РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

#### ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

### СПЕЦИАЛЬНОСТЬ «Менеджмент организации »

# КУРСОВАЯ РАБОТА

## По предмету: Теория организаций

### На тему: Организационное проектирование

### Вариант № 5

**Выполнил:**

**Студент 2 курса**

**3 семестр**

**Шлыков Максим Геннадьевич**

**Ташкент 2009**

Содержание

Введение ……………………………………………………………………..…3

Глава 1. Организационное проектирование и факторы, его определяющие.5

## 1.1. Понятие и сущность организационного проектирования………..5

1.2. Этапы и основные методологические принципы

Проектирования……………………………………………………..8

1.3. Процесс формирования организационной структуры…………...11

1.4 Методы проектирования организационных структур……………13

1.1.4.Функция контроля …………………………………………..…….15

1.5. Оценка эффективности организационных решений…..…………18

# Глава 2. Проектирование организационной структуры управления создавае-

мого предприятия – фотосалона «Сanon»…………………………..22

2.1. Миссия и цели фотосалона «Canon»………………………………22

2.2. Анализ внешней среды......................................................................23

2.3. Проектирование организационной структуры управления...........24

2.4. Проектирование подбора персонала……………………….………29

Заключение ..........................................................................................................33

Список используемой литературы ....................................................................36

Приложение………………………………………………………………….…38

# ВВЕДЕНИЕ

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях современной России, когда происходит радикальная смена социально-экономических от­ношений. Новые требования к построению и поведению организа­ций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская ак­тивность, развитие различных форм собственности, изменение функ­ций и методов государственного регулирования и управления. С нововведениями в организациях теснейшим образом связано организационное проектирование.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления — актуальная задача современного этапа адаптации хозяй­ствующих субъектов к рыночной экономике.В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как: в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления; в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) — работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами; создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования; проектирование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Организационное проектирование достаточно широко рассмотрено в литературе. Данную тему изучают такие российские ученые как: Т.А. Акимова, В.Г. Алиева, Б.З. Мильнер, М.Г. Миронов, В.И. Подлесных, С.В. Рогожин, Т.В.Рогожина, В.Н. Родионова, Э.А. Смирнов, В.Л. Семиков, О.Г.Туровец и др.

Целью данной курсовой работы является систематизация, накопление и закрепление знаний о процессе формирования организационного проектирования, разработка организационной структуры системы управления для создаваемого предприятия – фотосалона под названием «Canon».

Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить понятие и сущность организации, понятие и типы организационных структур управления;

- изучить основные методологические принципы построения организационных структур;

- ознакомиться с этапами и методами организационного проектирования;

- приобрести опыт аналитической работы, применить полученные знания в практической деятельности.

Цель и задачи курсовой работы обусловили выбор ее структуры. Работа состоит их введения, двух глав, заключения, списка использованной при написании работы литературы. Такое построение курсовой работы отражает организационную кон­цепцию и логику излагаемого материала.

Практическое значение темы состоит в том, что освещаемые в работе теоретические положения проектирования организационных структур можно применить в повседневной работе менеджера.

# Глава 1. Организационное проектирование и факторы, его определяющие

## **Понятие и сущность организационного проектирования**

Существуют различные трактовки термина **«организация».** В одних случаях он употребляется для обозначения деятельности по упоря­дочению всех элементов определенного объекта во времени и простран­стве. Такое толкование близко к понятию «организовывать». Во мно­гих других случаях организация рассматривается как объект, обладаю­щий упорядоченной внутренней структурой. В нем сочетаются много­образные связи (физические, технологические, экономические, пра­вовые) и человеческие отношения. Организация как объект представ­ляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свой­ство организационной сложности) и особое единство с внешним ок­ружением. Организацияпредставляет собой «сознательно координируемое соци­альное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей **» [[1]](#footnote-1)**

С нововведениями в организациях теснейшим образом связано организационное проектирование.

«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 чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.»[13;с.3]

Без развития методов проектирования структур управления затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин:

∙ в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

∙ в сферу хозяйственности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления;

∙ создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

∙ проектирование сложнейшего механизма - механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирование организационных систем.

В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено 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. [7с.474-476].

Проектирование связано с инженерной деятельностью, направленной на создание новых объектов, методов, теорий, которые совершенствуют среду, окружающую человека. Предметом проектирования могут быть модели машин и приборов, шахты, корабли, новые материалы, системы управления, организационные системы.

Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта, алгоритма его функционирования или алгоритма процесса. Однако следует иметь в виду, что проектирование не сводится только к созданию идеи построения объекта, оно предполагает также необходимость предвидеть последствия, к которым приведет появление объекта, и определить меры по реализации проекта.

Цель проектирования — положить начало изменениям в окружающей человека искусственной среде. Результатом же проектирования является описание будущего объекта и тех изменений, которые возникнут в мире после его появления.

Приведенные трактовки понятия и целей процесса проектирования указывают на то, что этот процесс охватывает деятельность не только конструкторов, архитекторов и других работников проектного профиля, но и тех специалистов, кто стремится внести изменения в работу производственных систем, в экономическую деятельность.

Важной особенностью современной науки является стремление представить проблему формирования и совершенствования производственных систем как научную задачу организационного проектирования.

«Организационное проектирование как процесс — это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования в народном хозяйстве является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом — комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы»[21, C.83-84].

