственного общего в таких случаях вида ресурсов – финансов.

Другим крайним вариантом структуры является горизонтальная интеграция при максимальной взаимосвязи областей хозяйственной деятельности. В этом случае централизованными оказываются все подразделения всех уровней управления, кроме отделений маркетинга, специализирующихся на сбытовых операциях в своих сегментах. Такие структуры управления максимально приближены к функциональным, характерным для монопродуктовых монорыночных компаний с естественной централизацией управления.

Вертикальная интеграция обеспечивает экономию за счет функциональной взаимосвязи уровней управления [45, 35].

При минимальной взаимосвязи уровней вертикальная интеграция сводится к распределению между ними только финансовых ресурсов. Финансирование инновационной и стратегической деятельности, обеспечивающих перспективную рентабельность, может осуществляться только за счет текущей прибыли операционной системы или привлечения средств со стороны. Но, даже в случае привлечения займов, финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность предприятия зависят от обеспеченности кредитов материальным активами, то есть от результатов все той же оперативной хозяйственной деятельности. Поэтому оперативные, инновационные и стратегические планы всегда должны быть сбалансированы в рамках общего финансового плана. В противном случае фирма может не справиться с финансированием исследований и разработок в необходимом масштабе и сорвать достижение долгосрочных и среднесрочных целей. Более того, непосильные объемы перспективного финансирования могут подорвать текущую финансовую устойчивость.

Все вышесказанное в полной мере касается и других видов ресурсов, которые тоже могут быть взаимосвязаны у различных уровней системы управления. Возможности обеспечения такого рода положительной взаимосвязи в настоящее время возрастают в связи с увеличением гибкости производственных технологий и углублением рыночной сегментации.

Многообразие элементов организационных структур и их информационные взаимосвязи характеризуют систему управления предприятием и оказывают влияние на эффективность его функционирования. Различия в силе воздействия этих элементов усложняют задачу определения степени их влияния на обобщающий критерий работы предприятия, что затрудняет оптимизацию элементов организационных структур.

В качестве обобщающего критерия работы предприятия использован показатель рентабельности реализованной продукции. Целесообразность выбора данного показателя в качестве обобщающего критерия эффективности определяется тем, что из всех экономических показателей работы предприятия он менее чувствителен к динамике изменения инфляции и, следовательно, обеспечивает лучшую сопоставимость изменения экономической ситуации во времени. Важность предлагаемого подхода к прогнозированию эффективности организационных структур управления определяется тем, что более совершенная методика расчета влияния каждого структурного фактора на обобщающие показатели работы предприятия позволит повысить обоснованность всей системы рекомендаций и практических решений по дальнейшему совершенствованию управленческого процесса.

Таким образом, организационная структура управления – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий.

**2 Анализ системы управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»**

**2.1 Основные характеристики и направление деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»**

Свою историю трикотажная фабрика ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» ведет с1931 года. С 1992 года фабрика стала акционерным обществом открытого типа» Ростовская трикотажная фабрика».

В течение 90-х годов предприятие АО «Колфа» теряло объемы продаж и объемы производства. Одна из главных причин сложившейся ситуации заключается в том, что предприятие не сумело в достаточной степени перестроиться на работу в новых конкурентных условиях рынка.

Помимо плохого знания внутреннего рынка работники предприятия никогда не изучали международный рынок и не знали, какой ассортимент по качеству, отделке, упаковке могут предложить зарубежные фирмы. На действующем рынке предприятие столкнулось в первую очередь с конкурентами из-за рубежа.

Для открытого акционерного общества «Ростовская трикотажная фабрика» постоянный рост цен на энергоносители и сырье, конкуренция продукции из стран Юго-Восточной Азии составляют угрозу стабильного развития предприятия в целом, а так же износ основных фондов и слабая инвестиционная активность в отрасль приводит к недостаточному уровню его конкурентоспособности.

Нужно было ломать стереотип мышления и переходить к планированию выпуска продукции, исходя не из мощностей предприятия, а из реального рыночного спроса.

Сегодня ассортимент фабрики составляет около 1000 наименований. ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» производит и продает оптом трикотаж мужской, трикотаж женский, трикотаж детский, спортивный трикотаж и трикотаж ясельный.

В новых экономических условиях ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» разработала новую схему технологического процесса производства верхних трикотажных изделий (Приложение А), отличительной чертой, которой является включение этапа «Разработка компьютерной программы моделирования изделий», что говорит о стремлении внедрять инновации на предприятии для повышения конкурентоспособности

Коллекции создаются художниками-дизайнерами с учетом сезонности, направлений моды, спроса и каждое полугодие обновляется на 80%. Отработанные конструкции продуманный дизайн, политика умеренных цен и мобильность производства позволяют предприятию успешно конкурировать и ежегодно увеличивать объемы выпуска продукции. Все изделия производятся из трикотажных полотен импортного производства. Контроль качества продукции происходит на всех этапах производства.

Усиление конкуренции на рынке трикотажных изделий, стесненные инвестиционные возможности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и другие факторы предопределяют необходимость выработки новых подходов к управлению предприятием.

Анализ практической деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и Устава общества показал, что Общество осуществляет следующие виды деятельности:

* выпуск и реализация верхнего трикотажа;
* брокерские услуги,
* изучение конъюнктуры рынка
* инновационная деятельность,
* освоение и подготовка производства новых перспективных образцов трикотажных изделий;
* оказание платных услуг предприятиям, организациям и населению;
* посредническая и коммерческая деятельность на территории России, стран Содружества Независимых Государств и иностранных государств;
* организация фирменных магазинов; внешнеэкономическая деятельность[[1]](#footnote-1).

Основные показатели финансово – экономической деятельности рассчитаны на основании бухгалтерского баланса ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» за последние 5 лет с 2004–2008 гг. (Приложение Б, В, Г, Д). С 1 января 2009 года предприятие находится на упрощенной системе налогообложения, поэтому показатели за 1 квартал 2009 года рассчитать невозможно.

Проведенный анализ хозяйственной деятельности предприятия говорит о том, что с 2004 по 2005 год наблюдается устойчивая тенденция снижения валюты баланса с 5710 до 2928 руб. Это свидетельствует о резком снижении производственной деятельности на предприятии. Причиной данному явлению послужило резкое снижение показателей платежеспособности предприятия до отрицательных значений в 2005 году. Затем с 2005 по 2007 год наблюдался значительный рост валюты баланса с 2928 до 31202 руб. Причиной данному факту стал резкий рост чистых активов с -166 до 24982 руб., а также повышение производительности труда с 77% до 114%. Однако, несмотря на дальнейшие темпы роста производительности труда с 2006 по 2008 гг. валюта баланса стала снижаться с 31202 руб. в 2006 году до 27646 в 2008 году. Данный факт может повлечь неплатежеспособность предприятия в ближайшем будущем.

О кризисном состоянии предприятия говорит и тот факт, что доля основных средств в совокупных активах предприятия составляет 0,99% по итогам 2008 года (Приложение Ж). Это произошло за счет вклада основных средств в Уставный капитал ООО «Донтехстрой», в связи с чем также произошло увеличение долгосрочных финансовых вложений.

Значение показателей кредитоспособности предприятия определим на основе расчета показателей «Отношение суммы привлечённых средств к капиталу и резервам», и «Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам» по следующей методике:

, (2.1)

Где: - Отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам;

- Долгосрочные обязательства на конец отчетного периода;

- Краткосрочные обязательства на конец отчетного периода;

- Капитал и резервы на конец отчетного периода.

 (2.2)

где: – Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам,

 – Краткосрочные обязательства на конец отчетного периода;

 – Капитал и резервы;

Результаты расчетов за последние 4 года представлены в таблице 2.1

Данные в таблице 2.1 показывают, что показатели «Отношение суммы привлечённых средств к капиталу и резервам» и «Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам» принимают положительные значения с 2006 по 2008 года, что произошло за счет увеличения капиталов и резервов – вклад в Уставный капитал ООО «Донтехстрой». Однако уровень инвестиции с 2006 года падает, об этом говорит снижение показателя «Отношение суммы привлечённых средств к капиталу и резервам» с 24,9% в 2006 до 13,32% в 2008 годах.

Анализируя показатель «Покрытие платежей по обслуживанию долгов» нужно отметить, что он постоянно находится в основном на неудовлетворительном уровне. Данный показатель был рассчитан по следующей методике:

, (2.3)

где: - Покрытие платежей по обслуживанию долгов;

- Чистая прибыль за отчетный период;

- амортизационные отчисления за отчетный период;

- Дивиденды;

- Обязательства, подлежавшие погашению в отчетном периоде;

- Проценты, подлежавшие уплате в отчетном периоде.

