Содержание

Стр.

Введение……………………………………………………………………………………….....

1. Мировая и отечественная теория и практика проектирования и совершенствования организационных структур управления предприятием.

1.1 Организационная структура управления предприятием. Понятие и виды………

1.2Причины изменения организационной структуры управления предприятием…..

1.3 Анализ и проектирование организационной структуры управления предприятием………………………………………………………………………..

2. Анализ хозяйственной деятельности и существующей организационной структуры Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком».

2.1 Общая характеристика компании ОАО «Ростелеком» и его Дальневосточного филиала…………………………………………………………

2.2 Анализ хозяйственной деятельности Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком»…………………………………………………………………….......

2.3 Анализ организационной структуры Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком»………………………………………………………………………...

3. Предложения по проектированию и совершенствованию организационной структуры Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком».

3.1 Мероприятия по проектированию и совершенствованию организационной структуры управления филиала…………………………………………………….

Заключение………………………………………………………………………………….

Список литературы………………………………………………………………………….

Приложение А……………………………………………………………………………....

**ВВЕДЕНИЕ**

Лист

3

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль за деятельностью организационной системой. Последнюю называют – управляющая система, которая имеет свою структуру, обеспечивающую условия для рационального разделения труда и взаимной кооперации. В рамках данной структуры работники-менеджеры имеют свои задачи, зоны ответственности. При этом, они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля, сотрудничества. Эти структуры отражают и обеспечивают разделение труда, в рамках которого осуществляется процесс управления предприятием.

В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на неё внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации. Поэтому данная тема является актуальной.

В данном курсовом проекте целью является рассмотрение, анализ и совершенствование организационной структуры управления предприятием.

На основе цели исследования в проекте ставятся следующие задачи:

-изучение, анализ и совершенствования организационной структуры управления предприятием;

-рассмотрение и анализ существующей организационной структуры управления предприятием;

-выдвижение предложений по совершенствованию организационной структуры.

Объектом исследования данного проекта является Дальневосточный филиал ОАО «Ростелеком».

Предмет исследования – организационная структура управления.

Теоретической основой послужили труды известных отечественных и зарубежных писателей, таких как: Веснин В.Р., Котлер Ф., Комаров М.А., Тейлор Ф. и другие.

Настоящее исследование может представлять интерес для менеджеров, руководителей и работников предприятий.

**1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Лист

4

**1.1 Организационная структура управления предприятием. Понятие и виды.**

Организационная структура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в её рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной цели.

Организационная структура определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации. Она проявляется в таких формах как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

Организационные условия строятся на целях и допущениях, их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностям самой организации. К ним относятся:

1. Линейная структура управления (рис. 1)

Р

Р2

Р1

И

И

И

И

И

Рисунок 1 – Линейная структура управления

Достоинства: однозначность воздействия субъекта на объект управления; отсутствие промежуточных связей между руководителем и подчиненным; возможность получения непротиворечивых, увязанных между собой заданий; высокая ответственность руководителя за результаты работы коллектива; обеспечение единства руководства сверху донизу.

Недостатки: выполнение руководителем большого числа функций ведет к перегрузке линейных руководителей, а также недостатку знаний и времени для качественной реализации всех функций; медленное и искаженное циркулирование информации; сложная координация деятельности отдельных исполнителей.

2. Функциональная организационная структура управления (рис. 2)

Лист

5

Рисунок 2 – Функциональная организационная структура управления

Достоинства: разделение управленческого труда по функциям; специализация работников, стимулирующая деловую и профессиональную квалификацию; квалифицированное принятие решений.

Недостатки: нарушение единства распорядительства; нарушение приоритетности отдельных команд; затруднение межфункциональной координации; усложнение взаимоотношений между руководителями и подчиненными; создание возможности конфликтов между функциональными подразделениями; ужение роли линейного руководителя.

3. Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления (рис. 3) – предусматривает при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений (штабов). Широко распространен в России.

Р

Р3

Р2

Р1

И

И

И

Рисунок 3 – Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления

Достоинства: разделение труда и ответственности между линейным и функциональным руководителями; повышение оперативности и качества принимаемых решений; привлечение высококвалифицированных специалистов по отдельным функциям; более квалифицированное принятие управленческих решений.

Лист

6

Недостатки: возрастание количества и сложности деловых связей в аппарате управления; переполнение каналов коммуникаций с целью координации линейных и штабных элементов; возрастание расходов на содержание аппарата управления; удлинение процесса выработки команд управления; отрыв штабных работников от непосредственной хозяйственной деятельности; возможность подрыва авторитета штабных работников со стороны линейных руководителей, часто обладающих более глубокими знаниями по техническим вопросам.

4. Дивизиональная структура управления (division – подразделение) (рис. 4) – 95% крупных фирм. В 50-х годах идет процесс укрупнения предприятий и децентрализации управления, т.е. предоставление оперативно-производственной и финансовой самостоятельности производственным единицам, которые могли формироваться по продуктовому, региональному принципу, или ориентироваться на потребителя. Подразделения помимо линейного получают еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т.д.). Управленческие ресурсы верхнего эшелона решают стратегические задачи.

Подразделения

Рисунок 4 – Дивизиональная структура управления

Преимущества: гибкость (наиболее эффективная в динамичной среде); оперативность принятия решений; междисциплинарный подход при решении проблем; ориентация в деятельности на новые рынки и технологии.

Лист

7

Недостатки: интересы подразделений и высшего руководства не всегда совпадают; растут затраты а управленческий персонал; уже в подразделениях возникает многоуровневая иерархия.

1. Проектная структура (рис. 5) – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества, не выходя за рамки установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается.

Проект А

Рисунок 5 – Проектная структура

Недостатки: возможна психологическая несовместимость работников этих временных творческих коллективов; возрастает нагрузка на остальных работников отделов и подразделений.

1. В матричной структуре члены проектной организации подчиняется как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями, которые могут варьировать от почти линейной власти над всеми деталями проекта, до практически чистых штабных полномочий. Недостатки: нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры; необходимо сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями; высокие накладные расходы; возможность принятия несвоевременных решений.

Сотрудники матричной структуры имеют двойное подчинение, как руководителю проектной группы, так и своим функциональным руководителям.

**1.2 Причины изменения организационной структуры управления предприятием**

Лист

8

Приведение структуры в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке применения каких-либо других методов снижения роста издержек, повышения производительности, расширения все сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно, прежде всего, предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но, в конце концов, руководители на высшем уровне приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к сколь-нибудь продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей все большего внимания стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в далекой перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность предприятия. Обеспечение такой способности почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или измененных коренным образом процессов принятия решений.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный ру­ководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликт­ных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и полномочий и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно, когда высшее руководство сомневается относительно оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет им на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей ее подходу к проблемам предприятия.

Лист

9

Эти обстоятельства, которые, как показал опыт, обычно предшествуют масштабному изучению организации, являются симптомом ряда причин, одни из которых действуют внутри предприятия, а другие полностью выходят из сферы его влияния.

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость в значительном структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством небольших изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры — по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям, то структурные изменения становятся неизбежными.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распре­делении прав и ответственности требуют немедленного решения. Соединение с небольшими по размеру единицами обычно в мень­шей степени затрагивает структуру, но если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько больших предприятий, то следует ожидать крупных структурных перемен.

Лист

10

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т.п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли - производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения - в действительности изменялись коренным образом благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и все более растущей конкуренции.

Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и распространенным аспектом организационных изменений. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций — все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам руководства деятельностью в их прежней области. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура

**1.3 Анализ и проектирование организационной структуры управления предприятием**

Лист

11

Каждое из отмеченных выше обстоятельств приводит к изменениям структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо друг от друга. Тем не менее, приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия. Связано это с тем, что большинство серьезных проблем на крупных предприятиях имеет скорее стратегический, чем организационный характер.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

-принимаются необоснованные стратегические решения;

-предприятия пытаются продолжать деятельность в объеме, который уже не является экономичным;

-не удается наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;

-фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности и по крайней мере временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Если структура не может существовать без стратегии, то стратегия также не может быть успешной без соответствующей ей структуры. Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Таким образом, структура неразрывно связана со стратегией. Одно время практиковался статический подход к разработке проекта организации и корректирующих изменений. Определялись задачи текущей деятельности предприятия, которые затем агрегировали по восходящим уровням в форме традиционной пирамиды. Теперь же ни одна организационная схема большого предприятия не может основываться только на текущей деятельности. Она обязательно должна отражать любые возможные изменения главной задачи предприятия, цели и стратегические программы высшего руководства.

Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным, частным или государственным. Используемые методы анализа, как правило, состоят из пяти этапов.

Лист

12

Первый этап состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития. Точный и определенный ответ на вопрос о задачах предприятия в большой степени определяет общую структуру. Почти всегда можно дать ясный и недвусмысленный ответ на подобный вопрос для многих организаций или их частей. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

Второй этап анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и ее основных компонентов. Здесь необходим также анализ окружающей среды, в которой функционирует предприятие или планируется его деятельность. Исследование этих двух тесно связанных областей (внешней и внутренней) приводит к ключевым решениям, которые могут определить успех предприятия.

На третьем этапе изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путем определения приоритетов и значения ранее принятых решений. Любой организационный проект включает неизбежные изменения. Можно иметь различное соотношение между эффективностью производства и нововведениями, между объемом рынка сбыта и техническим качеством, между краткосрочным и долгосрочным планированием. Программы предприятия, его стратегия являются принципиальной основой для принятия таких решений при проектировании организации.

На четвертом этапе оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все ее сильные и слабые стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Иногда серьезную нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить достаточно быстрой подготовкой работников внутри предприятия или набором со стороны, чего нельзя не учесть в распределении функций в рамках имеющейся структуры. Исследователь изучает также основные процессы управления — планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль — для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Рассматривается вероятность и обоснованность изменения самих процессов. Анализ организации и окружающей среды предоставляет колоссальный объем информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Лист

13

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Сделать выбор среди них бывает сложно, но еще труднее преодолеть сопротивление этим изменениям. Скорость изменений настолько увеличивается, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определенный этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, занимает все меньше места в проектах организации. Потоки информации, процессы принятия решений, проектные графики или временные предписания становятся все более существенными источниками информации о ролях и распределении прав и ответственности. Структуру можно выбрать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

-систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

-разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

-гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;

-последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

-поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

Лист

14

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управле­ния — понятие многостороннее. Оно, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся: состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно всту­пающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов — либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала — цели, а затем — механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

М. Мескон определяет следующий подход (последовательность действий) при проектировании структуры управления:

-осуществить деление организации по горизонтам на блоки, соответствующие направленности деятельности по реализации стратегии. Определить, какие виды деятельности линейные, какие штатные;

-установить соотношение полномочий должностей. Определить уровни иерархии;

-определить должностные обязанности.

Кроме того, при проектировании организационной структуры имеет место определение следующих вопросов:

Лист

15

-формализация управления, то есть насколько необходимо формальное взаимодействие.

-уровень принятия решений: где, кто, когда

-системность организационной структуры

А. Файоль так сформулировал принципы хорошей организации:

-единство управления – независимо от структуры ответственность несёт за всё один человек;

-скалярный метод передачи полномочий. Полная ответственность предполагает право не только управлять но и делегировать полномочия;

-единство подчинения – у каждого только один начальник;

-принцип соответствия: делегированные полномочия соответствующей условно ответственности;

-масштабы управления, число подчинённых лимитировано; Эффективность и надёжность коммуникативных связей;

-принцип ориентированности – организации строятся на основе задач и не зависят от субъективных факторов;

-избирательность – руководитель получает информацию, относящуюся к исключительному типу, то есть выходящую за рамки плана и требующую корректирования действий;

-дифференциация труда: линейный, штабной принцип; квалифицированный и мало квалифицированный труд;

-сегментация и специализация – разбивка структуры на простые и специализированные составляющие (специалист по налогам, специалист по учёту движения материальных средств и т. д.);

-контроль за операциями – должен быть орган, следящий за ходом дел и выполнением распоряжений;

-планирование предшествует делу;

-гибкость – структура отвечает ситуации;

-доступность уровней управления – сотрудник имеет возможность обратиться к любому руководителю по вопросам работы.

Особое значение имеет характер влияния внешней среды на построение организации и всю систему связей элементов структуры с элементами внешних воздействий. Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем: а) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной; б) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до мастера участка; в) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности разных звеньев и органов в связи с выполнением общих текущих задач и реализацией перспективных межфункциональных программ; г) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условии соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

Лист

16

Применявшиеся до последнего времени методы построения органи­зационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления становятся неустойчивыми. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей орга­низации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах, в любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Лист

17

Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления.

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления, многие из которых появились лишь в последние годы. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы построения организационной структуры аппарата управления и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1) формирование общей структурной схемы аппарата управле­ния;

2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;

3) регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения).

К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления — разработка состава основных подразделений и связей между ними — заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Лист

18

Третья стадия — регламентация организационной структуры — предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых под­разделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе на основе автоматизированной обработки информации; разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Структура управления производственно-хозяйственной организаци­ей как объект проектирования — сложная система.

Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, адми­нистративно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Последние определяются уровнем квалификации и способностей работников, их отношением к труду, стилем руководства.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, од­нозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это — количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализован­ных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Лист

19

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

а) аналогий;

б) экспертно-аналитического;

в) структуризации целей;

г) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.) по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их при­менения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко формулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, "узкие места" в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь, к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, "узких мест" в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управле­ния, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа обработки списков и т.п.).

Лист

20

К экспертным методам следует отнести также разработку и при­менение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т.п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как "построение организационной структуры исходя из системы целей", "отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления", "сочетание функционального и программно-целевого управления" и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ, и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов с целью их последующего обсуждения и анализа.

Лист

21

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

а) разработка системы ("дерева") целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организацион­ной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответ­ственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственнос­ти в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимо­связи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

Лист

22

-математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, индустриальной динамики и др.);

-графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, "проигрывать" варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить "метасхемные" описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; таблицы коэффициентов связей между функциями производст­ва и управления и др.;

-натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты — заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты — искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры — действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);

-математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функциони­рующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т.п.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций выше роль формально-аналитических методов и моделей, для совершенствования действующих — диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы.

Лист

23

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования (наличия методики, необходимой информации, а также квалификации разработчиков системы и сроков представления рекомендаций).

**2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «РОСТЕЛЕКОМ» И ЕГО ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФИЛИАЛА**

Лист

24

**2.1 Характеристика ОАО «Ростелеком» и его Дальневосточного филиала**

Акционерное общество открытого типа междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» учреждено в соответствии с Законом Российской Федерации «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 3 июля 1991 г. с изменениями и дополнениями, внесенными Законом Российской Федерации от 5 июня 2005 г. и с Государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий Российской Федерации на 2006 г., утвержденной постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 11 июля 2006 г. N 2980 -1.