Проектирование организационных систем — безусловно социальное явление. Высокий динамизм изменений, происходящих в сфере общественных отношений, привел к возрастанию роли организационного фактора в современном индустриализованном мире при прочих равных условиях повышающего эффективность функционирования создаваемых систем. Это придает особую важность проектированию организационных систем, или методу формальной организации целостных систем. На современном этапе развития общества ни одно из целостных образований, будь то экономика, политика, образование, наука, культура и т. п., не в состоянии выстроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы. Иначе говоря, любые нововведения структурного и процессного характера требуют предварительного проектирования их организации.

Можно выделить четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой. Системно-целевой подход в настоящее время наиболее перспективен.

**1.2. Этапы и основные методологические принципы проектирования**

Важной особенностью современной науки является стремление представить проблему формирования и совершенствования производственных систем как научную задачу организационного проектирования.

При определении системности самого подхода к формированию организационной структуры требуется тщательная разработанная поэтапная процедура проектирования структур, детального анализа и управление системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации:

Этап 1 — выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания);

Этап 2 - выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия;

Этап 3 - определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определённость, обратная связь );

Этап 4 - проектирование каждого элемента организационной структуры с учётом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать;

Этап 5 - формирование механизма управления с учётом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды.

До последнего времени методы построения управления, характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, 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. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Т.е. он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным. На схеме показана общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре (рис.1.1.)

Стратегическая концепция

Цели организации

Рис. 1.1. Переход от целей организации к ее структуре

Организационная Концепция

Стратегия

Как организация собирается добиться успеха

* Возможности
* Опасности
* Сильные стороны
* Слабые стороны
* Бизнес-план

Организационная модель

Организационная структура управления

Стиль работы руководителя

Внешние требования

Предыдущий опыт

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управление, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

1.3. Процесс формирования организационной структуры

Содержание процесса разработки новой 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.[[2]](#footnote-2)

Этот про­цесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;

- разработка состава основных подразделений и связей между ними;

- 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 детальное 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 управления; основные формы взаимоотно­шений данной организации с внешней средой; требования к эконо­мическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.[[3]](#footnote-3)

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления *—* **разработки 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 по самостоятельным (базовым) подразделениям ап­парата управления, распределение конкретных задач между ними и построение 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.[[4]](#footnote-4)

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 подразделении, 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.[[5]](#footnote-5)

**1.4. Методы проектирования организационных структур**

Специфика проблемыпроектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это – количественно-качесвенная, 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, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Существуют взаимодополняющие методы:

1. **Метод аналогий**состоит в применении организационных форм и механизмов управления, 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. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей [7. с.483-484].

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отливаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

2. **Экспертно-аналитический метод**состоит (по мнению Мильнера) в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления. Также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда 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. [7;с.484].

К экспертным методам следует отнести также разработку и применения научных принципов формирования организационных структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: 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. 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.

3. **Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1. Разработка системы(дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
2. 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.;
3. Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

4. **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:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;

- 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 распределение прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить “метасхемные” описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями;

-натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относиться организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры – действия практических работников;

- 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.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит то её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

**1.5. Оценка эффективности организационных решений**

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

-по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

-по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно- качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться убьем, прибыль, себестоимость, убьем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

1. Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.
2. Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.
3. Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.
4. Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.
5. Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.
6. Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её техническо-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Заметим, что реальные результаты процесса управления требуют эффективности организационного управления. Но чтобы процесс управления стал достаточно эффективным, он должен целесообразным. И только требования эффективности организационных систем управления является необходимым условием эффективности.

# Глава 2. Проектирование организационной структуры управления создаваемого предприятия – фотосалона «СANON»

## **2.1. Миссия и цели фотосалона «CANON»**

Целью курсового проекта является разработка организационной структуры системы управления для создаваемого предприятия – фотосалона под названием «Canon».

Предприятие создается для выпол­нения работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребитель­ского спроса и получения прибыли. Оно самостоятельно осуществля­ет свою деятельность, использует прибыль, оставшуюся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Отношения предприятия с другими предприятиями, организациями, учреждениями, органами государст­венного и муниципального управления и гражданами регламентиру­ются законодательством.

Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание различным слоям населения услуг фотосалона:

- изготовление в салоне черно-белых фотоснимков для документов;

- изготовление в салоне черно-белых и цветных художественных, в том числе комбинированных фотоснимков;

- изготовление вне салона черно-белых фотоснимков для документов;

- изготовление вне салона черно-белых и цветных художественных фотоснимков;

- художественная фотосъемка по предварительным заказам населения;

- изготовление портретов с негатива или фотоснимка заказчика;

- наклейка фотоснимков в альбом, на бланк, развертку и др.

Миссия фотосалона может быть сформулирована следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов путем оказания услуг фотосалона, индивидуального и чуткого подхода высококвалифицированных работников к каждому клиенту при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

Миссию организации можно конкретизировать следующими целями:

1) увеличивать в течение 3 лет выручку от реализации продукции, ежегодно на 50%;

2) постоянно увеличивать перечень оказываемых услуг;

3) установить приемлемые цены на все виды оказываемых услуг;

3) проводить ежегодные маркетинговые исследования потребностей потребителей;

4) повысить квалификацию работников, связанных с оказанием услуг и работой с клиентами;

5) открыть новый фотосалон и оснастить его оборудованием.

## **2.2. Анализ внешней среды**

При проектировании организации после установления миссии и целей необходимы анализ внешней среды и оценка внешних факторов.[[6]](#footnote-6)

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, для определения возможностей и угроз для создаваемой организации.[[7]](#footnote-7)

Анализ внешней среды, по сути, сводится к наблюдениям за изменениями макросреды и исследованиям рыночной среды. Оценим основные внешние факторы применительно к проектируемому предприятию бытовых услуг населению – фотосалону «CANON»:

1. Инфляция. Непрекращающийся рост цен приводит к обесцениванию денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятие искать источники пополнения оборотных средств, а также к увеличению затрат на коммунальные платежи (вода, отопление, свет) и цен на реализуемую продукцию, что может привести к снижению спроса. Таким образом, инфляция может представлять серьезную угрозу для достижения целей организации.

