

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, _____ фамилия

число _____ месяц _____ год _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Комплексная ВКР. Управление конкурентоспособностью
производственной организации: развитие организационной структуры
управления» (на примере ООО «Строй - Пласт»)
(наименование темы)

Автор работы Икорская Ю. А.
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120269-2016 Группа МЕН 44
(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент»
Черниковская М.В.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология Черниковская М.В.
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования Черниковская М.В.

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы Черниковская М.В.

Нормоконтролер Черниковская М.В.

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Икорской Юлии Александровны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Комплексная ВКР. Управление конкурентоспособностью производственной организации: развитие организационной структуры управления» (на примере ООО «Строй - Пласт»)

Целью данной работы является совершенствование организационной структуры управления на примере ООО «Строй – Пласт» и разработка рекомендаций по повышению ее эффективности.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические основы развития организационной структуры управления производственной организации» были рассмотрены сущность конкурентоспособности производственной организации, описаны особенности и классификация организационной структуры управления организации, разработаны методические подходы к исследованию развития организационной структуры управления производственной организацией.

Во втором разделе «Анализ практики развития организационной структуры управления организации (на примере ООО «Строй-Пласт»)» был проведен анализ особенностей организационной структуры управления организацией, выявлены основные направления развития организационной структуры, а также необходимости изменений в развитии организационной структуры.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности организационной структуры управления производственной организации» были даны рекомендации по повышению эффективности функционирования организационной структуры, рассмотрены методы оптимизации организационной структуры управления организацией, и дана оценка экономической эффективности совершенствования организационной структуры организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1.Сущность конкурентоспособности производственной организации.....	9
1.2.Особенности и классификация организационных структур управления организации.....	16
1.3.Методика исследования развития организационной структуры управления производственной организацией.....	25
2.АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СТРОЙ – ПЛАСТ»)....	31
2.1.Особенности организационной структуры управления организацией...	34
2.2.Основные направления развития организационной структуры.....	43
2.3.Необходимость изменения и развития организационной структуры	51
3.РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	63
3.1.Рекомендации по повышению эффективности функционирования организационной структуры.....	63
3.2.Методы оптимизации организационной структуры управления организацией.....	78
3.3.Оценка экономической эффективности совершенствования организационной структуры организации	98
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	103
ГЛОССАРИЙ	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	108
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	116
Приложение1. Преимущества и недостатки структур управления.....	116

Приложение2. Анкета по анализу практики развития организационной структуры управления организации (на примере ООО «Строй-Пласт»).....119

Приложение3. Сводная таблица данных по анкете.....125

ВВЕДЕНИЕ

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рельсы рыночных отношений - одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике меняется коренным образом. Становясь объектом управления и товарно - денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя организационную структуру управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что в рыночной экономике предприятие само принимает решения, оно самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, ищет необходимые для их реализации средства, набирает работников, приобретает сырьё, решает множество структурных вопросов, в том числе и такие как перестройка организационной структуры управления.

В настоящее время накоплен значительный опыт теоретического обоснования эволюции организационных структур управления различных типов. Разработаны разнообразные методологические подходы к изучению закономерностей их формирования и развития.¹

Основные различия между этими подходами заключаются в неоднозначном толковании организационных структур управления, которые в одном случае рассматриваются как механизм, построенный для решения конкретных задач, в другом - как организм, чутко реагирующий на потребности членов коллектива, в третьем - как сложная социально - экономическая система и т.д.

¹ Богомолова В.А. Экономика отрасли (полиграфическая промышленность) [Текст]: учебное пособие 2-е изд./В.А. Богомолова; Экономика отрасли М.-М.: Изд-во «МГУП», 2013. – 256с.

В наиболее ранних исследованиях проблем построения организационных структур управления, которые получили название классического подхода, предполагалось, что основным условием эффективной деятельности предприятия является четкая формулировка стоящих перед ним целей. Построение производственных организаций в рамках классического подхода осуществляется в точном соответствии с целями их деятельности.