Основной целью Общества является обеспечение потребностей населения, народного хозяйства, обороны Российской Федерации и других потребителей в передаче информации по каналам междугородной и международной электрической связи, радиовещания и телевидения, а также получение прибыли.

Общество предоставляет услуги междугородной и международной электрической связи, на договорных началах обеспечивает передачу информации по магистральным и внутризоновым сетям связи, сдает в аренду (на правах услуги) линии передачи, линейные, групповые и сетевые тракты, каналы тональной частоты, каналы и средства звуковой и телевизионного вещания, радиосвязи, каналы и средства вторичных телефонной и телеграфной сетей, каналы передачи данных, организует новые международные каналы связи.

Общество эксплуатирует, приобретает, арендует, строит новые линии связи, телефонные станции, средства телевидения, радиосвязи и радиовещания и другие объекты связи на территории Российской Федерации и за ее пределами для удовлетворения потребителей в различных услугах междугородной и международной электрической связи, телевидения, радиосвязи и радиовещания.

Общество обеспечивает равный доступ потребителям к принадлежащим ему средствам и каналам связи и в приоритетном порядке предоставляет каналы и тракты связи в интересах обороны, государственного управления, безопасности и правопорядка страны, в том числе в чрезвычайных ситуациях.

Общество принимает на себя обязательства по выполнению соответствующих мобилизационных и других специальных заданий, определяемых отдельными документами и договорами с государственными органами управления, при невыполнении которых по вине Общества лицензии, выданные ему, могут быть аннулированы.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью Общества и наделяется в соответствии с законодательством Российской Федерации всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. Генеральный директор несет ответственность за соблюдение режима секретности проводимых работ, разработку и осуществление необходимых мероприятий по защите государственных секретов Российской Федерации. Генеральный директор осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим законодательством и уставом.

Лист

25

ОАО «Ростелеком» осуществляет свою деятельность через ряд филиалов, оказывающих услуги связи на всей территории России. Филиалы оказывают услуги связи от имени ОАО «Ростелеком» и проводят взаиморасчеты по установленным таксам с региональными операторами связи. Филиалы также участвуют в подключении региональных сетей связи к магистральной сети ОАО «Ростелеком».

Основная стратегическая цель «Ростелекома» - это создание, развитие и совершенствование единой транспортной телекоммуникационной среды как внутри России, так и за ее пределами для обеспечения передачи информационных потоков региональных операторов связи, центральных и региональных телерадиовещательных компаний, органов государственного управления.

Ростелеком несомненно является лидером на рынке магистральной связи, предоставляя услуги практически всем телекоммуникационным компаниям страны. Развитие цифровых услуг находится в прямой зависимости от уровня цифровизации, интеллектуализации сети оператора дальней связи. Таким образом, положение Ростелекома во многом будет определять будущее всей телекоммуникационной отрасли России. Направления стратегического развития Ростелекома:

– Укрепление позиций Ростелекома на рынке дальней связи и наращивание инвестиционного потенциала.

– Выход на международный рынок транзита трафика с целью занять этот перспективный и быстро растущий рынок.

– Развитие Интернет-услуг и укрепление позиций на рынке новых высокотехнологичных услуг в долгосрочной перспективе.

– Снижение капитальных затрат за счет сокращения расходов на строительство дублирующей инфраструктуры и возможности централизованной закупки оборудования.

– Снижение административных и управленческих расходов за счет экономии масштаба, централизации управления и устранения дублирующих функций.

– Повысить гибкость принятия стратегических и управленческих решений благодаря сокращению количества уровней управления.

– Повысить ликвидность акций объединенной компании за счет перевода всех миноритарных акционеров присоединяемых обществ, в том числе владельцев привилегированных акций, на единую акцию. Таким образом, обыкновенная акция Ростелекома станет новой «голубой фишкой» на российском рынке, которая будет учитываться при расчете основных российских отраслевых и страновых / региональных индексов, что будет служить фактором дополнительного спроса со стороны инвесторов.

Лист

26

– Повысить кредитный рейтинг и снизить стоимость заимствований за счет укрепления финансовой устойчивости и рыночных позиций объединенной компании.

Основными задачами в 2009 году стало продолжение работы по совершенствованию и оптимизации структуры Филиала, формирование коммерческих подразделений ТУ и дирекции филиала, внедрение политик в области стимулирования персонала. Стратегия была направлена на рост самостоятельности и ответственности Территориальных управлений при управлении бюджетом денежных средств, в части распределения фонда оплаты труда, планирования затрат на персонал.

Для решения поставленной задачи был разработан «План мероприятий по совершенствованию структуры Дальневосточного филиала на 2009 год ».

Цели работы филиала в 2009 году в рамках достижения ключевых показателей:

1. Сохранить доминирующее положение компании на рынке дальней связи, продолжение перевода клиентов (юридических и физических лицами) по оказанию услуг междугородной и международной связи на прямую форму обслуживания. Подготовка повсеместного введения на Дальнем Востоке режима хот-чойса, когда при каждом телефонном звонке придется выбирать оператора дальней связи, нацеливание клиентов - физических лиц на предварительный выбор ОАО «Ростелеком».

2. Довести долю корпоративного сегмента в бюджете до 33% за счет роста прямых продаж.

3. Достигнуть 20% доли услуг Интернет, IP VPN и ИСС в бюджете филиала.

Основные виды деятельности предприятия.

ОАО «Ростелеком» сдает в аренду на правах услуги линейные, групповые и сетевые тракты, каналы тональной частоты, каналы и средства звукового и телевизионного вещания и передачи данных; организует новые международные каналы связи, участвует в международных проектах развития связи.

ОАО «Ростелеком» осуществляет взаимодействие с международными операторами мира, стран СНГ и Балтии, по предоставлению услуг международной телефонной, телеграфной, телексной связи, абонентского телеграфа, услуг телевизионного и радиовещания, услуг коммутируемого и некоммутируемого транзита, по предоставлению линейных сетевых трактов и каналов связи в аренду.

ОАО «Ростелеком» создает сеть интегрированных услуг на основе современной технологии АТМ, предусматривающую трехуровневую структуру коммуникаций.

Лист

27

ОАО «Ростелеком» заключает соглашения с операторами наложенных и выделенных сетей, имеющих лицензии МС РФ, на пропуск междугородного и международного трафика через технические средства ОАО «Ростелеком».

ОАО «Ростелеком» заключает дистрибьюторские соглашения с операторами, имеющими цифровые сети и лицензию МС РФ на предоставление цифровых каналов в аренду.

**2.2 Анализ хозяйственной деятельности Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком»**

Источниками формирования имущества любого предприятия, вне зависимости от организационно – правовых видов и форм собственности, служат собственные и заемные средства. Для их предварительной оценки по данным пассива баланса составим таблицу 2.1.

Данные таблицы 2.1 показывают, что общий прирост источников в 2008 году составил 1,09 %. Этот прирост получен за счет роста собственного капитала на 4,08%, при уменьшении заемных источников на 14,07%. В структуре источников значительных изменений за год не наблюдалось.

Таблица 2.1 – Анализ источников средств ТЦМС-15

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источники  средств | Сумма, тыс.р. | | Структура, % | | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Собственные | 117723,00 | 122531,00 | 83,52 | 85,99 | +4,08 | - 2,47 |
| Заемные | 23235,00 | 19966,00 | 16,48 | 14,01 | -14,07 | +2,47 |
| Всего источников | 140958,00 | 142497,00 | 100,00 | 100,00 | +1,09 | 0,00 |

К числу основных показателей, характеризующих структуру источников средств, относятся коэффициент независимости, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансирования.