Показатель «Покрытие платежей по обслуживанию долгов» принимает отрицательное значение в 2004, 2005, 2007 годах (таблица 2.1). Это говорит о том, что получаемые средства меньше, чем обязательства Общества.

### Таблица 2.1 – Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2004 год | 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Стоимость чистых активов эмитента, тыс. руб. | 2891 | -166 | 24 982 | 24 389 | 24 396 |
| Отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам, % | 97,51 | -1863,86 | 24,90 | 11,16 | 13,32 |
| Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам, % | 77,48 | -1515,06 | 11,16 | 11,16 | 13,32 |
| Покрытие платежей по обслуживанию долгов, руб. | -0,52 | -1,28 | 9,67 | -0,15 | 0,06 |
| Уровень просроченной задолженности, % | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз | 20,24 | 6,94 | 6,98 | 14,95 | 10,44 |
| Производительность труда, руб./чел. | 234,59 | 76,66 | 114,18 | 222,59 | 166,58 |

В пользу высокой деловой активности Общества и эффективности использования имеющихся ресурсов говорят показатели оборачиваемости дебиторской задолженности, которая была рассчитана следующим образом:

 (2.4)

где: - Оборачиваемость дебиторской задолженности;

- Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и т.п. налогов и обязательных платежей;

- дебиторская задолженность на конец отчетного периода;

- задолженность участников (учредителей) по вкладам в уставный капитал на конец отчетного периода

С 2006 по 2007 года скорость оборачиваемости возросла более чем в 2 раза. Значение показателя «Оборачиваемость дебиторской задолженности» изменилось с 6,98 в 2006 году до 14,95 в 2007 году. Однако уже в 2008 году темы оборачиваемости были снижены и составили 10,44, но это больше, чем в 2006 году. Увеличение скорости оборачиваемости является положительным фактором. Этот коэффициент показывает расширение или уменьшение коммерческого кредита, предоставляемого организацией. Рост показателя означает сокращение продаж в кредит. Причиной понижения показателя оборачиваемости дебиторской задолженности в 2008 году явился мировой финансовый кризис и как следствие снижение платежеспособности предприятий России.

Доля дивидендов в прибыли составляет 0%. Это говорит о том, что общество не выплачивает дивиденды, полученную чистую прибыль направляют на развитие общества.

О неэффективности деятельности предприятия и несовершенстве системы управления говорит показатель производительности труда:

Формула

, (2.5)

где - Производительность труда;

- Выручка;

- Среднесписочная численность сотрудников (работников)

В 2008 году его значение резко уменьшилось по сравнению с 2007 годом 222,59 до 166,58.

Доля денежных средств в структуре оборотных активов по итогам 2008 года довольна низка и составляет 0%, что подтверждает наличие у предприятия проблем с оплатой услуг и о не денежном характере расчетов.

Сводно показатели прибыли и убытков ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» представлены в таблице 2.2.

О кризисном состоянии предприятия свидетельствует тот факт, что в 2004, 2005 и 2007 годах общество имело большие суммы непокрытого убытка.

В 2005 году данный показатель принял наибольшее значение и составил -2985 тыс. руб. Но уже в 2006 году непокрытого убытка нет. Это произошло за счет вложения ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» недвижимого имущества в уставный капитал ООО «Донтехстрой», а разница между оценочной стоимостью имущества и балансовой в данном случае в соответствии с Налоговым кодексом влияет на финансовый результат предприятия, но не признается доходом, учитываемым для целей налогообложения. 2008 год характеризуется очень низким уровнем чистой прибыли. Она составила всего 7000 рублей.

Рентабельность активов ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» была рассчитана по следующей методике:

 (2.6)

где: - Рентабельность активов;

- Чистая прибыль;

- балансовая стоимость активов.

Таблица 2.2 – Прибыль и убытки ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2004 Г. | 2005 Г. | 2006 Г. | 2007 Г. | 2008 Г. |
| Выручка, тыс. руб. | 11495 | 2913 | 4339 | 6 010 | 4 331 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | -2823 | -1266 | -3147 | -698 | -565 |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)), тыс. руб. | -2071 | -2985 | 25545 | -605 | 7 |
| Рентабельность активов, % | -36,27 | -101,95 | 81,87 | -2,23 | 0,03 |
| Рентабельность собственного капитала, % | -71,64 | 1798,19 | 102,25 | -2,48 | 0,03 |
| Рентабельность продукции (продаж), % | -24,77 | -111,02 | -72,53 | -11,61 | -13,05 |
| Оборачиваемость капитала | 3,31 | 7,05 | 0,15 | 0,25 | 0,18 |
| Коэффициент чистой прибыльности, % | -18,02 | -102,47 | 588,73 | -10,07 | 0,16 |
| Сумма непокрытого убытка на отчетную дату, тыс. руб. | 535 | 2028 | 0 | 0 | 0 |
| Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и валюты баланса | 0,09 | 0,69 | 0 | 0 | 0 |

При анализе рентабельности активов, видно, что данный показатель имеет неудовлетворительное значение (таблица 2.2).Показатель принимал отрицательно значение в 2004, 2005, 2007 годах. Наибольшее отрицательное значение было в 2005 году – 102%. В 2008 году показатель стремится к 0. Это говорит о том, что обществу необходимо повысить скорость оборачиваемости капитала для сохранения или повышения уровня прибыли на должном уровне.

Рентабельность собственного капитала характеризует, сколько прибыли получено с каждой единицы вложенных собственником средств, рассчитывается:

 (2.7)

где: - Рентабельность собственного капитала;

- Чистая прибыль;

- капитали резервы;

- целевые финансирование и поступления;

- доходы будущих периодов;

- собственные акции, выкупленные у акционеров.

Показатель имеет устойчивую тенденцию снижения с 2004 по 2008 года (таблица 2.2.). Несмотря на то, что данный показатель хоть и имеет положительное значение 2005 году – 102%, его нужно оценивать адекватно, так как данный показатель складывается из Чистой прибыли (убытков) и Капитала и резервов (которые также имеют отрицательное значение). В 2008 году рентабельность собственного капитала ОАО «Ростовская трикотажная фабрика стремится к 0 (Таблица 2.2).

Показатель рентабельности продукции отражает изменения в политике ценообразования и способность предприятия контролировать себестоимость реализованной продукции, то есть ту часть средств, которая необходима для оплаты текущих расходов, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности, выплаты налогов и т.д.:

 (2.8)

где: - Рентабельность продукции (продаж);

- Прибыль от продаж;

Уменьшение коэффициента свидетельствует о снижении спроса на продукцию предприятия. Начиная с 2004 года, данный показатель принял отрицательное значение (таблица 2.2). Наибольшее отрицательное значение было в 2005 году – 111%. Затем с 2006–2007 году была положительная динамика, показатель изменил свое значение с – 111% до – 11,6. Однако в 2008 году все еще сохраняется отрицательное значение рентабельности продукции – 13%, более того значение показателя увеличилось с 2007 года. Сформировавшаяся динамика свидетельствует о том, что продукция предприятия не рентабельна и спрос на продукцию отсутствует.

В заключении отметим, что общая характеристика предприятия и анализ его платежеспособности был необходим для обоснования неэффективности существующей структуры управления, необходимости изменения структуры управления, и для того, чтобы показать наличие либо отсутствие у предприятия средства для внедрения разрабатываемого проекта оптимизации организационной структуры.

Проведя анализ платежеспособности, уровня кредитного риска, а также финансового положения ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» на основе экономического анализа динамики приведенных показателей, можно сделать вывод, что в общей картине ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» показывает неудовлетворительные результаты по платежеспособности, а финансовое положение предприятия можно охарактеризовать как неустойчивое. В целом финансовые показатели свидетельствуют о низкой финансово – экономической эффективности деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика».

Низкие показатели рентабельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», как обобщающие критерии эффективности существующей структуры управления, свидетельствуют о необходимости совершенствования управленческого процесса в ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», в частности оптимизации его организационной структуры. Низкие показатели чистой прибыли и рентабельности собственных активов свидетельствуют об отсутствии у предприятия собственных средств для внедрения инноваций.

**2.2 Анализ состояния организационной структуры управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»**

В последние годы руководству ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», как и многих других текстильных предприятий не удалось преодолеть спад производства, устоять в конкурентной борьбе, выйти на новые рынки сбыта.