В рамках классического подхода была сделана попытка разработать идеальную государственную организацию. Государственная концепция построения производственной организации исходила из идеального представления о том, что любое отклонение от формальных положений снижает эффективность управления. Она не могла в полной мере учесть многообразие и неопределенность реально возникающих производственно - хозяйственных ситуаций.²

Бурное развитие научно – технического прогресса привело к тому, что производственные организации стали многоцелевыми. При построении их организационных структур выявился целый ряд проблем, связанных с недостаточной адаптивностью производственных организаций к новым задачам и условиям, усилением внутренних конфликтов в процессе управленческой деятельности.³

Актуальность усиливается и тем, что необходимо учитывать процессы интеграции в стройиндустрии, транспорте и строительно - монтажных работах. При этом следует учитывать, что происходит утрата свойств отдельных целевых подсистем.

Надо отметить, что организационная структура представляет собой комплекс для поиска и фантазии разработчиков и руководителей предприятия. В развитых капиталистических странах каждая фирма имеет уникальную

² Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: учебник 3-е изд./ А.С. Большаков; Высший менеджмент СПб. – СПб.: Изд-во «Высший менеджмент», 2015. - 411 с.

³ Ахматова А.Е., Попов Е.В. Теоретические модели конкурентоспособности [Текст] /А.Е. Ахматова, Е.В. Попов // Маркетинг. -2013.- №4.- с.37-38.

организационную структуру, которая в наибольшей степени отвечает задачам и особенностям деятельности фирмы.

Целью данной работы является совершенствование организационной структуры управления на примере ООО «Строй – Пласт» и разработка рекомендаций по повышению ее эффективности.

В соответствии с целью в работе были составлены и решены следующие задачи:

1. Определена сущность конкурентоспособности производственной организации.
2. Выявлены особенности и классификация организационной структуры управления организации.
3. Разработана методика исследования развития организационной структуры управления производственной организацией.
4. Выявлены особенности организационной структуры управления организацией.
5. Выявлены основные направления развития организационной структуры.
6. Определена необходимость изменения и развития организационной структуры.
7. Разработаны рекомендации по повышению эффективности функционирования организационной структуры.
8. Установлены методы оптимизации организационной структуры управления организацией.
9. Проведена оценка экономической эффективности совершенствования организационной структуры организации.

Объектом исследования являются сотрудники ООО «Строй – Пласт».

Предметом исследования является организационная структура ООО «Строй – Пласт».

Научная новизна заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности организационной структуры управления производственной организации.

Практическая значимость заключается в том, что реализация разработанных рекомендаций в ООО «Строй – Пласт» будет способствовать повышению эффективности его деятельности.

Выпускная квалификационная работа структурно состоит из трёх разделов. В первом разделе «Теоретические и методические основы развития организационной структуры управления производственной организации» были рассмотрены сущность конкурентоспособности производственной организации, описаны особенности и классификация организационной структуры управления организации, разработаны методические подходы к исследованию развития организационной структуры управления производственной организацией.

Во втором разделе «Анализ практики развития организационной структуры управления организации (на примере ООО «Строй-Пласт»)» был проведен анализ особенностей организационной структуры управления организацией, выявлены основные направления развития организационной структуры, а также необходимости изменений в развитии организационной структуры.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности организационной структуры управления производственной организации» были даны рекомендации по повышению эффективности функционирования организационной структуры, рассмотрены методы оптимизации организационной структуры управления организацией, и дана оценка экономической эффективности совершенствования организационной структуры организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность конкурентоспособности производственной организации

Конечная цель всякой фирмы — победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы и от конкурентоспособности самой организации.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители организаций находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления организациями и рычагов повышения конкурентоспособности.⁴

Так, в течение первых тридцати лет XX века ситуация в обществе складывалась таким образом, что организациям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов.

Однако с течением времени, с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, интернационализацией и ростом конкуренции, и усилением государственного регулирования в промышленных отраслях отдельные оперативные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению конкурентоспособности организации.⁵ Снижение накладных расходов, сокращение персонала, увеличение производительности и

⁴ Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде [Текст]/ В.А. Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 6. – с. 14-19.

⁵ Виханский О.С. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / О.С. Виханский. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2015. - 459 с.