Коэффициент независимости рассчитывается по формуле:

Лист

28

 (2.1)

 Этот коэффициент важен как для инвесторов, так и для кредиторов предприятия, поскольку характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость иму­щества предприятия.

 В Дальневосточном филиале ОАО «Ростелеком» коэффициент независимости равен:

-на начало 2008 года: 83,52%;

-на конец 2008 года: 85,99%.

Данные бухгалтерского баланса анализируемого предпри­ятия свидетельствуют о высоком значении коэффи­циента независимости (более 60%) и тенденции к его увеличению. Увеличение  коэффициента означает, что предприятие является экономически самостоятельным и не зависимым от своих кредиторов. Долги предприятия обеспечены собственными средствами.

Коэффициент финансовой устойчивости (стабильности) рассчитывается по формуле:

 (2.2)

Значение этого коэффициента показывает удельный вес тех источников финансирования, которые предприятие может ис­пользовать в своей деятельности длительное время.

Поскольку по данным бухгалтерского баланса анализируе­мое предприятие не имело долгосрочных кредитов, значение коэффициента финансовой устойчивости будет совпадать с рассчитанным ранее коэффициентом независимости.

Коэффициент финансирования рассчитывается по следующей формуле:

                                    (2.3)

 Этот коэффициент показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется из собственных средств, а какая — из заемных. Чем выше этот коэффициент, тем надежнее для банков и кредиторов финансирование. В нашем случае на начало 2008 года – 5,07; на конец 2008 года – 6,14.

Проведем анализ собственных источников средств.

К собственным средствам в первую очередь относятся:

Лист

29

- уставный капитал — стоимостное отражение совокупного вклада     учредителей в имущество предприятия при его созда­нии;

- резервный капитал — источник собственных средств, создаваемый предприятием в соответствии с законодательством путем отчислений от прибыли;

- добавочный капитал, возникает в результате прироста стоимости по переоценке, от безвозмездно полученных ценностей, эмиссионного дохода;

-  фонды накопления и фонд социальной сферы образуют­ся за счет отчислений от прибыли, остающейся в распоряже­нии предприятия;

- нераспределенная прибыль — часть чистой прибыли, которая осталась в распоряжении предприятия и не была распре­делена на дату составления баланса.

     Для анализа собственных источников предприятия по данным бухгалтерского баланса составим таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ собственных источников

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Собственные источники | Сумма, тыс.р. | | Структура, % | | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало 2008 года | на конец 2008 года | на начало 2008 года | на конец 2008года |
| Добавочный капитал | 7989,00 | 8032,00 | 4,49 | 6,55 | +0,53 | +2,07 |
| Фонд социальной  сферы | 81227,00 | 75041,00 | 68,99 | 61,24 | - 7,62 | - 7,74 |
| Целевые финансирования и поступления | 15103,00 | 26487,00 | 12,82 | 21,61 | +75,38 | +8,79 |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет | 13404,00 | 0,00 | 13,70 | 0,00 | -100,00 | - 13,70 |
| Нераспределенная прибыль отчетного года | 0,00 | 12971,00 | 0,00 | 10,60 | 100,00 | +10,60 |
| Всего источников | 117723,00 | 122531,00 | 100,00 | 100,00 | +4,08 | 0,00 |

По данным таблицы 2.2 можно сказать, что в 2008 году произошло значительное изменение структуры собственных источников предприятия в сторону увеличения удельного веса целевого финансирования (на 8,79%), а также нераспределенной прибыли отчетного года. При этом произошло уменьшение фонда социальной сферы (на 7,62%) вследствие передачи ее части на баланс города.

Особое внимание при оценке структуры источников имуще­ства предприятия должно быть уделено способу их размещения в активе. Считается оптимальным, если за счет собственных источников (собственного капитала) сформированы основные средства и часть оборотных.

С этой целью рассчитывается показатель инвестирования — отношение собственного капитала к основному. В нашем случае на начало 2008 года показатель инвестирования равен 1,22 (117723:96345); на конец 2008 года 1,15 (122531:106156). Такое положение считается идеальным, так как собственные средства покрывают весь основной капитал и небольшую часть оборотных средств.

Лист

30

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у пред­приятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Этот коэффициент определяется как отношение разности между источниками собственных средств, т. е. собственным капиталом (итог раздела IV пассива баланса), и фактической стоимостью внеоборотных активов (итог раздела I актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог раздела II актива баланса).

По данному показателю (0,67 — на начало 2008 года; 0,64 – на конец 2008 года) предприятие вполне укладывается в установленный норматив, равный 0,1.

Проведем анализ заемных источников.

К заемным источникам относятся:

- долгосрочные кредиты банков — ссуды банков, получен­ные на срок более одного года;

- долгосрочные займы — ссуды заимодавцев, полученные на срок более года;

- краткосрочные кредиты банков — ссуды банков, нахо­дящихся как внутри страны, так и за рубежом, полученные на срок не более одного года;

- краткосрочные займы — ссуды заимодавцев (кроме банков), полученные на срок не более одного года;

- кредиторская задолженность предприятия поставщикам и подрядчикам, образовавшаяся в результате разрыва между временем получения товарно-материальных ценностей или потреблением услуг и датой фактической оплаты;

- задолженность по расчетам с бюджетом, возникающая вследствие разрыва между временем начисления и датой платежа;

- долговые обязательства предприятия перед своими работниками по оплате их труда;

- задолженность органам социального страхования и обеспечения, образовавшаяся между временем возникновения обязательства и датой платежа;

- задолженность предприятия прочим хозяйственным контрагентам.

Для анализа целесообразно объединить заемные средства в родственные группы, приведенные в таблицу 2.3.

Лист

31

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют, что в 2008 году у филиала произошло увеличение кредиторской задолженности на 78,85 % , которое наблюдалось по всем группам, кроме задолженности по социальному страхованию.

Наибольший удельный вес в кредиторской задолженности предприятия занимает задолженность перед другими предприятиями. Ее рост оценивается положительно, так как сопровождается ростом запасов и ростом объема оказываемых услуг. Отрицательно оценивается  рост задолженности перед бюджетом, так как этот вид задолженности является платным с первого дня просрочки. Рост задолженности по оплате труда нежелателен, но этот источник является бесплатным, поэтому незначительное его увеличение можно расценить положительно.

Таблица 2.3 – Анализ заемных источников

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заемные  источники | Сумма, тыс.р. | | Структура, % | | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало 2008 года | на конец 2008 года | на начало 2008 года | на конец 2008 года |
| Кредиторская задолженность всего | 6133,00 | 10969,00 | 100,00 | 100,00 | +78,85 | 0,00 |
| Задолженность перед другими предприятиями | 2094,00 | 5730,00 | 34,14 | 52,24 | +173,63 | +18,1 |
| Задолженность по оплате труда | 2029,00 | 3191,00 | 33,08 | 29,09 | +57,27 | -3,99 |
| Задолженность по социальному страхованию | 1059,00 | 1052,00 | 17,27 | 9,59 | - 0,66 | - 7,68 |
| Задолженность перед бюджетом | 951,00 | 996,00 | 15,51 | 9,08 | +4,73 | - 6,43 |

Проведем анализ размещения средств предприятия.

Источники средств сами по себе, их рациональная структура не гарантируют успешных результатов деятельности предприятия. Это зависит от того, насколько эффективно будут использованы эти источники.