При равных или почти равных экономических условиях, схожем оборудовании, одинаковом уровне подготовки специалистов, успехи и неудачи российских предприятий текстильной промышленности объяснялись особенностями управленческой деятельности на них.

По оценке фирмы «Royal consulting» (Англия), до 90% российских предприятий имеют потенциальные возможности роста эффективности работы и снижения управленческих расходов на 20 – 25% за счет изменения системы управления предприятием, создание эффективной финансово-экономической системы и переподготовки кадров управленческого звена [23, 5].

Представляется, что предприятиям легкой промышленности поиск потенциала роста необходимо осуществить в области системы управления и её структуры.

Систему управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» прежде всего определяет его организационно – правовая форма – открытое акционерное общество.

Акционерное общество (далее – общество) это одна из наиболее сложных организационно-правовых форм юридического лица.

Институт юридического лица определенным образом организует, упорядочивает внутренние отношения между участниками юридического лица, преобразуя их волю в волю организации в целом, позволяя ей выступать в гражданском обороте от собственного имени.

Традиционным признаком акционерного общества, как и любого другого юридического лица, является его организационное единство. Организационное единство юридического лица проявляется, прежде всего, в определенной иерархии, соподчиненности органов управления, составляющих его структуру, и в четкой регламентации отношений между его участниками. Благодаря этому становится возможным превратить желания множества участников в единую волю юридического лица в целом, а также выразить эту волю вовне. Таким образом, множество лиц, объединенных в организацию, выступает в гражданском обороте как одно лицо, один субъект права. Организационное единство юридического лица закрепляется его учредительными документами и нормативными актами, регулирующими его правовое положение. Организационное единство акционерного общества подразумевает, что оно имеет устойчивую и стабильную систему органов управления.

Органами управления Общества являются:

* общее собрание акционеров;
* Совет директоров;
* единоличный исполнительный орган (Генеральный директор).

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. Общее собрание акционеров может быть проведено в следующих формах:

* в форме собрания (совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решения по вопросам, поставленным на голосование);
* в форме заочного голосования.

К компетенции общего собрания акционеров относится решение следующих вопросов:

1. внесение изменений и дополнений в устав Общества или утверждение устава Общества в новой редакции, за исключением изменений, связанных с уменьшением количества объявленных акций по результатам размещения дополнительных акций, изменений, связанных с созданием филиалов, открытием представительств общества и их ликвидацией, изменений и дополнений по результатам размещения акций общества, в т.ч. изменений, связанных с увеличением уставного капитала Общества;
2. реорганизация Общества;
3. ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
4. избрание членов Совета директоров Общества и досрочное прекращение их полномочий;
5. определение количества, номинальной стоимости, категории объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
6. образование единоличного исполнительного органа (Генерального директора) Общества, досрочное прекращение его полномочий;
7. избрание членов ревизионной комиссии Общества и досрочное прекращение их полномочий;
8. утверждение аудитора Общества;
9. увеличение уставного капитала общества путем размещения посредством открытой подписки дополнительных обыкновенных акций, составляющих более 25 процентов ранее размещенных обыкновенных акций;
10. увеличение уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций;
11. увеличение уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций посредством закрытой подписки;
12. увеличение уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций за счет имущества общества, когда размещение дополнительных акций осуществляется посредством распределения их среди акционеров, если единогласие Совета директоров не было достигнуто и данный вопрос вынесен Советом директоров на решение общего собрания акционеров Общества;
13. увеличение уставного капитала общества путем размещения посредством открытой подписки дополнительных обыкновенных акций, составляющих 25 и менее процентов ранее размещенных обыкновенных акций, если единогласие Совета директоров не было достигнуто и данный вопрос вынесен Советом директоров на решение общего собрания акционеров Общества;
14. увеличение уставного капитала общества путем размещения посредством открытой подписки дополнительных привилегированных акций, если единогласие Совета директоров не было достигнуто и данный вопрос вынесен Советом директоров на решение общего собрания акционеров Общества;
15. размещение посредством открытой подписки конвертируемых в обыкновенные акции эмиссионных ценных бумаг, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие более 25 процентов ранее размещенных обыкновенных акций;
16. размещение эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, посредством закрытой подписки;
17. иные вопросы, предусмотренные Федеральным законом «Об акционерных обществах».

На общем собрании акционеров председательствует председатель Совета директоров общества.

Решение общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимается большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций Общества, принимающих участие в собрании, если для принятия решения Федеральным законом «Об акционерных обществах» и настоящим уставом не установлено иное.

Ещё один орган управления – Совет директоров общества, который осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и настоящим уставом к компетенции общего собрания акционеров.

К компетенции Совета директоров общества относятся следующие вопросы:

1. Определение приоритетных направлений деятельности общества, в том числе утверждение годовых и ежеквартальных бюджетов общества;
2. Созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров, за исключением случаев, предусмотренных п. 8 ст. 55 Федерального закона «Об акционерных обществах»;
3. Утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
4. Определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров общества в соответствии с положениями главы VII Федерального закона «Об акционерных обществах» и связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;
5. Увеличение уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций за счет имущества общества, когда размещение дополнительных акций осуществляется посредством распределения их среди акционеров,
6. Вынесение на решение общего собрания акционеров общества вопроса об увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций за счет имущества общества, когда размещение дополнительных акций осуществляется посредством распределения их среди акционеров, если единогласие Совета директоров не было достигнуто;
7. Увеличение уставного капитала общества путем размещения посредством открытой подписки дополнительных обыкновенных акций, составляющих 25 и менее процентов ранее размещенных обыкновенных акций;
8. Вынесение на решение общего собрания акционеров общества вопроса об увеличении уставного капитала общества путем размещения посредством открытой подписки дополнительных обыкновенных акций, составляющих 25 и менее процентов ранее размещенных обыкновенных акций, если единогласие Совета директоров не было достигнуто;
9. Увеличение уставного капитала общества путем размещения посредством открытой подписки дополнительных привилегированных акций в пределах количества объявленных акций данной категории (типа);
10. Вынесение на решение общего собрания акционеров общества вопроса об увеличении уставного капитала общества путем размещения посредством открытой подписки дополнительных привилегированных акций, если единогласие Совета директоров не было достигнуто;
11. Размещение посредством открытой подписки конвертируемых в обыкновенные акции эмиссионных ценных бумаг, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие 25 и менее процентов ранее размещенных обыкновенных акций;
12. Вынесение на решение общего собрания акционеров общества вопроса о размещении посредством открытой подписки конвертируемых в обыкновенные акции эмиссионных ценных бумаг, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие 25 и менее процентов ранее размещенных обыкновенных акций, если советом директоров решение по данному вопросу не принято.
13. Иные вопросы, предусмотренные Федеральным законом «Об акционерных обществах» и уставом.

Председатель Совета директоров общества избирается членами Совета директоров общества из их числа большинством голосов всех членов Совета директоров общества, при этом не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров.

Лицо, осуществляющее функции Генерального директора, не может быть одновременно председателем Совета директоров Общества.

Председатель Совета директоров общества:

* организует работу Совета директоров;
* созывает заседание Совета директоров общества;
* председательствует на заседаниях Совета директоров общества;
* организует на заседаниях Совета директоров ведение протокола;
* председательствует на общем собрании акционеров.

В случае отсутствия председателя Совета директоров общества его функции осуществляет один из членов Совета директоров общества по решению Совета директоров общества.

Заседание Совета директоров Общества созывается председателем Совета директоров Общества по его собственной инициативе, по требованию члена Совета директоров, ревизионной комиссии общества или аудитора общества, единоличного исполнительного органа Общества, акционеров (акционера), владеющих в совокупности не менее 5% голосующих акций общества.

Решения на заседании Совета директоров общества принимаются большинством голосов членов Совета директоров Общества, принимающих участие в заседании и (или) выразивших свое мнение письменно, если Федеральным законом «Об акционерных обществах», настоящим уставом не предусмотрено иное.

В ходе исследования практической деятельности общества было также выявлено, что руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (Генеральным директором).

Руководство производственно-экономической и административной деятельностью ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» осуществляет Генеральный директор, который действует на основании устава Общества.