объединение операций не могли остановить падение прибыли. Критериями оценки производственной деятельности организации к 1950 г. стали уже не только традиционные показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности (грузооборот, товароборот, прибыль на вложенный капитал). Так, в 1950—1960 гг. возникла потребность в стратегическом планировании и управлении и в системном подходе к управлению предприятием и бизнесом. С появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции появился подход к обеспечению конкурентоспособности организации, основанный на стратегиях конкуренции.

Данный подход позволяет провести анализ достигаемых конкурентных преимуществ организации, но он не дает точного количественного выражения результатов оценки и поэтому не может быть взят за основу современной системы обеспечения конкурентоспособности.

На сегодняшний день столкновение интересов товаропроизводителей в борьбе за получение прибыли – естественный процесс в конкурентной среде. Конкуренция, как основополагающая характеристика рынка, оказывает значительное влияние на хозяйственную деятельность организации, заставляет его стремиться к превосходству над конкурентами, следовательно, обладать конкурентоспособностью.⁶

Оценка конкурентоспособности организации может прояснить сложившуюся ситуацию, определить его положение на рынке, выдвинуть решения назревших проблем в производстве, менеджменте или сбыте.⁷

С середины 70-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке мирохозяйственных позиций России. В условиях жесткой конкуренции с импортными товарами, организациям необходимо освоить методы ведения конкурентной борьбы, соответствующие «рынку

⁶ Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации [Текст] : учебное пособие/ Ф.Ж.Гуияр; ЮНИТИ М. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2010. - 513 с.

⁷ Волкова К.А., Колмогорова М.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст]: учебное пособие / Под ред. К.А. Волкова.- М., 2013. - 460 с.

покупателя». Уровень конкурентоспособности организации должен стать барометром экономического состояния организации, одним из критериев оценки несостоятельности, в дополнение к уже существующим. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно важным для выживания и развития отечественных организаций.

Вопросом изучения конкурентоспособности организации, а также ее оценки посвящены работы: Голубкова Е. П.⁸, Багиева Г. Л.⁹, Градова А. П.¹⁰ и многих других авторов.

Но, несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность». Многовариантность определений, относительность, а также различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Прежде всего, необходимо отметить что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.¹¹

Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований.

Деятельность каждого хозяйственного субъекта попадает во внимания обширного круга участников рыночных отношений, которые заинтересованы в

⁸ Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учебник. 3-е изд. / Е.П.Голубков; ФИНПРЕСС М. – М.: Изд-во «ФИНПРЕСС», 2013. – 496 с.

⁹ Багиев Г.Л., Асаул Н.А Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. - 231 с.

¹⁰ Градов А.П. Национальная экономика [Текст]: учебное пособие. / А.П.Градов.- СПб., 2014. - 240 с.

¹¹ Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия [Текст]: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Н.Л.Зайцев; ИНФРА – М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2013. – 456 с.

результатах его деятельности. Поэтому для того, чтобы обеспечивать организации способность выжить в современных условиях, руководству необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое положение, как своей организации, так и потенциальных конкурентов.

Конкурентоспособность организации, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но и зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности.¹² Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая организацией со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость.

Конкурентоспособность организации можно охарактеризовать как потенциальное качество, которое состоит из:¹³

- Способности организации получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции потребительского поведения. Это означает, что организация должна своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее.
- Способности организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по отношению цена–качество. Говоря о результатах, имеется в виду не только потребительские качества выпускаемого товара, но и его маркетинговые качества (цена, гарантии, послепродажное обслуживание и т.д.).

¹² Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен [Текст]: учебник. пер. с англ. / М. Коленсо; Инфра – М. - М.: Изд-во «Инфра-М», 2014. - 175 с.

¹³ Ладанов И.Ю. Практический менеджмент [Текст]: учебник / И.Ю.Ладанов; Ника. - М.: Изд-во «Ника», 2012. - 348 с.

- Способности проводить эффективную текущую маркетинговую политику.
- Способности изыскивать и создавать условия для снижения затрат на обеспечение факторами производства – капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией на единицу продаваемой продукции.
- Способности к созданию и удержанию технологического производства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий. Это может относиться к производству, сбыту и управлению.
- Способности планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций.
- Создавать и развивать высокий кадровый потенциал, как на исполнительном, так и на управленческом уровнях. Всё вместе это расширяет возможности организации и снижает его удельные затраты на финансовом, сырьевом и других рынках, что отражается на цене продукции и приносимой ею прибыли.