От эффективности размещения источников зависит платежеспособность предприятия, а так же объем выпускаемой продукции и получаемой прибыли.

На первом этапе анализа рассмотрим укрупненные формы активов. Существует несколько группировок.

По направлениям использования средства предприятия подразделяются на средства, используемые внутри предприятия и за его пределами.

Анализ активов по данной группировке проведем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ активов по направлениям использования

Лист

32

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы предприятия | Сумма, тыс.р. | | Структура, % | | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало 2008 года | на конец 2008 года | на начало 2008 года | на конец 2008 года |
| Средства, используемые внутри предприятия | 119084,00 | 123583,00 | 93,01 | 93,71 | +3,77 | +0,70 |
| Средства, используемые за пределами предприятия | 8947,00 | 8297,00 | 6,99 | 6,29 | - 7,27 | - 0,70 |
| Всего активов | 128031,00 | 131880,00 | 100,00 | 100,00 | +3,00 | 0,00 |

Анализируя данные таблицы 2.4 можно отметить следующее: общая сумма средств предприятия увеличилась на 3,00%, наибольшее влияние на этот рост оказала группа средств, используемых внутри предприятия. Следует отметить, что отвлечение средств не приносит предприятию прибыли, так как наибольший удельный вес в данной группе средств принадлежит дебиторской задолженности.

Проведем анализ о степени ликвидности активов.

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия подразделяются на следующие группы:

А1 наиболее ликвидные активы – денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения;

А2  быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность и прочие активы;

А3 медленно реализуемые активы – запасы и затраты, а также долгосрочные финансовые вложения (из первого раздела актива баланса);

А4 труднореализуемые активы – статьи первого раздела актива баланса, за исключением статьи этого раздела, включенной в предыдущую группу, а также незавершенное строительное производство.

Анализ активов по степени ликвидности сведем в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ активов по степени ликвидности

Лист

33

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы  предприятия | Сумма, тыс.р. | | Структура, % | | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало 2008 года | на конец 2008 года | на начало 2008 года | на конец 2008 года |
| А1 наиболее ликвидные активы | 8528,00 | 2665,00 | 6,66 | 2,02 | - 68,75 | - 4,64 |
| А2   быстрореализуемые активы | 9031,00 | 8320,00 | 7,05 | 6,31 | - 7,87 | - 0,74 |
| А3 медленно реализуемые активы | 14130,00 | 14739,00 | 11,04 | 11,18 | +4,31 | +0,14 |
| А4 трудно  реализуемые | 96342,00 | 106156,00 | 75,25 | 80,49 | +10,19 | +5,24 |
| Всего активов | 128031,00 | 131880,00 | 100,00 | 100,00 | +3,00 | 0,00 |

Данные таблицы 2.5 показывают, что наибольший удельный вес в структуре активов занимает группа А4 – труднореализуемые активы (75,25% на начало года и 80,49% на конец года), наименьший А1 – наиболее ликвидные активы (6,66% и 2,02%), то есть большинство средств предприятия невозможно превратить в денежные средства за короткий период времени.

По длительности оборота активы бывают: долгосрочные и текущие. Их анализ произведем в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ структуры активов по длительности оборота

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы предприятия | Сумма, тыс.р. | | Структура, % | | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало 2008 года | на конец 2008 года | на начало 2008 года | на конец 2008 года |
| Долгосрочные | 96345,00 | 106156,00 | 75,25 | 80,49 | +10,18 | +5,24 |
| Текущие | 31686,00 | 25724,00 | 24,75 | 19,51 | - 18,81 | - 5,24 |
| Всего активов | 128031,00 | 131880,00 | 100,00 | 100,00 | +3,00 | 0,00 |

Данные таблицы 2.6 показывают, что распределение средств между долгосрочными и текущими активами на начало года составило 75,25 и 24,75% соответственно. На конец года существенных изменений не произошло. Прирост долгосрочных активов составил 10,18%, а текущие активы уменьшились на 18,81%. Уменьшение  удельного веса текущих активов расценивается отрицательно, так как уменьшается мобильность активов, замедляется оборачиваемость, то есть снижается их отдача, а, следовательно, и прибыль.

Проведем анализ ликвидности и платежеспособности.

Анализ ликвидности проводят с целью определения степени кредитоспособности фирмы, то есть ее способность своевременно и полностью рассчитаться по своим обязательствам.

Лист

34

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу сгруппированных по степени ликвидности с обязательствами, по пассиву сгруппированными по срокам погашения, то есть:

-П1 наиболее срочные обязательства – кредиторская задолженность;

-П2 краткосрочные пассивы – краткосрочные кредиты и заемные средства;

-П3 долгосрочные пассивы;

-П4 устойчивые пассивы (статьи четвертого раздела баланса).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги групп по активу и пассиву баланса. Анализ ликвидности баланса сведем в таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Сумма, тыс.р. | | Пассив | Сумма, тыс.р. | | Платежный излишек (недостаток) | |
| на начало 2008 года | на конец 2008 года | на начало 2008 года | на конец 2008 года | на начало 2008 года | на конец 2008 года |
| А1 | 8528,00 | 2665,00 | П1 | 6133,00 | 10969,00 | +2395,00 | - 8304,00 |
| А2 | 9031,00 | 8320,00 | П2 | 17102,00 | 8997,00 | - 8071,00 | - 677,00 |
| А3 | 14130,00 | 14739,00 | П3 | 0,00 | 0,00 | +14130,00 | +14739,00 |
| А4 | 96342,00 | 106156,00 | П4 | 117723,00 | 122531,00 | - 21381,00 | -16375,00 |

Сопоставление наиболее ликвидных средств и быстрореализуемых активов  с наиболее срочными обязательствами и краткосрочными пассивами позволяет выявить текущую ликвидность. Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности (или неплатежеспособности, как в нашем случае) предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени. Сравнение медленно реализуемых активов с долгосрочными пассивами отражает перспективную ликвидность. Перспективная ликвидность представляет собой прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей. Из данных таблицы 2.7 можно видеть, что в перспективе предприятие вполне платежеспособно.

Платежеспособность предприятия можно определить и методике, использующей финансовые коэффициенты, отражающие соотношение различных статей актива и пассива баланса. Критерии для оценки платежеспособности предприятий приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Критерии для оценки платежеспособности предприятий

Лист

35

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Первый класс | Второй класс | Третий класс |
| Кал | 0,20 и выше | 0,15 – 0,20 | Менее 0,15 |
| Кпл | 0,80 | 0,50 – 0,80 | Менее 0,50 |
| Кп | 2,00 | 1,00 – 2,00 | Менее 1,00 |
| Кнез, % | Более 60,00 | 40,00 – 60,00 | Менее 40,00 |

Кал, Кпл, Кп относятся к группе коэффициентов покрытия. Их экономический смысл заключается в том, что они показывают кратность покрытия краткосрочных пассивов предприятия разными группами его активов (денежными средствами, средствами в расчетах, всеми оборотными активами). Чем выше коэффициенты покрытия, тем в большей степени долги предприятия могут быть покрыты его активами.

Кал  - коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле:

 (2.4)

Кпл  - коэффициент промежуточной ликвидности рассчитывается по формуле:

 (2.5)

Кп – коэффициент покрытия рассчитывается по формуле:

 (2.6)

Коэффициенты рассчитываются на начало и конец года.

На начало года Кал =0,36 ; на конец года Кал =0,13.

Предприятие  к концу году сможет покрыть денежными средствами 13% своих краткосрочных обязательств.

На начало года Кпл = 0,75; на конец года Кпл  = 0,54.