Генеральный директор общества при осуществлении оперативного руководства текущей деятельностью общества:

1. руководит в соответствии с действующим законодательством производственно – хозяйственной и финансово – экономической деятельностью Общества, несет ответственность за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества Общества, а также финансово – экономические результаты его деятельности в пределах своей компетенции;
2. организует выполнение решений общего собрания акционеров, Совета директоров Общества;
3. без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы;
4. утверждает организационную структуру общества;
5. утверждает штатное расписание Общества;
6. утверждает правила внутреннего трудового распорядка;
7. утверждает должностные инструкции;
8. выдает доверенности от имени общества, в т.ч. с правом передоверия;
9. издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;
10. разрабатывает проекты документов, утверждаемых общим собранием акционеров, Советом директоров Общества;
11. утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждаемых общим собранием акционеров и Советом директоров;
12. руководит разработкой и представляет на предварительное утверждение Совету директоров годовой отчет общества;
13. предоставляет на утверждение общему собранию акционеров общества годовую бухгалтерскую отчетность Общества;
14. принимает решение о заключении и расторжении трудовых договоров с работниками Общества;
15. издает приказы о назначении на должность работников Общества;
16. утверждает критерии, ежегодные сметы, размеры и сроки премирования работников;
17. в порядке, установленном законодательством и настоящим уставом, единовременно поощряет работников Общества, а также налагает на них взыскания;
18. принимает решение о предъявлении от имени Общества претензий и исков к физическим и юридическим лицам в соответствии с действующим законодательством, а также об удовлетворении претензий, предъявляемых обществу;
19. открывает в банках расчетный, валютный и другие счета Общества;
20. распоряжается денежными средствами на счетах в банках и в кассе общества, имеет право первой подписи на финансовых документах общества;
21. руководит деятельностью структурных единиц по принципу единоначалия;
22. обеспечивает организацию ведения достоверного бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями нормативных правовых актов Российской Федерации, обеспечивает своевременное представление финансовой отчетности в соответствующие органы;
23. в рамках текущего руководства деятельностью Общества осуществляет иные полномочия, необходимые для достижения целей деятельности общества и обеспечения его нормальной работы, в соответствии с требованиями действующего законодательства и устава Общества, не отнесенные законом и настоящим уставом к компетенции общего собрания акционеров Общества, Совета директоров Общества [6].

Проанализировав должностные обязанности руководителя ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» можно сказать, что в ходе своей деятельности он осуществляет ряд функций.

Прежде всего, целеполагание. Глубоко обоснованный выбор цели управленческой деятельности и продуманная ее формулировка оказывают значительное влияние на соучастников управленческих усилий, особенно на подчиненных менеджера. Следует отметить, что умелая выработка цели деятельности – это признак высокой организационной культуры руководителя. Осознание сотрудниками стратегии развития коллектива, предприятия, общей идеологии производственного подразделения оказывает сильнейшее влияние на их личности. Только в случае четко обоснованного определения цели работы человек представляет себе границы проявления своей инициативы, самостоятельности, намечает перспективные линии развития. Знание цели и задач каждого этапа деятельности выводит человека на такие ассоциативные корреляции, как перспективы дальнейшего продвижения по службе, прогнозируемый успех, самоудовлетворенность под влиянием проживания состояния успеха.

Ещё одна функция, реализуемая руководителем – это планирование. В ходе планирования начальника Управления соблюдает следующие принципы:

* сочетание личных, коллективных и государственных планов;
* учет объективных возможностей плановых заданий и возможностей исполнителей;
* напряженность и динамичность планов;
* гармоническое сочетание показателей плана со смыслом и целью деятельности;
* гибкость и периодический пересмотр краткосрочных планов;
* включение служащих в планирование.

Диспропорция между постановкой цели (задачи), принятием решения по достижению цели и его выполнением ведет к опасности инфляции целей, задач и решений. Выход из этого возможного состояния заключается в осуществлении контроля меры исполнения решений и проверки соответствия решений поставленным целям.

Контроль вскрывает недостатки планирования, регулирования, организации. Поэтому факт контроля воспитывает руководящие кадры и всех трудящихся в духе честности, инициативы, оперативности, творчества, ответственности, бережливости, дисциплинированности и активности. Помимо вышеуказанных объективных свойств контроля, проявляющихся независимо от субъекта, осуществляющего контроль, следует выделить такие его стороны, которые руководитель может использовать целенаправленно для воспитания личности. Речь идет о разнообразных видах контроля, используемых руководителем на практике для разных производственных целей.

Сплошной контроль заключается в проверке работы всех членов коллектива, всей технологии процесса труда, коллектива или личности Я, всех продуктов труда коллектива или личности. Поэтому такой контроль используется руководителем в трех ситуациях: создается новый коллектив, смена руководства и приход нового подчиненного. Данный метод контроля используется для формирований личности с помощью контролируемого производительного труда, будет происходить по типу социализации.

Выборочный контроль используется руководителем после второго этапа развития истинной коллективности, на стадии интегрирования и гуманизации. Этот вид контроля более проявляет сущность и задачи контроля, ибо контролируются члены коллектива, хорошо знающие работу, друг друга и имеющие право самоконтроля. Однако лица, подверженные контролю, выбираются случайным образом, без предвзятости.

Предупредительный контроль руководитель использует с той же мотивацией, но проверяется отдельная личность, которой по тем или иным причинам следует уделить особое внимание, не на каждой операции, а на части процесса. Этот вид контроля приводит к большим воспитательным результатам, если контролируемый осознает, что контроль направлен не на констатацию ошибок и наказание, а ориентирован на обучение работе.

Конечный или итоговый контроль используется руководителем в сложившемся коллективе с третьего или четвертого этапа при налаживании технологического процесса. Наличие этих двух условий наделяет данный вид контроля формирующим влиянием, ибо его применение мотивировано получением достоверной информации о качестве, количестве продукта труда и сроках его выполнения. Если при этих двух условиях использовать другой вид контроля (помимо выборочного), то он приведет к отрицательному производственному и воспитательному результату.

Для большего усиления воспитательных аспектов контроля руководитель должен уделять особое внимание подбору работников, которым поручает контроль.

Как контроль и планирование в содержание управленческо – распорядительной функции руководителя входит регулирование. Регулирование иногда называют разрешением конфликтных ситуаций.

Ещё одним аспектом деятельности руководителя является организаторская функция. Говоря об организаторской функции руководителя, имеется в виду его деятельность, направленная на структурирование и иерархизацию во времени и пространстве субъектов, объекта, процесса, предмета и условий труда для оптимизации функционирования организации. Важно отметить, что данная функция руководителя приводит к гуманизации развития личности.

Организаторская функция руководителя подразумевает способность руководителя сплотить коллектив, чему способствует налаживание отношений между руководителем и подчиненными.

В заключение необходимо отметить, что специфическая руководящая функция Генерального директора ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» – это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Исполнительный орган Общества подотчетен Совету директоров общества и общему собранию акционеров.

К компетенции исполнительного органа Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или Совета директоров общества.

Можно сделать вывод, что для ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» имеет трехзвенную систему органов управления, которая используется в крупных акционерных обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций пятьдесят и более. Она может эффективно использоваться практически в любых акционерных обществах и выглядит следующим образом: Общее собрание акционеров => Совет директоров акционерного общества => Исполнительный орган акционерного общества (единоличный и (или) коллегиальный)

Наряду с этим важно, что организационная структура системы управления на предприятиях текстильной, как впрочем и других отраслей промышленности, строится по принципу «черного ящика», и осуществляется на базе системного подхода, а процесс управления предприятием текстильной промышленности рассматривается в рамках системы менеджмента как совокупности научных подходов, принципов и методов управления, а также целевой, обеспечивающей, функциональной и управляющей подсистем.

При этом само управление рассматривается как социально-психологическая актуализация функционального взаимодействия этих подсистем единой системы. Тогда изображение основных уровней управления схематично будет соответствовать пирамиде, что и представлено на рисунке 2.1.

При этом существует горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Основное назначение этого двойного разделения труда – координирование действий людей, объединенных общей структурой предприятия для выполнения производственных целей.

Вертикальное развертывание разделения труда, при котором вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей, способствует образованию различных уровней управления, которые обычно делятся на три основные категории:

* + 1. институциональный уровень;
		2. управленческий уровень;
		3. технический уровень.

Рисунок 2.1 – Схематическое изображение основных уровней управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

Институциональный уровень управления организацией – самый малочисленный по сравнению с другими уровнями. Наиболее распространенные должности – президент (генеральный директор), вице-президент (заместитель генерального директора), председатель Совета директоров компаний (предприятия).