2. Налоговая ставка. В отношении бытовых услуг населению как вида предпринимательской деятельности на территории Астраханской области применяется единый налог на вмененный доход.[[8]](#footnote-8) Изменение налоговых ставок приведет либо к положительному, либо отрицательному влиянию на деятельность организации.

3. Рыночные факторы. В настоящее время появилось достаточно большое количество фирм, оказывающих услуги фотоателье и фотолабораторий. Поэтому с точки зрения уровня конкуренции в этой области организации достаточно трудно удерживать свое положение. Однако рынок услуг по организации данного вида фотосалонов не насыщен, кроме того, предлагается ввести новые виды услуг, гибкую систему оплаты и систему скидок, что даст возможность занять устойчивое положение на рынке.

На основе проведенного анализа внешней среды можно сделать вывод, что постоянное наблюдение за изменениями макросреды и исследования рыночной среды позволяют рассчитывать на то, что предлагаемые услуги создаваемого фотосалона «CANON» будут пользоваться устойчивым спросом, с тенденцией роста по мере развития деятельности и расширения номенклатуры оказываемых услуг.

## **2.3. Проектирование организационной структуры управления**

Фотосалон создается как субъект малого предпринимательства, осуществляющий свою деятельность в условиях рыночной экономики от имени индивидуального предпринимателя.

Управление фотосалоном осуществляется ее учредителем (директором), который в большей степени заинтересован в достижении стабильного положения организации, чем в текущих личных выгодах на ближайшее время.

В состав персонала фотосалона планируется включить главного бухгалтера, главного специалиста, специалистов по работе с заказами от населения, приемщика заказов от населения.

Проектная численность персонала фотосалона приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

**Проектная численность персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Должность | Кол-во человек |
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Главный бухгалтер | 1 |
| 3 | Приемщик заказов от населения | 1 |
| 4 | Главный специалист | 1 |
| 5 | Специалисты по работе с заказами от населения | 3 |
| Итого | | 7 |

Структура проектируемой организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее миссии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач. Для проектируемой организации в соответствии с обозначенными миссией и целями, численностью персонала и управления учредителем наиболее подходящей является линейно-функциональная структура.

Линейно-функциональная структура реализует принципы еди­ноначалия, линейного построения структурных подразделений фотосалона и распределения функций управления между ними. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель фотосалона. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений ему помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

Уровнями управления проектируемой организационной структуры выступают:

- высший - институциональный уровень (директор). Деятельность руководителя обусловлена целями и стратегиями развития системы в це­лом, здесь реализуется большая часть внешних связей;

- средний - управленческий уровень, объединяющий руково­дителей среднего звена и их аппарат.

- низший - производственно-технический уровень, объеди­няющий руководителей низового звена, находящихся непосредст­венно над рабочими (старший мастер, мастер). Они ответственны за обеспечение производственного процесса всеми видами услуг и за работу с клиентами.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям. В организации выделяются вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные связи.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и в ее частях.

Горизонтальные связи образуют связи между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

Линейные связи определяют отношения, в которых директор реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п.

Функциональные связи реализуются посредством информационного обеспечения координации деятельности.

Организационная структура управления проектируемого фотосалона

«CANON» представлена на рис.2.2.

**Директор**

**Главный**

**специалист**

**Приемщик заказов**

**от населения**

**Главный бухгалтер**

**Отдел по работе**

**с заказами от населения**

Рис. 2.2. Организационная структура управления фотосалона «CANON»

Отдел по работе с заказами населения имеет свою внутреннюю структуру.

Возглавляет отдел главный специалист, которому непосредственно подчиняются специалисты отдела.

Структура отдела по работе с заказами населения представлен на рис.2.3.

**Главный**

**специалист**

**Специалист**

**по работе**

**с заказами**

**Специалист**

**по работе**

**с заказами**

**Специалист**

**по работе**

**с заказами**

Рис. 2.3. Структура отдела по работе с заказами от населения

Для эффективной работы созданной организационной структуры важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия каждой службы и работников.

Основные обязанности и полномочия функциональных подразделений фотосалона коротко изложены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Обязанности и полномочия функциональных подразделений фотосалона

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональное  подразделение | Обязанности и полномочия |
| Главный бухгалтер | Обеспечение правильной постановки и достоверности учета, контроль за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, финансовых ресурсов. |
| Главный специалист | Контроль обеспечения выполнения фотографами работ, организация и обучения персонала. |
| Отдел по работе  с заказами от населения | Обеспечение поточной организации работ, ритмичности и повышения эффективности изготовления фотографий, изготовление фотографий в установленные сроки, улучшение качества производства. |
| Приемщик заказов  от населения | Прием и оформление заказов от населения, выдача заказов. |

Обязанности, задачи, полномочия каждой управленческой должности определяются в должностной инструкции[[9]](#footnote-9).

С целью повышения эффективности работы для проектируемого обеспечить наличие обобщенных формальных правил и стандартов работы, обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей. В приложении 1 приведены правила бытового обслуживания населения.

## **2.4. Проектирование подбора персонала**

Важным условием эффективного труда является отбор сотрудников с точки зрения профессиональной подготовки, личных качеств, ценностных установок.