Таким образом, отношение конкурентоспособности организации и конкуренции на рынке можно характеризовать как отношение «потенциал и его использование».

Кроме того, на конкурентоспособность влияют мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, ситуация на рынке, колебания спроса.

Итак, конкурентоспособность товара — рыночная характеристика, совокупность его преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в успешной конкуренции. Данное понятие определяется системой технических, потребительских и экономических показателей: техническим уровнем продукции, функциональными, социальными, эстетическими и другими полезными свойствами, ценой покупки и затратами на потребление. Оценка проводится путем сравнения этих показателей с товаром-конкурентом, перспективными образцами и нормативами.

Технические показатели наиболее жесткие. По ним судят о назначении товара, его принадлежности к определенному классу.

Экономические параметры связаны с затратами покупателя на продукцию. К ним относятся: цена товара, затраты на транспортировку и хранение, монтаж и наладку, а также все текущие эксплуатационные затраты. Другим значительным фактором, оказывающим влияние на конкурентоспособность предприятий, является насыщенность рынка, спрос и предложение.¹⁴

Конкурентоспособностью продукции можно и нужно управлять, поскольку она играет большую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Моделирование показателей конкурентоспособности проводится на стадии проектирования товара. Задача специалистов по маркетингу в этой части работы заключается в нахождении параметров качества, послепродажного обслуживания, сервиса, цены, которые обуславливают конкурентоспособность изделия, программируя его успех на рынке.¹⁵

В основе обеспечения конкурентоспособности товара на рынке лежит соотношение качества, сервиса и цены. Конечно, причиной удачи или неудачи может быть влияние других факторов (рекламы, престижа марки и др.). Но конкурентоспособность закладывается на этапе проектирования и производства, поэтому ограниченно поддается влиянию маркетинга в ходе сбытовой деятельности.

Обеспечение конкурентоспособности — это важная проблема, решение которой связано с совершенствованием разработки, изготовления, продажи и технического обслуживания продукции, т.е. с осуществлением целенаправленной деятельности по установлению, формированию и поддержанию требуемого уровня конкурентоспособности на всех этапах жизненного цикла продукции.

¹⁴ Латфуллин Г.Р. Теория организации [Текст]: учебное пособие / Г.Р.Латфуллин; Лань. - СПб.: Изд-во «Лань», 2012. - 392 с.

¹⁵ Кузнецов Ю.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных; Бизнес-пресса. - СПб: Изд-во «Бизнес-пресса,» 2014. - 422 с.

Повышение конкурентоспособности организации - один из самых актуальных вопросов для современной России. Решить комплексные социально-экономические проблемы в условиях жесткой конкуренции поможет знание и применение инструментов новой экономики - сущности и механизма действия экономических законов, законов организации, научных подходов, принципов, методов и моделей управления.¹⁶

Современная рыночная экономика представляет собой сложнейший организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса, и объединяемых единым понятием - рынок.¹⁷

В современных условиях развития экономики и рыночных отношений ключевым механизмом, определяющим эффективность функционирования рынка является конкуренция. Основным понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции (лат. concurrere - сталкиваться, состязаться).

Конкуренция - это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке.

Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба - это динамический (ускоряющий движение) процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами.

¹⁶ Максимцов М.М. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатевой; Банки и Биржи, ЮНИТИ. - М.: Изд-во «Банки и биржи. ЮНИТИ», 2013. - 437 с.

¹⁷ Абрамов, К.О. Предприятие будущего [Текст]: учебник 3-е изд./ К.О.Абрамов: Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014. - 370 с.

Понятие конкуренции составляет основу рыночной экономики и является главной движущей силой эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности.¹⁸

Таким образом, в настоящее время поле конкуренции для российских промышленных компаний значительно расширилось. Наблюдается количественное и качественное усложнение конкурентной среды деятельности предприятий, повышение уровня и интенсивности конкуренции. С расширением возможностей для роста инвестиций в отечественной экономике и постепенным развитием инвестиционной сферы, возрастает необходимость обеспечения конкурентоспособности производственных предприятий как важнейшего условия эффективности их функционирования.