Управленческий уровень состоит из руководителей среднего звена управления, которые подчинены руководителям высшего звена управления и осуществляют координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня. Если организация имеет большую разветвленную структуру, тогда руководители среднего звена разделяются на два дополнительных уровня: верхний и нижний.

Наиболее типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: начальник производства, начальник цеха, заведующий отделом, заведующий сектором и т.п.

Технический уровень представлен руководителями низового звена управления. Это – организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими, или представителями неквалифицированной рабочей силы.

Содержание деятельности руководителей различных уровней управления в обобщенном виде представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Содержание деятельности руководителей различных уровней управления

|  |  |
| --- | --- |
| Высший уровень управления | Выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних и внутренних факторов работы. Постановка стратегических целей, организация стратегического планирования; прогнозирование работы компании на определенный отрезок времени. Предвидение будущих результатов деятельности компании, эффективность ее работы. Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения. Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями. |
| Средний уровень управления | Знание полной информации о задачах данного уровня. Руководство малыми (рабочими) группами. Ответственность за деятельность этих групп. Осуществление лидерских функций. Управление группо – динамическими процессами. Ответственность за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Участие в выполнении всех функций управления. Борьба с конфликтами. |
| Низовой уровень управления | Оперативное управление функционированием производства. Непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы. Осуществление индивидуального мотивирования каждого работника. Постоянное общение с членами группы. Организация деятельности исполнителей. Контроль за выполнением заданий. Разрешение деловых и межличностных конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом. |

На каждом из этих уровней управления нельзя забывать такие понятия как:

Общая цель членов производственно-трудовой группы – совместная производственная деятельность, направленная на удовлетворение материальных и духовных (эстетических и культурных) потребностей работников и членов их семей, а конкретной задачей является выпуск, а главное – реализация и сбыт промышленной продукции текстильного предприятия.

Общий результат совместной деятельности членов производственно-трудовой группы заключается в выпуске и реализации готовой продукции.

При оценке эффективности управленческой деятельности в производственно-трудовой группе, общий результат играет главную роль. Важное значение имеет субъективное отражение общего результата самой производственной группой.

Совместные действия субъектов и объектов управления – следующий компонент управленческой деятельности, который направлен на выполнение текущих задач совместной трудовой деятельности. В качестве совместных действий членов производственно-трудовой группы выступают конкретные акты производительного труда, обеспечения трудового процесса и т.п.

Процесс управления производственным циклом, как совместная деятельность представляет собой единство двух сторон взаимодействия: во-первых, совместное воздействие ее участников на общий предмет деятельности; во-вторых, это воздействия участников управленческой деятельности друг на друга. Причем, оба эти вида являются предметно-направленными видами взаимодействия. Да и сама управленческая деятельность является важным фактором обратной связи и взаимодействия.

Взаимодействие между членами производственно-трудовой группы также является существенной частью управленческой деятельности.

Общий мотив – обязательный компонент управления, как специфического вида совместной деятельности. Он побуждает производственно-трудовую группу к совместной деятельности. Общий мотив соотносится с общей целью управленческой деятельности. Важное значение имеет соотношение общего мотива групповой производственной деятельности с индивидуальными мотивами ее участников. Желание удовлетворить потребности потребителя в своей продукции, является общим мотивом для производственно-трудовой группы, а удовлетворение потребностей в самовыражении, общении и получении определенной доли материальных благ является индивидуальным мотивом для участников производственной деятельности. Большая работа требуется по гармонизации мотивов участников с общим мотивом группы.

Гармонизация групповых и индивидуальных мотивов деятельности является важным условием повышения эффективности управленческой деятельности на предприятиях текстильной промышленности; речь, прежде всего, идет о гармонизации деятельности различных служб:

– маркетинга и производства;

– маркетинга и финансов;

– деятельности художника и технолога;

– массового производства и индивидуальных запросов покупателей.

Добиваясь общей для предприятия цели, они идут к ней разными путями. Поэтому важно расставить приоритеты для каждой службы.

Расстановка этих приоритетов и отражается в принятой на каждом предприятии (фирме) управленческой схеме.

Традиционно организация и управление ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», как и многих других промышленных предприятий России концентрировались в трех сферах деятельности: производство; финансы; обеспечение производства.

Управленческая схема ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» представлена на рис. 2.2.

Анализ существующей организационной структуры позволяет сделать выводы о сильной вертикали управления, все управленческие решения принимаются на высшем уровне управления, а потом по вертикали доносятся до последующих уровней управления организацией.

Стратегия управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»» также разрабатывается высшим уровнем управления компании, непосредственно Генеральным директоров и его заместителями, остальные сотрудники ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» непосредственного участия в разработке стратегии управления не принимают.

Процесс организации деятельности предприятия четко структурирован.

Деятельность структурных подразделений предприятия регламентируется положениями об отделах, а деятельность каждого сотрудника – должностными инструкциями, разработанными старшим инспектором по кадрам ОАО «Ростовская трикотажная фабрика».

Структура управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» характеризуется:

* высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
* организацией директивных связей по однолинейному принципу,
* преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

Организационная структура обусловлена организационно-правовой формой предприятия – открытое акционерное общество, относится к функциональному типу и в целом ориентирована на выполнение ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» следующих функций:

* высокий уровень специализации профессиональной деятельности, высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
* расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
* возможность роста и развития;
* отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей.

Цели и задачи, стоящие перед ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» в условиях кризисной ситуации достаточно сложны, многообразны и требуют обработки больших объемов информации, что требует оптимизации структуры управления. Сложность функционирования ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» усугубляется тем, что уровень автоматизации предприятия может быть оценен как средний. Новые информационные технологии мало используются в процессе административной и производственной деятельности.

Существующая организационная схема (Рисунок 2.2) достаточно точно отражает состав структурных подразделений предприятия. Все обозначенные на ней подразделения адекватно отражены также в штатном расписании (приложение З) и реально функционируют.

Анализ фактической подчиненности показал, что большинство вспомогательных подразделений (планово-производственный отдел, служба маркетинга и сбыта, группа подготовки производства, производство, технический отдел) подчиняются Генеральному Директору не напрямую, а через заместителей директора.

Проведем анализ уровня нагрузки на руководителей.

Уровень нагрузки определяется количеством сотрудников, находящихся в непосредственном подчинении.

Генеральный директор – 6 человека (перечислены выше);

Заместитель генерального директора – 10 человек (из них заведующий складом, главный механик, инженер по организации и нормированию труда);

Заместитель генерального директора по производству – 22 человека (из них мастер производственного участка, технолог, конструктор, модельер-дизайнер);

Бухгалтер– 2 человека (сотрудник бухгалтерии);

Анализ уровня нагрузки на руководителей показал, что близкий к среднему уровень нагрузки имеет только Генеральный директор. Бухгалтер менее всего загружен. Наибольшее беспокойство вызывает уровень загрузки Заместителя генерального директора по производству и многофункциональная нагрузка на заместителя генерального директоров по общим вопросам.

В рамках анализа системы управления среди функциональных областей наибольшее беспокойство вызывают инновационная сфера и маркетинговый блок, среди управленческих функций (процессов управления) хуже всего дела обстоят в области анализа и принятия решений.

Наибольшее опасение вызывает фактическое положение отдела маркетинга в организационной системе предприятия. Несмотря на то, что в организационной структуре ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» данному подразделению отводится роль одного из основных, фактически отдел выполняет совершенно иные функции, обслуживая только складское хозяйство. Также необходимо отметить отсутствие должности маркетологи на предприятии. Хотя, казалось бы, при отсутствии отдела по развитию компании, на отдел маркетинга должна ложиться огромнейшая нагрузка и ему должна быть отведена роль центрального, стратегически важного подразделения предприятия.

В целом, можно сделать следующие выводы.

К недостаткам организационной структуры ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» относятся:

* затрудненное горизонтальное согласование;
* структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Анализ показателей финансово-экономической деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» свидетельствует о неэффективности, как коммерческой деятельности предприятия. Неэффективное функционирование службы маркетинга и сбыта, а также отсутствие отдела по развитию может способствовать дальнейшему развитию негативных тенденции на предприятии. Таким образом, можно сказать, что ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» необходимо оптимизировать организационную структуру.

Представляется, что потенциал повышения эффективности предприятия заключен в усилении маркетинговой и инновационной составляющей. Для оптимального развития предприятия в высококонкурентной среде необходимо перейти к матричной структуре управления.