Отбор будущих сотрудников фотосалона во многом зависит от характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлен следующей схемой: Первичный отбор –> Собеседование с руководителем –> Испытание –> Решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям фотосалона к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности главного бухгалтера.

В качестве метода первичного отбора планируется использовать анализ анкетных данных. При использовании этого метода руководитель проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (чётко определённых критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для фотосалона первичного отбора.

Так как в настоящее время высокие требования предъявляются к специалистам, ведущим бухгалтерский учет в организациях, то в качестве объекта проектирования подбора персонала принят главный бухгалтер фотосалона «CANON». Главный бухгалтер непосредственно подчиняется директору фотосалона. Характер выполняемых работ определяется должностной инструкцией.

При подготовке квалификационных требований необходимо обеспечить четкость и конкретность формулировок, поскольку их размытость снижает качество проработки документа и затрудняет отбор кандидата.

Для формулирования квалификационных и иных требований к замещению вакантной должности главного бухгалтера может быть составлена следующая анкета:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Наименование характеристики |  |
| 1 | 2 | 3 |
| Физические  данные | Рост  Телосложение  Здоровье  Эталон внешности  Речевые характеристики кандидата  Возрастные ограничения  Пол | -  -  +  -  -  30-50  жен |
| Квалификация | Образование  Знание ПК  Знание иностранных языков  Опыт работы по специальности  Стаж работы  Последнее место работы и ее характер | в/о  +  -  5 лет  5 лет  - |
| Отношение к труду | Чувство личной ответственности за порученное дело  Трудолюбие  Личная дисциплинированность | +  +  + |
| Черты характера | Коммуникабельность  Самокритичность  Умение отстаивать свою точку зрения  Консервативность | +  +  -  + |
| Мотивация | Деньги  Услуги  Решение проблем  Принадлежность | -  -  +  + |
| Другие условия | Женщина/мужчина  Проживание в определенном районе  Способность работать сверхурочно | жен  +  + |
| Необходимые способности | Способность самостоятельно решать проблемы технического характера  Вербальные способности  Коммуникабельность  Стремление к лидерству  Способность к самоотдаче при решении организационных задач  Аналитические способности | +  +  +  -  +  + |

После формулирования четких требований к кандидату необходимо опубликовать сведения о наличии вакансии. Для этого формируется реклама, которая должна быть направлена на соответствующую целевую группу кандидатов, содержать четкую информацию об оплате труда, указывать компанию, объявившую конкурс.[[10]](#footnote-10)

Основными источниками поступления кандидатов в процессе найма на работу выбраны:

- государственные службы занятости;

- рекламные объявления в средствах массовой информации.

Таким образом, реклама на замещение вакантной должности бухгалтера может быть размещена в газетах типа «Проспект», «Все для Вас», «Ягуар», «Рек-Тайм» и в центре занятости населения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе рассмотрены понятия организационного проектирования; основные подходы и методологические принципы построения организационных структур; изучены основные этапы и методы организационного проектирования. Остановившись на оценке эффективности организационных проектов и примерах ситуаций, когда оправдана корректировка организационных структур, можно сделать выводы:

- перед тем, как выбрать методы, нужно хорошо изучить основные концепции организационного проектирования;

- для того, чтобы начать проектирование, сначала выбираются цели, а затем механизм их достижения;

- важным элементом методологии организационного проектирования корпораций является обоснование основных стадий данного процесса;

- существуют методы организационного проектирования, которые однозначно можно отнести к тому или иному виду организаций и, которые определим в зависимости от обстоятельств;

- оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов плановых мероприятий;

- правильность выбранных методов организационного проектирования говорит о рентабельности предприятия.

Данная курсовая работы была посвящена изучению процесса организационного проектирования, разработке организационной структуры для создаваемого фотосалона «CANON».

Фотосалон создается как субъект малого предпринимательства, осуществляющий свою деятельность в условиях рыночной экономики от имени индивидуального предпринимателя.

Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание различным слоям населения услуг фотосалона.

В процессе написания курсовой работы были рассмотрены и изучены следующие вопросы:

- разработаны миссия проектируемой организации, заключающаяся в максимальном удовлетворении потребностей самого широкого круга клиентов путем оказания услуг фотосалона, индивидуального и чуткого подхода высококвалифицированных работников к каждому клиенту при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам; цели проектируемой организации, конкретизирующие миссию и касающихся увеличения выручки от реализации продукции, постоянного увеличения перечня оказываемых услуг, установлении приемлемых цен на все виды оказываемых услуг, проведения ежегодных маркетинговые исследования потребностей потребителей, повышения квалификации работников, связанных с оказанием услуг и работой с клиентами, открытия нового фотосалона и оснащения его оборудованием;

- проведен анализ внешней среды;

- сформированы организационная структура управления предприятием - линейно-функциональная структура с учетом обозначенных миссии и целей, управления ее учредителем, состав основных подразделений и связей между ними, включающий главного бухгалтера, главного специалиста, специалистов по работе с заказами от населения, приемщика заказов от населения;

- спроектирована система подбора персонала;

- разработан следующий пакет документов: должностная инструкция главного бухгалтера, анкета для формулирования квалификационных и иных требований к замещению вакантной должности главного бухгалтера, рекламное объявление на замещение вакантной должности главного бухгалтера, трудовой договор с главным бухгалтером.

Таким образом, в данной работе были затронуты и детально проработаны все необходимые составляющие организационной структуры управления. Применение данной организационной структуры в реальных условиях обеспечит высокий уровень эффек­тивности работы организации.