Коэффициент показывает, какую часть краткосрочных обязательств фирма может погасить при условии, что дебиторы вовремя рассчитаются с ними.

На начало года Кп = 1,36;     на конец года Кп = 1,28.

Сведем рассчитанные показатели в таблицу 2.9.

Таблица 2.9 – Критерии платежеспособности предприятий

Лист

36

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Значение коэффициента | |
| на начало 2008 года | на конец 2008 года |
| Кал | 0,36 | 0,13 |
| Кпл | 0,75 | 0,54 |
| Кп | 1,36 | 1,28 |

Согласно рассчитанным коэффициентам на конец года предприятие принадлежит ко второму классу, и является не вполне платежеспособным.

Проведем анализ доходности предприятия.

Устойчивое функционирование предприятия зависит от его способности приносить достаточный объем дохода (прибыли). Эта способность оказывает влияние на платежеспособность предприятия.

Для оценки результативности деятельности предприятия воспользуемся данными приложения А, свидетельствующими, что в отчетном периоде по сравнению с прошлым годом произошло увеличение выручки от реализации на 0,28%.  Наряду с этим возросла и  себестоимость продукции на 1,59%. Прибыль от реализации продукции уменьшилась на 4,39%, что вызвало изменение структуры в сторону уменьшения удельного веса прибыли от реализации с 14,53% в 2007 году до 13,85% в 2008 году.

Результативность деятельности предприятия можно оценить и с помощью относительных показателей, которые практически не подвержены влиянию инфляции, поскольку представляют собой различные соотношения прибыли и вложенного капитала (собственного, инвестированного, заемного и т.д.). Экономический смысл значений указанных показателей (их принято называть показателями рентабельности) состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных в предприятие.

Используется и система показателей эффективности деятельности, среди них остановимся на следующих:

 (2.7)

Рентабельность активов (имущества) на анализируемом предприятии в 2008 году составила 9,09%. Этот коэффициент показывает, что предприятие получает 9 копеек прибыли с каждого рубля, вложенного в активы.

 (2.8)

Лист

37

Рентабельность оборотных активов = 44,89%.

Рентабельность инвестиций. Если предприятие ориентирует свою деятельность на перспективу, ему необходимо разработать инвестиционную политику (при этом под инвестированием по­нимается постоянное и долгосрочное финансирование). Ин­формация о средствах, инвестированных в предприятие, может быть получена по данным баланса как сумма собственного капитала и долгосрочных обязательств, или как разность общей  суммы активов и краткосрочных обязательств.

 (2.9)

Показатель рентабельности инвестиций рассматривается в зарубежной практике финансового анализа как способ оценки «мастерства» управления инвестициями. При этом, поскольку руководство компанией не может влиять на величину уплачиваемого налога на прибыль, для более точного расчета показа­теля в числителе используется величина прибыли до уплаты налога.

Рентабельность инвестиций = 14,21%.

Рентабельность собственного капитала. Акционеры вкладывают в предприятие свои средства в целях получения прибыли от этих инвестиций, поэтому, с их точки зрения, наилучшей оценкой результатов хозяйственной деятельности является на­личие прибыли на вложенный капитал.

 (2.10)

Рентабельность собственного капитала = 10,51%.

        (2.11)

Этот коэффициент показывает, какую прибыль имеет пред­приятие с каждого рубля реализованной продукции. Этот пока­затель может быть ориентиром в оценке конкурентоспособно­сти продукции, так как снижение рентабельности реализован­ной продукции может означать и падение спроса на нее.

Рентабельность реализованной продукции = 9,55%.

Рассчитанные показатели сведем в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 – Рентабельность предприятия

Лист

38

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение в % |
| Рентабельность активов | 9,09 |
| Рентабельность оборотных активов | 44,89 |
| Рентабельность инвестиций | 14,21 |
| Рентабельность собственного капитала | 10,51 |
| Рентабельность реализованной продукции | 9,55 |

**2.3 Анализ организационной структуры управления Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком»**

Применяемая методика анализа состоит из пяти этапов.

Первый этап состоит в выяснении миссии предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития.

Согласно уставу основной целью деятельности ОАО «Ростелеком» является обеспечение потребностей населения, народного хозяйства, обороны Российской Федерации и других потребителей в передаче информации по каналам междугородной и международной электрической связи, радиовещания и телевидения, а также получение прибыли.

Перспективы развития:

1. Во-первых, начинает создаваться сеть мультимедиа связи для органов государственного управления.
2. Во-вторых, развитие услуги Internet.
3. В-третьих, работа на рынке сотовой спутниковой связи (программа «Глобал стар»)

В общем, ОАО «Ростелеком» старается занимать все коммуникационные ниши, потому что менеджмент считает, что большой компании не следует останавливаться на каком-то одном направлении, она должна иметь возможность маневра.

Основная стратегическая цель «Ростелекома» — это создание, развитие и совершенствование единой телекоммуникационной среды как внутри России, так и за ее пределами для обеспечения передачи информационных потоков региональных операторов связи, центральных и региональных телерадиовещательных компаний, органов государственного управления.

Второй этап анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на осуществление миссии организации. На этом этапе необходим анализ предприятия и его основных компонентов. Здесь необходим также анализ окружающей среды, в которой функционирует предприятие или планируется его деятельность. Исследование этих двух тесно связанных областей (внешней и внутренней) приводит к ключевым решениям, которые могут определить успех предприятия.

Переменные, значительно влияющие на осуществление миссии организации можно определить на основе SWOT-анализа в таблице 2.11.

Лист

39

Таблица 2.11 – Матрица SWOT-анализа компании ОАО «Ростелеком»

|  |  |
| --- | --- |
| Внешняя среда | Внутренняя среда |
| Возможности | Преимущества |
| Мировая тенденция к увеличению потребности в услугах связи   Более глубокое проникновение на международный рынок   Предоставление различных услуг связи на внутреннем рынке | Монополист на рынке телекоммуникационных услуг   Разветвленная инфраструктура |
| Угрозы | Недостатки |
| Низкая покупательная способность населения РФ   Экономический кризис в стране   Политическая нестабильность | Отсутствие единой информационной системы    Неэффективная эксплуатация некоторых линий   Неэффективная работа маркетинговых служб в регионах |

На третьем этапе изучаются цели и программы развития предприятия. Текущие цели должны соответствовать главной задаче предприятия, а программы должны быть согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования предприятия.

На основе первого и второго этапа анализа можно сделать вывод о том, что тактические цели ОАО «Ростелеком» соответствуют миссии. Программы развития увязаны с переменными, от которых зависит успех организации.

На четвертом этапе оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все ее сильные и слабые стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Организационную структуру управления Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком» можно классифицировать как построенную по линейно-функциональной схеме с использованием элементов матричной структуры.

Лист

40

Для анализа эффективности организационной структуры управления филиала необходимо дать краткую характеристику всем составляющим ее подразделениям.

Директор филиала: организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и ОАО «Ростелеком». Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия ведет работу по оперативному руководству филиалом, занимается планированием, координацией работы всех отделов и служб филиала, принимает решения по текущей деятельности филиала.

Главный инженер (он же является первым заместителем директора филиала) курирует следующие вопросы: эксплуатация линий, работа ТУСМ (технических узлов союзных магистралей), охрана труда и техника безопасности на предприятии, петентно-изобретательскую работу, вопросы метрологии (соблюдения стандартов).

Заместитель директора по общим вопросам. Ему подчиняется: отдел материально-технического снабжения и служба главного механика, включающая в себя: автотранспортный цех, базу флота, хозяйственный отдел.