Умелое и эффективное управление предприятием – вот тот путь, который позволит без дополнительных крупных затрат увеличить объемы продаж и осуществить выход на новые рынки сбыта, сократить затраты на производство и реализацию готовой продукции, улучшить социальный климат на предприятии, а следовательно все это позволит увеличить прибыль работы предприятия и укрепить позиции в конкурентной борьбе на внутреннем и внешнем рынках, даст возможность продолжить свое существование, а в будущем и успешную работу после вступления России во Всемирную торговую организацию.

Разработанный проект совершенствования системы управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и его экономическая эффективность будут представлены в следующей главе дипломной работы.

**3 Проект совершенствования системы управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»**

**3.1 Рекомендации по совершенствованию структуры ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»**

Современный рост затрат, снижение прибылей и все увеличивающаяся степень коммерческого риска ведет к необходимости оптимизации управления, что поможет систематизировать и обобщить информацию, разделить ее по уровням, делать прогнозы, определять цели и задачи компании и в конечном итоге – увеличить объем продаж и прибыль. Вся управленческая работа должна строиться на системном подходе к решению возникающих задач. А главной задачей является обеспечение эффективного управления при минимизации затрат.

В ходе анализа структуры управления «ОАО Ростовская трикотажная фабрика» было выявлено, что в структуре предприятия нужно усилить маркетинговую составляющую. Важно ввести в штатное расписание должность маркетолога.

Необходимо сместить акценты в функциональном предназначении службы маркетинга и сбыта на предприятии. На текущий момент основным функциональным предназначением отдела является:

* текущий анализ реализации и выделение наиболее ходовых товарных позиций;
* управление складским хозяйством.

Для оптимизации нужно придать данному структурному подразделению роль основного звена в подготовке управленческих решений, а именно акцентировать внимание на необходимости более глубокого изучения рынка, подготовки альтернативных обоснований для внедрения в деятельность предприятия современных продуктов, рекламное сопровождение торгового процесса, анализ конкурентной среды.

С точки зрения системы управления маркетингом в ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» наиболее существенное значение и трудности при ее формировании представляет следующий круг вопросов.

Во-первых, вопросы, связанные с обеспечением информационной основы маркетингового менеджмента. Администрация ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» как и большинство других инертно относятся к тому, чтобы в полной мере использовать имеющийся у них информационный ресурс. Принятие управленческих решений маркетингового характера нередко осложняется недостатком достоверной информации о рыночной среде и ее изменении под влиянием используемых маркетинговых инструментов. Отсутствие маркетинговой информационной системы, обеспечивающей соответствующие иерархические уровни компании необходимыми и достаточными данными, на наш взгляд, становится сегодня одной из ключевых проблем, возникающих при формировании системы управления маркетингом.

Во-вторых, вопросы организации маркетинговой деятельности, которая должна опираться на информационную систему. Существующая практика в ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» показывает, что порой сложно обеспечить даже функционирование так называемого информационно-аналитического центра предприятия, роль которого, как правило, в силу своей специфики выполняет специалист по маркетингу, поскольку объективно существует проблема обмена маркетинговыми данными между структурными подразделениями предприятия.

В-третьих, вопросы, связанные с методами осуществления функций управления в сфере маркетинга.

Наибольшую актуальность в рамках формирования системы управления маркетингом в ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», требующими дополнительной методической проработки, являются вопросы:

* сбора, обработки и предоставления определенным образом структурированной внешней и внутренней маркетинговой информации, т.е., по существу, вопросы формирования на предприятии системы маркетинговой информации;
* анализа, прогнозирования и планирования сбыта;
* стратегического планирования маркетинга и, в частности, вопросы, связанные с разработкой стратегического плана маркетинга предприятия.

Анализ, прогнозирование и планирование сбыта – это типичные функции службы маркетинга, однако в ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» данные функции не реализуются системно в виду отсутствия специалиста по маркетингу.

Для комплексного осуществления процессов, связанных с управлением, максимально эффективной реализации управленческих функций, т.е. выполнения задач анализа, планирования, организации, регулирования и контроля, прежде всего, необходимо создание на предприятии соответствующих информационных предпосылок. В этой связи особую значимость приобретают вопросы формирования информационной основы управления маркетингом. Без информационной базы невозможна успешная реализация функции отдела маркетинга по поддержке и увеличению продаж продукции. Создание качественной информационной базы предприятия позволяет проводить как ретроспективный анализ, так и прогнозировать развитие рынков и спрос в будущем.

Создание системы маркетинговой информации в компании – это не что иное, как создание системы поддержки управленческих решений маркетингового характера.

Главным моментом в процессе взаимодействия подразделений компании ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» является своевременный обмен определенным образом структурированной маркетинговой информацией. Организация взаимодействия в рамках системы управления в компании должна строиться на принципах межфункциональной координации структурных подразделений, обеспечивающей единое маркетинговое информационное пространство. Для эффективного использования маркетинговой информации в целях планирования и контроля сбыта, необходимы организационные изменения, которые позволят реализовать функции управления в сфере маркетинга по сбору и обработке информации, а также данных планирования и отчетности сбыта.

Для создания в компании ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» общей маркетинговой информационной системы и базы данных, полагаем, целесообразно рассмотреть возможность введения в штат специалиста, который бы занимался сбором и обработкой маркетинговой информации, а также данных планирования и отчетностью сбыта. Организационно эти функции в компании может выполнять специалист – маркетолог. Основными функциями специалиста отдела маркетинга и сбыта могут являться ведение базы данных (пополняет, корректирует, расширяет); ведение сводного учета контактов с крупными клиентами, также контроль и анализ ухода старых – прихода новых клиентов; ведение сводного учета карточек крупных клиентов; взаимодействие со сбытовыми группами; составление сводных отчетов по продажам в различных разрезах в соответствии с предложенной методикой анализа и мониторинг динамики сбытовых результатов; разработка сводных прогнозов и планов продаж для групп сбыта и руководства службы маркетинга и сбыта; выдача справок относительно клиентов, регионов сбыта продукции; разработка бюджета маркетинга и сбыта и контроль его выполнения.

Оптимизируя организационную структуру, важно учесть и инновационную составляющую современной экономики. Высокая конкуренции на рынке трикотажных изделий России особенно со стороны иностранных производителей требует перехода ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» на инновационный путь развития.

Эволюционирующий тип модели инновационного развития предприятий легкой промышленности России со значительной долей традиционного технологического уклада во многом обуславливает слабую восприимчивость хозяйствующих субъектов к инновационной деятельности. Сама же инновационная деятельность модифицируется в деятельность по адаптации хозяйствующих субъектов к сложившейся рыночной ситуации. Адаптационную стратегию предприятия можно определить как совокупную программу способов хозяйственной деятельности в современных социально-экономических условиях, направленных на достижение поставленных целей исходя из потенциала предприятия.

Снижение уровня рентабельности, а также низкий уровень инновационности отрасли (только 6% предприятий легкой промышленности являются инновационно – активными) вынуждают предприятия нередко переходить в режим выживания и адаптации к инновационным изменениям в экономике.

В этой связи ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» важно разработать и внедрить комплексный План мероприятий по развитию, который ставит своей целью повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия, интенсификацию производственного процесса, технического перевооружения, создание условий для коренного улучшения ресурсного обеспечения и привлечения в частных инвестиций.

Отсутствие необходимой организационной структуры по указанному направлению, в частности ответственного лица, может привести к относительной не подконтрольности развития деятельности по данному направлению.

В этой связи представляется возможным переход к матричной структуре управления и введения отдела по управлению развитием.

Новая структура предприятия представлена на рисунке 3.2.

В итоге матричная структура управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

* с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта,
* с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

Руководитель проекта может иметь группу непосредственно подчиненных сотрудников, а в каждом функциональном подразделении могут создаваться целевые группы, которые закрепляются за отдельными проектами, программами, заказами.

Можно выделить следующие преимущества новой матричной структуры ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»:

* лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и задачи;
* возможность принятия руководителем инновационного проекта быстрых, квалифицированных, творческих решений.
* более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
* более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
* относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
* улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
* любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
* сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Важно подчеркнуть, что при введении в структуру предприятия отдела по стратегическому развитию и должности маркетолога для сокращения затрат представляет возможным сократить планово – производственный отдел. Функции инженера по организации и норматированию труда возможно передать старшему инспектору по кадрам. Также можно сократить инженера по охране труда и технике безопасности, также передав его функции старшему инспектору по кадрам. Возможность увеличения функциональных обязанностей инспектора по кадрам обусловлена малочисленностью персонала ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и соответственно небольшим объемом работы старшего инспектора по кадрам.