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в.[[11]](#footnote-11)

Проектирование в совре­менных условиях вызвано к жизни увеличивающейся сложностью уп­равления организациями, необходимостью применения научно обос­нованных методов для выполнения функций управления и специали­зацией управленческого труда. Этот подход качественно отличается от широко распространенных методов повышения эффективности организаций, таких, как традиционное расчленение и объединение на опытной основе подразделений или сфер ответственности руководи­телей, замена руководителей, улучшение тех или иных организаци­онных процедур.

Из выше изложенного можно сделать вывод, что поставленные в курсовой работе задачи решены.

**Список используемой литературы**

1. Закон Астраханской области «О едином налоге на вмененный доход для отдельных видов деятельности» от 26 ноября 2002 года

2. Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 N 1025 (ред. от 30.09.2000) «Об утверждении правил бытового обслуживания населения в Российской Федерации»

3. Акимова Т.А. Теория организации: учебное пособие / Т.А.Акимова. М.:

ЮНИТИ, 2003.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Эко-

монист, 2004

5. Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции. М.: Экономика, 1997

6. Корхов Ю.В. Организационное проектирование. Киев: Бизнес, 2001

7. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов / Б.З. Мильнер. 5-е

изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2006.

8. Миронов М.Г. Теория организации: пособие для сдачи экзамена

/Т.Г.Миронов, Т.С. Жданова. М.: Юрайт, 2005.

9. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование

производства. Учебник: М.:ИНФРА-М, 2000

10. Подлесных В.И. Теория организации: учебное пособие / В.И.Подлесных.

2-е изд., испр. СПб.: Бизнес-пресса, 2006.

11. Рогожин С.В. Теория организации: учебник для вузов / С.В. Рогожин,

Т.В.Рогожина 2-е изд., стереотип. М.: Экзамен, 2006.

12. Розенбаум Ю.А. Формирование управленческих кадров. М.: ИНФРА-М,

2000

13. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. М.:ИНФРА – М,

2000

14. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учебное пособие. М.: ИНФРА – М.; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002

15. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005

16. Теория организации: антология / Сост. В.Л. Семиков. М.: Академический

проект: Гаудеамус, 2005.

17. Туровец О.Г. Теория организации: учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н.

Родионова. М.: Инфра-М, 2004.

18. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций / П.В. Шеметов, С.В. Пе-

тухова М.: Омега-Л, 2006.

19. Шереметов П.В. Теория организации: Курс лекций. М.: ИНФРА – М: Но-

восибирск: Сибирское соглашение, 2004

20. Холл Х.Р. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб: Питер,

2000.

21. Якобсон С.А. Проектирование и методология анализа крупных предпри-

ятий.// РЭЖ, №11, 2004 с.23-25.

## Приложение 1

**Фотосалон**

**«CANON»**

ПРАВИЛА БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ[[12]](#footnote-12)

**I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Настоящие Правила, разработанные в соответствии с Законом Российской Федерации "О защите прав потребителей", регулируют отношения между потребителями и исполнителями в сфере бытового обслуживания.

Под потребителем понимается гражданин, имеющий намерение заказать либо заказывающий или использующий работы (услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Под исполнителем понимается организация независимо от организационно - правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, выполняющие работы или оказывающие услуги потребителям по возмездному договору.

Настоящие Правила распространяются на отношения, вытекающие из договора бытового подряда и договора возмездного оказания бытовых услуг.

**II. ИНФОРМАЦИЯ ОБ УСЛУГАХ (РАБОТАХ), ПОРЯДОК ПРИЕМА**

**И ОФОРМЛЕНИЯ ЗАКАЗОВ НА УСЛУГИ (РАБОТЫ)**

2. Исполнитель обязан довести до сведения потребителя фирменное наименование (наименование) своей организации, место ее нахождения (юридический адрес) и режим ее работы. Указанная информация размещается на вывеске.

Исполнитель - индивидуальный предприниматель обязан предоставить потребителю информацию о государственной регистрации с указанием наименования зарегистрировавшего его органа.

В случае временного приостановления деятельности организации для проведения санитарных, ремонтных и иных мероприятий исполнитель обязан информировать потребителей о дате приостановления и времени, в течение которого организация не будет осуществлять свою деятельность.

Если вид деятельности, осуществляемой исполнителем, подлежит лицензированию, потребителю должна быть предоставлена информация о номере лицензии, сроке ее действия, а также об органе, выдавшем лицензию.

3. Исполнитель обязан своевременно предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию об услугах (работах), которая в обязательном порядке должна содержать:

перечень оказываемых услуг (выполняемых работ) и форм их предоставления;

обозначения стандартов, обязательным требованиям которых должны соответствовать услуги (работы);

сроки оказания услуг (выполнения работ);

данные о конкретном лице, которое будет оказывать услугу (выполнять работу), если эти данные имеют значение, исходя из характера услуги (работы);

гарантийные сроки, если они установлены федеральными законами, иными правовыми актами Российской Федерации или договором либо предусмотрены обычаем делового оборота;

цены на оказываемые услуги (выполняемые работы), а также на используемые при этом материалы, запасные части и фурнитуру исполнителя (обозначенные на их образцах) и сведения о порядке и форме оплаты;

сведения о подтверждении соответствия услуг (работ) установленным требованиям (номер сертификата соответствия, срок его действия, орган, его выдавший, или регистрационный номер декларации о соответствии, срок ее действия, наименование исполнителя, принявшего декларацию, и орган, ее зарегистрировавший).