Главный бухгалтер: решает вопросы бухгалтерского учета, несет ответственность совместно с директором за правильность данных, предоставленных в налоговую инспекцию и бухгалтерию ОАО «Ростелеком». Ему подчиняется бухгалтерия, которая осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Главный экономист руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, и др. Ему подчиняется экономический отдел, который разрабатывает годовые, квартальные планы филиала и отдельных ТУСМ, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд. Также он проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию и др.

Заместитель директора по чрезвычайным ситуациям – проводит работу по подготовке и реализации программ для предоставления каналов связи в интересах обороны, государственного управления, безопасности и правопорядка страны в чрезвычайных ситуациях.

Лист

41

Заместитель директора по капитальному строительству и ремонту. Ему подчинены: отдел капитального строительства, проектно-конструкторский отдел, строительный участок «Глобал стар» (элемент матричной структуры), ремонтная группа.

Также напрямую директору подчинены: отдел безопасности, отдел кадров, служба маркетинга.

Служба маркетинга проводит работу с заказчиками по заключению, продлению и изменению договоров.

Пятым этапом анализа существующей организационной структуры организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Иногда серьезную нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить достаточно быстрой подготовкой работников внутри предприятия или набором со стороны, чего нельзя не учесть в распределении функций в рамках имеющейся структуры.

Оценивая кадровый состав филиала необходимо отметить следующие моменты: организация не могла бы функционировать на таком уровне без личных качеств, следующих работников: директора филиала и главного инженера.

Этим нарушается принцип «незаменимых людей не бывает», то есть в случае разрыва трудовых отношений с этими сотрудниками филиал будет испытывать значительные трудности.

На основе анализ организационной структуры филиала ОАО «Ростелеком» можно сделать следующие выводы:

Во-первых, организационная структура управления не полностью соответствует миссии, целям и задачам компании, так как не реализуется одно из главных стратегических направлений деятельности «занятие компанией всех коммуникационных ниш», отсутствует целенаправленное изучение потребителя, что приводит к недополучению доходов филиалом.

Во-вторых, некоторые службы дублируют выполняемые функции (отдел материально-технического снабжения и хозяйственный отдел).

Лист

42

В-третьих, успешная деятельность филиала зависит от работы двух сотрудников: директора и главного инженера. Это связано с тем, что правило «нормы управляемости» не соблюдено, а так как директор непосредственно руководит десятью людьми, а главный инженер двенадцатью, то нормальное функционирование организации связано с личными качествами этих должностных лиц.

Также в организационной структуре управления филиалом ТЦМС-15 необходимо отметить и положительные моменты.

Во-первых, это успешная деятельность следующих важных функциональных подразделений: отдела по капитальному строительству и капитальному ремонту, отдела по подготовке к чрезвычайным ситуациям.

Во-вторых, особенно эффективно, реализуя одну из стратегически важных целей ОАО «Ростелеком» работает строительный участок «Глобал стар», созданный как элемент матричной структуры.

**3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ДВФ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

Лист

43

**3.1 Мероприятия по проектированию и совершенствованию организационной структуры Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком»**

Весь процесс по проектированию и совершенствованию организационной структуры состоит их трех крупных стадий:

1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;

2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;

3) регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование организационной структуры.

К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Согласно уставу основной целью деятельности ОАО «Ростелеком» является обеспечение потребностей населения, народного хозяйства, обороны Российской Федерации и других потребителей в передаче информации по каналам междугородной и международной электрической связи, радиовещания и телевидения, а также получение прибыли.

ОАО «Ростелеком» осуществляет свою деятельность через ряд филиалов, оказывающих услуги связи на всей территории России. Дальневосточный филиал оказывает услуги связи от имени ОАО «Ростелеком» и проводит взаиморасчеты по установленным таксам с региональными операторами связи, участвует в подключении региональных сетей связи к магистральной сети ОАО «Ростелеком». Также одной из главных целей филиала является поддержание и увеличение числа клиентов на существующих рынках, региональное планирование освоения новых рынков услуг связи.

Поставленные перед филиалом цели можно добиться в рамках линейно-функциональной организационной структуры управления с использованием элементов матричной структуры. Для полноценной их реализации требуется выделение следующих основных функциональных блоков: отдел маркетинга, отдел эксплуатации, финансовый отдел, отдел по капитальному ремонту и капитальному строительству, отдел кадров, отдел по чрезвычайным ситуациям; и программно-целевой подсистемы в рамках отдела по капитальному строительству и ремонту – строительного участка «Глобал стар».

Подробнее рассмотрим структуру отдела маркетинга, как главного элемента в проектируемой организационной структуре управления.

Лист

44

ОАО «Ростелеком» намеревается продолжать расширять спектр предоставляемых им услуг для удовлетворения растущих потребностей конечных пользователей, в частности - крупных коммерческих организаций, на долю которых приходится существенная часть доходов и в борьбе за которых ОАО «Ростелеком» сталкивается с наиболее жесткой конкуренцией. В частности, ОАО «Ростелеком» планирует расширить объем предоставляемых услуг добавленной стоимости, в том числе, факсимильной передачи данных, пейджинга, электронной почты, мультимедийных услуг, доступа к сети «Интернет», IP-телефонии.

Маркетинговая стратегия ОАО «Ростелеком» нацелена на сохранение и укрепление его положения ведущего оператора международной и междугородной связи в России, в том числе на:

-поддержание и увеличение числа абонентов на существующих рынках;

-разработку более гибкой ценовой политики для максимизации доходов и стимулирования роста трафика;

-более полную информированность клиентов о предоставляемых им услугах.

Для достижения поставленных ОАО «Ростелеком» задач филиал должен работать по следующим направлениям:

-проведение анализа рынка с целью выявления и сегментирования базы коммерческих клиентов;

-осуществление программы контроля за качеством обслуживания;

-в бюджете филиала должны выделяться дополнительные средства на проведение рекламной кампании в целях стимулирования услуг международной и междугородной связи.

Таким образом, отдел маркетинга должен обладать более высоким статусом и полномочиями, должен быть самостоятельным структурным подразделением филиала и подчиняться заместителю директора филиала по маркетингу (начальнику отдела маркетинга).

Деятельность отдела по маркетингу должна быть направлена на решение следующих задач:

-разработка краткосрочной и среднесрочной стратегии маркетинга (долгосрочная стратегия определяется ОАО «Ростелеком»);

Лист

45

-исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на услуги ОАО, конъюнктуру рынка;

-изучение спроса на услуги ОАО и разработка долгосрочных, сред­несрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции;

-исследование потребительских свойств предоставляемых услуг предъявляемых к ним потребителями требований;

-своевременная подготовка и заключение договоров на оказание услуг ОАО;

-обеспечение выполнения планов оказания услуг в соответствии с заключенными договорами;

-ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к предлагаемым услугам;

-разработка программы маркетинга, организация рекламы и стимули­рование сбыта;

-контроль за оказанием услуг связи структурными единицами.