Проектируя новую структуру управления предприятием важно учесть, что все звенья новой структуры оказывают друг на друга взаимное влияние и служат для выполнения задач, определенных в общей политике предприятия, которая должна быть четко определена и детально доведена до каждого работника.

Также детально каждый работник должен знать структуру фирмы, основные положения своей деятельности и взаимоотношений с другими звеньями при выполнении тех или иных задач.

Как правило, эти материалы выпускаются в виде брошюры и выдаются каждому сотруднику. Примерное содержание такой брошюр для ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» можно представить следующим образом:

а) Общие положения:

· Обращение Совета директоров ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

· История предприятия ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

· Структура предприятия ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», взаимодействие подразделений

· Положение ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

· Правила поведения сотрудника

– офисный стиль

– стандарты поведения

· Стандарты работы

· Организация информационного и коммуникативного обмена ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

· Режим труда и отдыха

· Отпуска

· Здоровье, больничные листы

· Имущество предприятия (фирмы)

б) Основные процедуры, регулирующие взаимоотношения ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» с персоналом:

– контрактная система

– испытательный срок

– аттестация сотрудников

– обучение и повышение квалификации

– система должностного продвижения (карьеры) работников ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

– система материального стимулирования сотрудников ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

– специальные льготы и компенсационные выплаты

– пенсионная программа

– поощрения и взыскания

в) Основные процедуры, обеспечивающие деятельность работников ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

– получение пропуска

– материально-техническое обеспечение рабочего места

– литература

– компьютерное обеспечение

– консультации по юридическим вопросам

– командировки

– рекламная продукция

– компенсация офисной одежды

– вопросы безопасности; иерархия доступа к коммерческой информации

– организация питания

– отдых

– посещение спортивно-оздоровительных занятий

– медицинское обслуживание

г) Расположение офисов и структурных подразделений, телефонный справочник

д) Дополнительно для руководства:

1. Инструкция по работе и управлению персоналом и методические рекомендации по взаимодействию со службой персонала.

2. Права и обязанности руководителей структурных подразделений.

3. Организационно – правовые и финансовые взаимоотношения структурных подразделений.

е) Специальный пакет документов для службы персонала:

1. Тесты для приема сотрудников на работу и аттестационные тесты.

2. План проведения и методика обучения персонала разного уровня.

3. Инструкции, регламентирующие деятельность службы персонала в части ее работы как отдела кадров.

4. Тесты, позволяющие осуществить мониторинг всей управленческой структуры и выявить организационно-психологическую совместимость персонала друг с другом.

Таким образом, проектные предложения по совершенствованию структуры управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» можно сформулировать следующим образом:

1. Преобразовать функциональную структуру управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» в матричную путем создания отдела стратегического развития, руководителю которого будут подчиняться группа подготовки производства, производство, служба маркетинга и сбыта, отдел ремонтно – технического и топливно – энергетического обслуживания.
2. Оптимизировать штатное расписание для экономии средств на внедрение проекта, путем упразднения должностей инженера по организации и нормированию труда и инженера по охране труда и технике безопасности с передачей их функций старшему инспектору по кадрам, а также сократить должность заместителя главного бухгалтера и передать его функции главному бухгалтеру.
3. Расширить штатное расписание за счет введения должностей маркетолога и руководителя проекта, для усиления маркетинговой и инновационной компоненты предприятия, позволяющие повысить эффективность деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» в целом.
4. Разработать для внутреннего пользования брошюру с описанием ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», его новой структуры и функциями персонала.

**3.2 Экономическая эффективность проекта, совершенствование системы управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»**

Рассчитаем затраты на внедрение проекта новой организационной структуры.

Для того, чтобы проект новой структуры управления в ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» необходимо осуществить следующие шаги:

1) Включить в штатное расписание должность маркетолога и руководителя проектом с окладами 7000 и 10000 руб. соответственно. В тоже время для оптимизации затрат упразднить должность инженера по организации и нормированию труда и инженера по охране труда и технике безопасности. Их функции будут переданы старшему инспектору по кадрам.

Также представляется возможным сократить должность заместителя главного бухгалтера в виду малых объемов производства ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и передать его функции главному бухгалтеру ОАО «Ростовская трикотажная фабрика».

Проект нового штатного расписания ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» представлен в таблице 3.1.

, (3.1)

где: - Сумма экономии;

- сумма окладов по существующему штатному расписанию;

- сумма окладов по проекту штатного расписания.

Таким образом, фонд заработной платы управленческого персонала уменьшится на 6100 руб.

2) В результате внедрения проекта изменяться издержки. Необходимо будет осуществить затраты на маркетинговые мероприятия:

информационная система (5000 руб.)+ реклама (15000).Всего издержки (I) составляют 20000 руб.

3) В случае внедрения новой структуры следует ожидать изменений показателей рентабельности, а, следовательно, увеличения прибыли. На этой основе необходимо рассчитать эффект от предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.1 – Проект штатного расписания руководителей, специалистов и служащих ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Профессия (должность) | Количеств оштатныхединиц | Руб. |
| ФАБРИКОУПРАВЛЕНИЕ |
| 1. | Генеральный директор | 1 | 20600 |
| 2. | Зам. генерального директора по производству | 1 | 11 000 |
| 3. | Зам. генерального директора | 1 | 15 000 |
| 4. | Старший инспектор по кадрам | 1 | 4 500 |
| 6. | Юрисконсульт | 1 | 4 000 |
| ОТДЕЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ |
| 1. | Руководительпроекта | 1 | 10000 |
| СЛУЖБА МАРКЕТИНГА И СБЫТА |
| 1. | Заведующий складом | 1 | 6 000 |
| 2. | Маркетолог | 1 | 7 000 |
|  | РЕМОНТНО-МЕХАНИЧЕСКОЕ И ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЕОБСЛУЖИВАНИЕ |
| 1. | Главный механик | 1 | 7 000 |
|  | БУХГАЛТЕРИЯ |  |
| 1. | Главный бухгалтер | 1 | 20 000 |
| 2. | Бухгалтер-кассир | 1 | 5 000 |
|  | ГРУППА ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВА |
|  | Инженер-технолог | 1 | 8 000 |
|  | Инженер-конструктор | 1 | 6 000 |
|  | Конструктор | 1 | 4 000 |
|  | Художник-модельер | 0,5 | 10 000 |
|  | производствО |
| 1. | Мастер производственного участка | 1 | 7 850 |
| ИТОГО: |  | 140950 |

, (3.2)

где: - Бухгалтерская рентабельность инвестиций(ROI) – показатель оценки рентабельности инвестиционного проекта;

- Средний по годам реализации проекта чистого дохода (после налогообложения);

- средний по годам объем инвестиций [42, 348]

Данный показатель сравнивает доходность проекта и вложенный капитал. При чем делается это не на основе денежных поступлений, а с учетом бухгалтерского показателя – дохода фирмы.

Прогнозная оценка величины рентабельности показывает, что данное решение является эффективным.

Проведенный анализ финансового состояния ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» показал кризисное состояние предприятии, низкий уровень рентабельности собственного капитала, значение которой в 2008 году стремится к 0. В этой связи можно с уверенностью сказать, что у предприятия не хватит собственных средств для внедрения проекта.

Решить данную проблему можно с помощью инвестиций. В предыдущие годы ООО «Донтехстрой» осуществляло инвестиции в ОАО «Ростовскую трикотажную фабрику». Ввиду эффективности предлагаемого проекта осуществление инвестиций ООО «Донтехстрой» в ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» представляются целесообразными.

В заключение отметим, что метод экономического прогнозирования эффективности оргструктур управления доведен до уровня практического применения и позволяет получить конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием.

Представленный анализ эффективности оргструктуры ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» показывает, что на современном этапе оптимальное решения экономических проблем следует искать в области модификации линейно-функциональных структур управления в матричную.

**Заключение**

В заключение дипломного проекта можно сделать вывод, что сущность организационной деятельности состоит в том, чтобы создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы.

Организовать – значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Функция организации деятельности, например, производственной деятельности, включает в себя построение структуры, распределение заданий, функций, полномочий и ответственности среди подразделений (положение о подразделениях) и исполнителей (должностные инструкции). Эта деятельность должна иметь четкий целевой ориентир, например, повышение гибкости и адаптивности организационной структуры.