Исполнитель обязан предоставлять потребителю для ознакомления:

настоящие Правила;

адрес и телефон подразделения по защите прав потребителей органа местного самоуправления, если такое подразделение имеется;

образцы договоров (квитанций, иных документов) об оказании услуг (выполнении работ);

образцы (модели) изготавливаемых изделий, альбомы и журналы с моделями изделий и т.п.;

перечень категорий потребителей, имеющих право на получение льгот, а также перечень льгот, предоставляемых при оказании услуг (выполнении работ) в соответствии с федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации.

Информация должна находиться в удобном для обозрения месте.

Исполнитель обязан своевременно предоставлять потребителю информацию о своей организации и об оказываемых услугах (выполняемых работах) в наглядной и доступной форме также в случаях, когда обслуживание осуществляется вне постоянного места нахождения организации, - во временных помещениях, передвижными приемными пунктами, выездными бригадами и т.п.

Информация доводится до потребителя на русском языке и дополнительно, по усмотрению исполнителя, на государственных языках субъектов Российской Федерации, родных языках народов Российской Федерации.

Исполнитель обязан иметь книгу отзывов и предложений, которая предоставляется потребителю по его требованию.

4. Договор об оказании услуги (выполнении работы) оформляется в письменной форме (квитанция, иной документ) и должен содержать следующие сведения:

фирменное наименование (наименование) и местонахождение (юридический адрес) организации - исполнителя (для индивидуального предпринимателя - фамилия, имя, отчество, сведения о государственной регистрации);

вид услуги (работы);

цена услуги (работы);

точное наименование, описание и цена материалов (вещи), если услуга (работа) выполняется из материалов исполнителя или из материалов (с вещью) потребителя;

отметка об оплате потребителем полной цены услуги (работы) либо о внесенном авансе при оформлении договора, если такая оплата была произведена;

даты приема и исполнения заказа;

гарантийные сроки на результаты работы, если они установлены федеральными законами, иными правовыми актами Российской Федерации или договором либо предусмотрены обычаем делового оборота;

другие необходимые данные, связанные со спецификой оказываемых услуг (выполняемых работ);

должность лица, принявшего заказ, и его подпись, а также подпись потребителя, сдавшего заказ.

Один экземпляр договора выдается исполнителем потребителю.

Договор об оказании услуги (выполнении работы), исполняемой в присутствии потребителя, может оформляться также путем выдачи кассового чека, билета и т.п.

5. Изделие, указанное в документе, подтверждающем заключение договора об оказании услуги (выполнении работы), в случае утраты этого документа выдается на основании письменного заявления потребителя по предъявлении им паспорта или иного документа, удостоверяющего личность потребителя.

**III. ПОРЯДОК ОПЛАТЫ УСЛУГ (РАБОТ)**

6. Потребитель обязан оплатить оказанную исполнителем услугу в сроки и в порядке, которые указаны в договоре.

Потребитель обязан оплатить выполненную работу после ее окончательной сдачи исполнителем. С согласия потребителя работа может быть оплачена им при заключении договора полностью или путем выдачи аванса.

Цена услуги (работы) в договоре определяется соглашением сторон. При этом цена услуги (работы) не может быть выше устанавливаемой или регулируемой соответствующими государственными органами.

Исполнитель не вправе без согласия потребителя выполнять дополнительные услуги (работы) за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты таких работ (услуг), а если они оплачены - потребовать от исполнителя возврата уплаченной суммы.

7. Материалы исполнителя оплачиваются потребителем при заключении договора полностью или частично, как указано в договоре, с окончательным расчетом при получении потребителем выполненной работы.

В соответствии с договором материал может быть предоставлен исполнителем в кредит, в том числе с условием оплаты потребителем материала в рассрочку.

**IV. ПОРЯДОК ОКАЗАНИЯ УСЛУГ (ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ)**

8. Исполнитель обязан оказать услугу (выполнить работу), качество которой соответствует договору.

При отсутствии в договоре условий о качестве услуги (работы) исполнитель обязан оказать услугу (выполнить работу), пригодную для целей, для которых услуга (работа) такого рода обычно используется.

Если исполнитель при заключении договора был поставлен потребителем в известность о конкретных целях оказания услуги (выполнения работы), исполнитель обязан оказать услугу (выполнить работу), пригодную для использования в соответствии с этими целями.

Если законом или иным нормативным правовым актом Российской Федерации, принятым в соответствии с законом, предусмотрены обязательные требования к качеству услуги (работы), исполнитель обязан оказать услугу (выполнить работу), соответствующую этим требованиям.

9. Исполнитель обязан оказать услугу (выполнить работу) в сроки, предусмотренные договором. В договоре делается отметка о фактической дате оказания услуги (выполнения работы).

При оказании услуг (выполнении работ) на дому у потребителя или в ином месте, указанном потребителем, исполнитель обеспечивает явку своего работника в согласованное с потребителем время, а потребитель обязан создать необходимые условия для оказания услуги (выполнения работы).

10. Исполнитель обязан применять (использовать) для выполнения заказа материал, соответствие которого установленным требованиям подтверждено документом (сертификатом, декларацией соответствия), если это его соответствие подлежит согласно законодательству Российской Федерации обязательному подтверждению.

11. Исполнитель обязан немедленно предупредить потребителя и до получения от него указаний приостановить выполнение работы (оказание услуги) при обнаружении:

непригодности или недоброкачественности переданных потребителем материала, оборудования, технической документации или переданной для переработки (обработки) вещи;

возможных неблагоприятных для потребителя последствий выполнения его указаний о способе выполнения работы (оказания услуги);

иных независящих от исполнителя обстоятельств, которые грозят годности или прочности результатов выполняемой работы либо создают невозможность ее завершения в срок.