1.2. Особенности и классификация организационной структуры управления организацией

Организационная структура управления представляет собой одну из основных категорий теории управления.

Необходимость уточнения понятия «организационная структура управления» обусловлена тем, что в литературе описываются разнообразные организационные структуры, появление которых связано с потребностями совершенствования менеджмента как области практической деятельности.

При рассмотрении сущности организационных структур управления исходят из положения, согласно которому она представляет собой внутреннюю структуру формальной организации. Организационная структура определяет состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение функций по

¹⁸ Величковская А.Н. Антикризисное управление предприятиями [Текст]: учебное пособие. 1-е изд., доп. / Под ред. А.Н. Величковской - Москва, 2013. - 130 с.

подразделениям и органам управления. При этом между органами управления устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.¹⁹

Другими словами, она, в классическом понимании, определяет следующие три характеристики организации:

- совокупность всех подразделений, служб и отдельных сотрудников фирмы;
- вертикальные и горизонтальные связи между ними;
- уровни иерархии, занимаемые ими (т.е. соподчиненность элементов организации).

В зависимости от характера связи между подразделениями различают структуры управления бюрократические и адаптивные²⁰ (табл.1.1).

Таблица 1.1

Классификация организационных структур управления

Виды организационных структур	Основные структуры управления
Бюрократические	Линейная
	Функциональная
	Линейно-функциональная
	Линейно-штабная
	Дивизиональная
	И др.
Адаптивные	Проектная
	Матричная

¹⁹ Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст]: учебник/ Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014. - 386 с.

²⁰ Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст]: учебное пособие / Н.Н.Федорова; ТК Велби. - М.: Изд-во «ТК Велби», 2012. - 256 с.

К бюрократическим относятся структуры управления, в которых формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной творческой.

Адаптивные структуры управления – более гибкие, чем бюрократические, лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий (т.е. их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации). В них творческая, содержательная сторона деятельности преобладает над формальной.

Особенности бюрократических и адаптивных структур управления представлены в табл.1.2.

Далее кратко рассмотрим каждый из указанных видов организационных структур, начиная с линейной, которую используют мелкие и средние организации, а также низовые производственные звенья. Основным принципом построения является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. В основе линейной структуры управления лежит принцип единоначалия, т.е. во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, единолично руководящий подчиненными звеньями и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Другими словами, в рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем.

Для функциональной структуры управления характерно создание подразделений, каждое из которых имеет свою определенную задачу и обязанности. Каждый орган управления ориентирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности; в каждом из них создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. В основе данной структуры управления лежит принцип полного распорядительства, заключающийся в том, что выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для исполнения.

Линейно - функциональная структура управления является трансформацией функциональной и одновременно совмещает в себе качества линейной структуры. В ней основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных. В тоже время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их на варианты; руководство исполнителями, хотя и входит в их полномочия, все же носят исключительно формальный характер, т.е. функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Следовательно, функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т.д. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями.²¹

Таблица 1.2

Особенности бюрократической и адаптивной структур

Бюрократическая структура управления	Адаптивная структура управления
Хорошо зарекомендовали себя в стабильных, неизменных условиях	Более подходят для работ в нестабильных условиях, когда возникающие проблемы и необходимые действия нельзя разложить на элементы и распределить конкретно между специалистами
Проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация, разделяются на множество мелких, которые поручаются для выполнения отдельным подразделениям, специалистам	Сотрудники должны решать собственные задачи исходя из задач фирмы в целом. значительная часть их обязанностей постоянно пересматривается в связи с изменяющимися условиями

²¹ Семенов А.К. Этика менеджмента [Текст]: учебное пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова; Дашков и К. - М.: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 272 с.

Продолжение табл. 1.2

Каждое подразделение решает свою задачу обособленно от задач организации в целом	Сотрудники взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы
Права и обязанности каждого специалиста подробно, жестко определены и не меняются	Поощряется инициативы , творческий подход к делу
Только высшее руководство решает, насколько частные задачи, выполняемые подразделениями, соответствуют целям организации	
Связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через высшее руководство	
Поощряется исполнительность	

Чем крупнее организация и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленный аппарат.