Таким образом, содержанием функции организации в управлении является:

* приспособление организационной структуры фирмы к задачам намечаемой деятельности;
* подбор людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

Организационная структура управления предприятием – это система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между людьми.
В ходе исследования мы выявили, что существуют два основных типа организационных структур. Бюрократический тип, который эффективен для крупных и сверхкрупных организаций. Также мы выявили, что данному типу соответствует линейно-функциональный вид организационной структуры, основу которого составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

Органический тип, которая отличается высокой гибкостью и использует групповую организацию труда. Данному типу соответствуют матричные и бригадные виды структур, которые достаточно просты и экономичны.

Анализ практический опыта организационной деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» в процессе перехода к рыночным отношениям говорит о недостаточном понимании ими сущности новых целей, задач, стоящих перед хозяйствующим субъектом. В работе руководства были отмечены существенные недостатки, требующие оптимизации. Об этом свидетельствуют отрицательные показатели рентабельности предприятия. В сложившихся условиях необходимо рекомендовать руководству ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» усовершенствовать построение организации. Новая матричная структура управления должна быть более простой и гибкой и легче адаптироваться к новым экономическим условиям.

В разработанном проекте новой структуры управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» упор сделан переход к инновационному развитию и повышению маркетинговой составляющей, путем введения в структуру организации отдела по развитию и должности маркетолога. Переход к матричной структуре управления говорит о возможности повышения децентрализации в управлении ОАО «Ростовская трикотажная фабрика». Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т.е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней.

Для оценки эффективности существующей и проектной организационной структуры в дипломной работе предложена методика, основанная на расчете влияния структурного фактора на обобщающие показатели работы предприятия, его рентабельность. Данный подход позволяет повысить обоснованность всей системы рекомендаций и практических решений по совершенствованию управленческого процесса.

Можно предложить следующие мероприятия для повышения эффективности управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» и её структуры:

* расширить систему маркетинга, создав структуре предприятия должность маркетолога;
* сократить штат управленцев, функции которых могут быть переданы другим работникам без потери эффективности: заместитель главного бухгалтера, инженер по охране труда и технике безопасности, инженер по организации и нормированию труда.
* разработать проект развития компании;
* ввести должность управляющего развитием или внедрением проекта развития;
* внедрить современные информационные технологии в процесс управления и производства, что повысит информационные коммуникации между элементами структуры в организации.

В целом можно сказать, что цель дипломного проекта в основном достигнута. Разработанный проект усовершенствования организационной структуры ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» был одобрен руководством предприятия и принят во внимание для последующих работ по совершенствованию системы управления ОАО «Ростовская трикотажная фабрика».

Однако в ходе исследования были выявлены некоторые актуальные проблемы оптимизации ОАО «Ростовская трикотажная фабрика», представляющие, несомненно, значительный как научный, так и практический интерес. Эти вопросы не затрагивались в дипломном проекте, так как они не вошли в предмет исследования. Кроме того, объем дипломного проекта достаточно ограничен. В будущем необходимо более детально исследовать такие проблемы, как:

* разработать проект инновационного развития ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»;
* пути расширения маркетинговой деятельности ОАО «Ростовская трикотажная фабрика»;
* совершенствование технологий взаимодействия руководителей и подчиненных ОАО «Ростовская трикотажная фабрика».

Глубокое изучение данных и других проблем оптимизации организационной структуры ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» позволит ещё больше повысить эффективность производственной деятельности изучаемого предприятия.

**Библиографический список**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, части первая и вторая. – М.: Юрист, 2008. – 140 с.
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21.11.96 г. №129 – ФЗ (в ред. Федеральных законов от 23.07.1998 №123 – ФЗ, от 28.03.2002 №32 – ФЗ, от 31.12.2002 №187 – ФЗ, от 31.12.2002 №191 – ФЗ, от 10.01.2003 №8 – ФЗ, Таможенного кодекса РФ от 28.05.2003 №61 – ФЗ, Федеральных законов от 30.06.2003 №86 – ФЗ, от 03.11.2006 №183 – ФЗ). // Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, №48, ст. 5369. – 35 с.
3. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. приказом Министерства Финансов РФ от 29 июля 1998 г. №34н). – М.: Финансы и статистика, 2008 – 70 с.
4. ПБУ 1/98 «Учетная политика организации» (утв. Приказом Министерства финансов РФ от 9 декабря 1998 г. №60 н.) // Консультант Плюс
5. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. Утверждены приказом Минфина РФ от 31.10.2000 г. №94н. // Консультант Плюс
6. Устав ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» – 25 с.
7. Абрютина М.С. Экономический анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2007. – 380 с.
8. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности /Под ред. В.И. Стражева. – Мн.: Высшая школа, 2006. – 410 с.
9. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при различных формах хозяйствования – М.: Норма, 2005. – 512 с.
10. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. /Л.Л. Ермолович и др. – Мн.: Современная школа, 2006 – 290 с.
11. Армстронг М. Основы менеджмента – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 370 с.
12. Баканов М.И. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика. 2007. – 489 с.
13. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на ypовне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Инфра – М, 2007. – 550 с.
14. Болодурина И.П. Проблемы автоматизации маркетинговой деятельности промышленных предприятий. // Вестник Оренбургского государственного университета. -2005. – №6. – С. 45–50
15. Бурцев В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация поведения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. – С. 34–39
16. Валуев С.А., Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. – М.: Сфера, 2008. – 420 с.
17. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Инфар – М, 2005. – 370 с.
18. Герасенко В.П. Теоретические основы экономического прогнозирования эффективности оргструктур предприятий. // Проблемы современной экономики. – 2008. – №3. – С. 77–80
19. Долгоруков А.М. Целеполагание в бизнесе. – М.: Экономика, 2004. – 290 с.
20. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 2004. – 360 с.
21. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 310 с.
22. Кабушкин С.Н. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006. – 580 с.
23. Кащеев О.В. Совершенствование организационной структуры и оптимизация управленческой деятельности на предприятиях текстильной промышленности. // Легпромбизнес. – 2009. – №3. – С. 5–10
24. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – М.: Норма – М, 2006. – 330 с.
25. Математика в экономике / А.С. Солодовников и др. – М.: Финансы и кредит, 2008. – 422 с.
26. Методика экономического анализа промышленного предприятия (объединения). / Под ред. Бужинекого А.И., Шеремета А.Д. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 520 с.
27. Менеджмент организации. /Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. – М.: Дело, 2005. – 370 с.
28. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 2005. – 280 с.
29. Омаров А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. – М.: Омега-Л, 2005. -230 с.
30. Организации: поведение, структура, процессы. / Под ред. Дж.Л. Гибсона, Д.М. Иванцевича. – М.: Экономика, 2007. – 394 с.
31. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник/ Под общ. ред. Белоусова Р.А., Селезнева А.З. – М.: Дело, 2007. – 440 с.
32. Питеев В.Г. Маркетинг и его место в управлении конкурентоспособностью организации. // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2007. – №1. – С. 27 – 34
33. Попов В.М., Солодков Г.П., Топилин В.М. Системный анализ в управлении социально-экономическими и политическими процессами. – Ростов-на-Дону: СКАГС, 2002. – 501 с.
34. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник – М.: Интерпракс, 2005. – 372 с.
35. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Ильенковой С.Д. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 405 с.
36. Пузанкова Л. К вопросу формирования информационной системы управления маркетингом. // Практический маркетинг. – 2007. – №6. – С. 45 – 52
37. Радугин А.А. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2005. – 530 с.
38. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: Экоперспектива, 2005. – 488 с.
39. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Экономика, 2006. – 360 с.

Табекина А.В. Менеджмент организации. – М.: КноРус, 2008. – 280 с.

Таранова Е.В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям. // Социологические исследования. – 2008. – №9. – С. 21 – 27

Тарасова Н.В., Ларионова И.А., Алексахин А.В. Организации и планирование производства. – М.: МИСиС, 2007. – 440 с.

1. Удалов В.А. Содержание и формы предпринимательской деятельности – М.: Экономика, 2005. – 580 с.
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. Поршнева 3. П. Румянцевой, Н.А. Саломатина – М.: Юнити – Дана, 2004. – 590 с.
3. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование // Менеджмент в Россиии за рубежом. – 2006. – №4. – С. 15 – 23
4. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. – М.: Экономика, 2005. – 311 с.
5. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Теория финансового анализа. М.: ИНФРА-М. 2007. – 524 с.
1. Устав ОАО «Ростовская трикотажная фабрика» [↑](#footnote-ref-1)