Исполнитель, не предупредивший потребителя об указанных обстоятельствах либо продолживший выполнение работы (оказание услуги) не дожидаясь истечения предусмотренного в договоре срока, а при его отсутствии - разумного срока для ответа на предупреждение, или несмотря на своевременное указание потребителя о прекращении выполнения работы (оказания услуги), не вправе при предъявлении к нему или им к потребителю соответствующих требований ссылаться на указанные обстоятельства.

Если потребитель, несмотря на своевременное и обоснованное предупреждение исполнителем, в разумный срок не заменит непригодный или недоброкачественный материал, оборудование, техническую документацию или переданную исполнителю вещь, не изменит указаний о способе выполнения работы (оказания услуги) либо не примет других необходимых мер для устранения обстоятельств, грозящих ее годности, исполнитель вправе расторгнуть договор о выполнении работы (оказании услуги) и потребовать возмещения причиненных его прекращением убытков.

12. Если работа выполняется полностью или частично из материала (с вещью) потребителя, исполнитель отвечает за сохранность этого материала (вещи) и правильное его использование.

После окончания работы исполнитель обязан представить потребителю отчет об израсходовании материала и возвратить его остаток либо с согласия потребителя уменьшить цену работы с учетом стоимости остающегося у исполнителя неиспользованного материала.

В случае полной или частичной утраты (повреждения) материала (вещи), принятого от потребителя, исполнитель обязан в 3-дневный срок заменить его однородным материалом (вещью) аналогичного качества и по желанию потребителя изготовить изделие из однородного материала (вещи) в разумный срок, а при отсутствии однородного материала (вещи) аналогичного качества возместить потребителю двукратную цену утраченного (поврежденного) материала (вещи), а также расходы, понесенные потребителем.

Исполнитель освобождается от ответственности за полную или частичную утрату (повреждение) материала (вещи), принятого им от потребителя, если потребитель предупрежден исполнителем об особых свойствах материала (вещи), которые могут повлечь за собой его полную или частичную утрату (повреждение). Незнание исполнителем особых свойств материала (вещи) не освобождает его от ответственности.

13. Потребитель вправе в любое время до сдачи ему работы отказаться от исполнения договора о выполнении работы, уплатив исполнителю часть установленной цены пропорционально части выполненной работы до уведомления об отказе от исполнения договора. Потребитель обязан также возместить исполнителю расходы, произведенные до этого момента с целью исполнения договора, если они не входят в указанную часть цены выполненной работы.

Потребитель вправе отказаться от исполнения договора об оказании услуги при условии оплаты исполнителю фактически понесенных расходов.

14. Потребитель обязан в сроки и в порядке, которые предусмотрены договором, с участием исполнителя осмотреть и принять выполненную работу (ее результат). При обнаружении отступлений от договора, ухудшающих результат работы, или иных недостатков в работе потребитель должен немедленно заявить об этом исполнителю. Указанные недостатки должны быть описаны в акте либо в ином документе, удостоверяющем приемку.

Потребитель, обнаруживший после приемки работы отступления в ней от договора или иные недостатки, которые не могли быть установлены при обычном способе приемки (скрытые недостатки), в том числе такие, которые были умышленно скрыты исполнителем, обязан известить об этом исполнителя в разумный срок по их обнаружении.

15. В случае неявки потребителя за получением результата выполненной работы или иного уклонения потребителя от его приемки исполнитель вправе, письменно предупредив потребителя, по истечении двух месяцев со дня такого предупреждения продать результат работы за разумную цену, а вырученную сумму, за вычетом всех причитающихся исполнителю платежей, внести в депозит в порядке, предусмотренном статьей 327 Гражданского кодекса Российской Федерации.

**V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ**

16. За неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязательств по договору об оказании услуг (выполнении работ) исполнитель несет ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации и договором.

17. В случае обнаружения недостатков оказанной услуги (выполненной работы) потребитель вправе по своему выбору потребовать:

безвозмездного устранения недостатков оказанной услуги (выполненной работы);

соответствующего уменьшения цены оказанной услуги (выполненной работы);

безвозмездного изготовления другой вещи из однородного материала такого же качества или повторного выполнения работы. При этом потребитель обязан возвратить ранее переданную ему исполнителем вещь;

возмещения понесенных им расходов по устранению недостатков оказанной услуги (выполненной работы) своими силами или третьим лицом.

Потребитель вправе расторгнуть договор об оказании услуги (выполнении работы) и потребовать полного возмещения убытков, если в установленный указанным договором срок недостатки оказанной услуги (выполненной работы) исполнителем не устранены. Потребитель также вправе расторгнуть договор об оказании услуги (выполнении работы), если им обнаружены существенные недостатки оказанной услуги (выполненной работы) или иные существенные отступления от условий договора.

Потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с недостатками оказанной услуги (выполненной работы). Убытки возмещаются в сроки, установленные для удовлетворения соответствующих требований потребителя.

18. Требования, связанные с недостатками оказанной услуги (выполненной работы), могут быть предъявлены при принятии оказанной услуги (выполненной работы), в ходе оказания услуги (выполнения работы) либо, если невозможно обнаружить недостатки при принятии оказанной услуги (выполненной работы), в течение сроков, установленных настоящим пунктом.

Потребитель вправе предъявлять требования, связанные с недостатками оказанной услуги (выполненной работы), в течение гарантийного срока, а при его отсутствии - в разумный срок, в пределах двух лет со дня принятия оказанной услуги (выполненной работы) или пяти лет, если недостатки обнаружены в строении и ином недвижимом имуществе.

Исполнитель отвечает за недостатки услуги (работы), на которую не установлен гарантийный срок, если потребитель докажет, что они возникли до ее принятия им или по причинам, возникшим до этого момента.