Для реализации этих задач отдел должен выполнять следующие функции:

-анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факто­ров потенциальных рынков сбыта услуг ОАО: коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию в стране и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспо­собный спрос на услуги связи и соотношение спроса и предложе­ния на конкретные виды услуг; наличия новых рынков сбыта и новых потребителей оказываемых предпри­ятием услуг;

-исследование потребительских свойств оказываемых услуг и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей. Анализ соответствия объема оказываемых услуг ОАО потребностям потребителей в планируемом периоде (один год, пять лет);

-подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций по решению проблем маркетинга, изучения спроса на услуги, рекламы;

-изучение спроса на услуги связи на основе сбора заявок о потребности в разрабатываемых и предлагаемых услугах;

-выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж;

-разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новые и уже предлагаемые услуги связи;

-разработка краткосрочной (1—2 года), среднесрочной (до 5 лет) и дол­госрочной (до 10—15 лет) региональной стратегии маркетинга с учетом потребностей эксплуатации линий, емкости рынка, меняющегося платежеспособного спроса, проникно­вения на новые рынки сбыта, конкуренции;

Лист

46

-расчет емкости рынка услуг связи ОАО в регионе;

-координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики, общей стратегии и концепции развития филиала;

-сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической и маркетинговой информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта услуг ОАО. Создание информационно-статистического банка данных по маркетингу;

-исследование структуры, состава и организации работы сбытовой се­ти, обслуживающей данный рынок;

-организация обратной связи с потребителями. Изучение мнения по­требителей и их предложений по улучшению оказываемых услуг, привле­чение для этого внештатных сотрудников. Разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций, предложений по повышению технического уровня и ка­чества услуг;

-участие в рассмотрении и удовлетворении претензий и рекламаций, поступивших от потребителей, на предоставленные услуги и осущест­вление контроля за их полным удовлетворением в установленные сроки;

-посещения работниками службы маркетинга потребителей. Осущест­вление непосредственных контактов с потребителями услуг. Прием пред­ставителей по вопросам предоставления услуг и расчетов с ними;

-анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагае­мой им услугам;

-разработка стратегии рекламы по каждому виду услуг и плана проведения рекламных мероприятий;

-определение возможностей региональных рекламных агентств и разработка предложений по при­влечению их к рекламе услуг филиала;

-организация участия филиала в региональных отраслевых конференциях;

-оценка эффективности работы операторов связи;

-анализ состояния реализации услуг ОАО, выявление видов услуг, не имеющих достаточного сбыта, определение причин этого;

-формирование новых потребителей в целях расширения рынка;

-разработка предложений по созданию принципиально новых видов услуг;

-участие совместно с финансовым отделом, службой эксплуатации в определении себестоимости услуг и разработке мероприятий по снижению себестоимости, выявление возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли пред­приятия от продажи новых и уже оказываемых услуг;

Лист

47

-разработка предложений по организации программы маркетинга на один-два года в целях обеспечения потребителей услугами связи в необ­ходимые сроки и в достаточном количестве;

-обеспечение успешной коммерческой деятельности ОАО по сбыту услуг связи;

-подготовка и заключение договоров с потребителем на оказание услуг связи;

-составление годовых, квартальных и месячных планов предоставления услуг в соответствии с заключенными договорами;

-проведение мероприятий по ликвидации необоснованных расходов по сбыту услуг;

-составление заявок на необходимые материалы для осуществления функций сбыта;

-подготовка материалов для заявления претензий и исков к другим предприятиям и организациям, физическим лицам по вопросам сбыта;

-подготовка справок об оказанных услугах.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Лист

48

В рамках подготовки настоящего исследования были рассмотрены следующие вопросы:

- изучение, анализ и совершенствования организационной структуры управления предприятием;

-рассмотрение и анализ существующей организационной структуры управления предприятием;

-выдвижение предложений по совершенствованию организационной структуры.

Были рассмотрены труды известных отечественных и зарубежных писателей, таких как: Веснин В.Р., Котлер Ф., Комаров М.А., Тейлор Ф., Файоль А., Мескон М., разработанные ими принципы и подходы при проектировании структуры организации.

На основе изучения организационной структуры Дальневосточного филиала ОАО «Ростелеком» можно сделать следующий вывод: организационная структура спроектирована неэффективно, так как не полностью отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешная деятельность предприятия.

Во-первых, в Дальневосточном филиале ОАО «Ростелеком» отдел маркетинга не наделен достаточными полномочиями и ресурсами для выполнения программ, запланированных головным предприятием, его иерархическая значимость невелика, численность отдела 3 человека. Со своими функциями он не справляется, это видно из следующего соотношения: выручка от реализации услуг связи за 2007 г. – 134626 т.р., за 2008 г. – 135005 т.р., в абсолютном выражении произошло увеличение выручки на 379 т.р., что для масштабов филиала и такой динамично развивающейся отрасли как связь крайне мало. В реальном же выражении доходы филиала резко уменьшились (в связи с инфляцией).

Во-вторых, согласно существующей организационной структуре не соблюдается правило «нормы управляемости», так как, например, директор филиала, как видно из приложения, имеет в своем непосредственном подчинении 10 человек, главный инженер (второй человек в организации) – 12, что совершенно недопустимо на таком высоком уровне управления, где норма управляемости равна максимум 7 человек.

В-третьих, хозяйственный отдел дублирует функции отдела материально – технического снабжения.

В аналитической части были выявлены следующие причины проектирования и совершенствования организационной структуры управления филиала:

-неудовлетворительное функционирование предприятия. В 2008 году прибыли филиала составила – 12971 т.р., в 2007 – 13404 т.р., то есть в 2008 году произошло снижение прибыли на 433 т.р. в абсолютном выражении, а с учетом инфляции прибыль уменьшилась в несколько раз;

-перегрузка высшего руководства. Филиалу ОАО «Ростелеком» удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Директор филиала имеет в своем непосредственном подчинении 10 человек, главный инженер – 12;

Лист

49

-разногласия по организационным вопросам. Существующая структура создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений, полномочий, дублирование функций и т.д.;

-увеличение разнообразия предлагаемых услуг. ОАО «Ростелеком» планирует вести работу на нескольких новых для себя рынках: создание сети мультимедиа связи, развитие услуги Internet и сотовой спутниковой связи (программа «Глобал стар»).

На основе данных исследования были сформулированы следующие рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления Дальневосточным филиалом ОАО «Ростелеком»:

- расформирование хозяйственного отдела;

- общая перестройка организационной структуры;

- реорганизация отдела маркетинга.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

Лист

50

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Финансы и статистика,2006..
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика,2005..
3. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Комаров М.А. Менеджмент. –М.: ИНФРА-М, 2008.
6. Котлер Ф. Управление маркетингом - М.: Финансы и статистика, 2005.
7. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. – М.: Дело ЛТД, 2005.
8. Курс для высшего управленческого персонала / Под ред. Терещенко А.В.– М.: Высшая школа, 2006.
9. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2005.
10. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Высшая школа, 2006.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Лист

51

Проблемы организационной структуры предприятия и пути их решения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема | Описание проблемы | Пути решения проблемы |
| Неудовлетворительное функционирование предприятия | В 2008 году прибыли филиала составила – 12971 т.р., в 2007 – 13404 т.р., то есть в 2008 году произошло снижение прибыли на 433 т.р. в абсолютном выражении, а с учетом инфляции прибыль уменьшилась в несколько раз | Реорганизация отдела маркетинга |
| Несоответствие организационной структуры управления структуры увеличению разнообразия предлагаемых услуг | ОАО «Ростелеком» планирует вести работу на нескольких новых для себя рынках: создание сети мультимедиа связи, развитие услуги Internet и сотовой спутниковой связи (программа «Глобал стар») |
| Перегрузка высшего руководства | Филиалу ОАО «Ростелеком» удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Директор филиала имеет в своем непосредственном подчинении 10 человек, главный инженер – 12 | Общая перестройка организационной структуры управления филиалом |
| Разногласия по организационным вопросам | Существующая структура создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, допускает дублирование функций | Расформирование хозяйственного отдела |