В отношении услуги (работы), на которую установлен гарантийный срок, исполнитель отвечает за ее недостатки, если не докажет, что они возникли после принятия услуги (работы) потребителем вследствие нарушения им правил использования результата услуги (работы), действий третьих лиц или непреодолимой силы.

В случаях, когда предусмотренный договором гарантийный срок составляет менее двух лет (пяти лет на недвижимое имущество) и недостатки услуги (работы) обнаружены потребителем по истечении гарантийного срока, но в пределах двух лет (пяти лет на недвижимое имущество), потребитель вправе предъявить требования, предусмотренные пунктом 24 настоящих Правил, если докажет, что такие недостатки возникли до принятия им результата услуги (работы) или по причинам, возникшим до этого момента.

19. Если исполнитель нарушил сроки начала, окончания и промежуточные сроки оказания услуги (выполнения работы) или во время оказания услуги (выполнения работы) стало очевидным, что она не будет оказана (выполнена) в срок, потребитель по своему выбору вправе:

назначить исполнителю новый срок;

поручить оказание услуги (выполнение работы) третьим лицам за разумную цену или выполнить ее своими силами и потребовать от исполнителя возмещения понесенных расходов;

потребовать уменьшения цены за оказание услуги (выполнение работы);

расторгнуть договор об оказании услуги (выполнении работы).

Потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков оказания услуги (выполнения работы).

В случае нарушения установленных сроков оказания услуги (выполнения работы) или назначенных потребителем на основании настоящего пункта новых сроков исполнитель уплачивает потребителю за каждый день (час, если срок определен в часах) просрочки неустойку (пени) в размере трех процентов цены оказания услуги (выполнения работы), а если цена оказания услуги (выполнения работы) договором об оказании услуг (выполнении работ) не определена - общей цены заказа. Договором об оказании услуг (выполнении работ) между потребителем и исполнителем может быть установлен более высокий размер неустойки (пеней).

Неустойка (пени) за нарушение срока начала оказания услуги (выполнения работы) и (или) выполнения ее этапа взыскивается за каждый день (час, если срок определен в часах) просрочки впредь до начала оказания услуги (выполнения работы) и (или) выполнения ее этапа или предъявления потребителем требований, предусмотренных настоящим пунктом.

Неустойка (пени) за нарушение срока окончания оказания услуги (выполнения работы) и (или) выполнения ее этапа взыскивается за каждый день (час, если срок определен в часах) просрочки впредь до окончания оказания услуги (выполнения работы) и (или) выполнения ее этапа или предъявления потребителем требований, предусмотренных настоящим пунктом.

Размер взысканной потребителем неустойки (пеней) не может превышать цену отдельного вида услуги (работы) или общую цену заказа, если цена выполнения отдельного вида услуги (работы) не определена договором об оказании услуги (выполнении работы).

Размер неустойки (пеней) рассчитывается исходя из цены оказания услуги (выполнения работы), а если эта цена не указана, исходя из общей цены заказа, существовавшей в том месте, в котором требование потребителя должно было быть удовлетворено исполнителем в день добровольного его удовлетворения или в день вынесения судебного решения, если требование потребителя добровольно удовлетворено не было.

При расторжении договора об оказании услуги (выполнении работы) исполнитель не вправе требовать возмещения своих затрат, произведенных в процессе оказания услуги (выполнения работ), а также платы за оказанную услугу (выполненную работу), за исключением случая, если потребитель принял оказанную услугу (выполненную работу).

Требования потребителя, установленные настоящим пунктом, не подлежат удовлетворению, если исполнитель докажет, что нарушение сроков оказания услуги (выполнения работы) произошло вследствие обстоятельств непреодолимой силы или по вине потребителя.

20. Исполнитель, предоставивший материал для оказания услуги (выполнения работы), отвечает за его качество по правилам об ответственности продавца за товары ненадлежащего качества в соответствии с гражданским законодательством.

21. Порядок и сроки удовлетворения исполнителем требований потребителя, а также ответственность за нарушение этих сроков регулируются Законом Российской Федерации "О защите прав потребителей".

22. Контроль за соблюдением настоящих Правил осуществляет федеральный антимонопольный орган и его территориальные органы, а также другие федеральные органы исполнительной власти и их территориальные органы в пределах своей компетенции.

1. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов / Б.З. Мильнер. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2006.– С.10 [↑](#footnote-ref-1)
2. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов / Б.З. Мильнер. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2006.– С. 128 [↑](#footnote-ref-2)
3. Шереметов П.В. Теория организации: Курс лекций. М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004 – С. 104 [↑](#footnote-ref-3)
4. Корхов Ю.В. Организационное проектирование, Киев: Бизнес, 2001 – С. 79 [↑](#footnote-ref-4)
5. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие, М.:ИНФРА – М, 2000 – С. 163 [↑](#footnote-ref-5)
6. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000 – С. 238 [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же [↑](#footnote-ref-7)
8. Закон Астраханской области «О едином налоге на вмененный доход для отдельных видов деятельности» от 26 ноября 2002 года [↑](#footnote-ref-8)
9. Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции, М.: Экономика, 1997 [↑](#footnote-ref-9)
10. Розенбаум Ю.А. Формирование управленческих кадров. М.: ИНФРА-М, 2000 – С. 154 [↑](#footnote-ref-10)
11. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учебное пособие, М.: ИНФРА – М.; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002 – C. 352 [↑](#footnote-ref-11)
12. Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 N 1025 (ред. от 30.09.2000) «Об утверждении правил бытового обслуживания населения в Российской Федерации» [↑](#footnote-ref-12)