Линейно - штабная структура управления предполагает образование в помощь линейным руководителям специализированных функциональных подразделений – штабов для решения определенных задач (аналитических, координационных, сетевого планирования и управления и т.д.). Штабы не наделяются функцией распорядительства, а готовят рекомендации, предложения и проекты для линейных руководителей . В качестве штабных подразделений могут выступать: планово – экономический отдел, юридический отдел, отдел анализа, координирования, отдел маркетинга, бухгалтерия и т.д.

Высшее руководство занимается вопросами стратегического планирования и контроля, роста эффективности деятельности организации и подразделений, развития мощностей предприятия и т.д., для чего имеет в своем распоряжении штаб руководителя организации с соответствующими функциональными службами для решения данных задач. Руководители подразделений имеют свои штабы (управленческий аппарат), которые решают стоящие перед ними задачи. Руководители подразделений отвечают за свою работу в пределах

ответственности и полномочий, которые им предоставлены высшим руководством.²²

Дивизиональная (филиальная) структура управления относится к практике корпоративного управления, когда управляемая организация причисляется к разряду крупных и крупнейших по масштабу производства, численности работающих, а также характеризуется разнообразием выпускаемой продукции, большой емкостью рынков сбыта. Основой формирования структуры данного типа является выделение в составе организации практически самостоятельных производственных отделений, комплексов – «дивизионов» и предоставление им оперативно-хозяйственной самостоятельности в зарабатывании прибыли при централизованном контроле по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций, кадровой политики и другим централизованным функциям. Структуризация компании по отделениям производится, как правило, по одному из трех принципов:²³

1. С учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовый принцип).
2. В зависимости от ориентации на конкретного потребителя (по рынкам сбыта).
3. В зависимости от обслуживаемых территорий (региональный принцип).

При дивизионально - продуктовой структуре полномочия по производству и сбыту продукта или услуги передаются руководителю, ответственному за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (например, производственной, снабженческой, бухгалтерской, технической, маркетинговой) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

При создании структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей: армия и гражданские

²² Корнюхин С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития [Текст]: учебное пособие / С.В. Корнюхин; Европейский центр по качеству. - М.: Изд-во «Европейский центр по качеству», 2014. - 48 с.

²³ Коноков Д.Г. Организационная структура предприятий [Текст] : учебное пособие / Под ред. Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская; КОНСЭКО. - М.: Изд-во «КОНСЭКО», 2014. - 176 с.

отрасли, продукция организационно-технического и культурно-бытового назначения и т.д. Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворить потребности различных потребителей так же хорошо, как это делает компания, обслуживающая только одну группу потребителей.

Если деятельность компании распространяется на несколько регионов, где требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизионально - региональную структуру. При большом количестве самостоятельных отделений различного профиля деятельности в компании применяются организационные структуры на базе стратегических единиц. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководством. Такие органы возглавляют заместители высшего руководства организации, им придается статус стратегических единиц бизнеса, представляющих собой организационные элементы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях деятельности. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособных продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности.²⁴

Проектная структура управления рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые и др. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. Он наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в

²⁴ Костров А.В. Уроки информационного менеджмента: практикум [Текст]: учебное пособие / А. В. Костров, Д. В. Александров; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2015. - 304 с.

подчинении подразделения, непосредственно не связанных с подготовкой проекта. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются.

Матричная структура управления сочетает вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.д., образованных для руководства отдельными проектами и работами. Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное выполнение.

Существуют два основных отличия матричной структуры управления от проектной ²⁵:

1. Матричная структура является постоянным образованием;
2. В матричной структуре сотрудники подчиняются сразу двум руководителям, находящимся на одном уровне управленческой иерархии (руководителям с равными правами).

Каждая из рассмотренных структур управления имеет как свои достоинства, так и свои недостатки, представленные в табл.1.3.(Приложение 1).

В зависимости от объема полномочий, делегируемых различным элементам организации, организационные структуры также подразделяются на централизованные и децентрализованные.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням

²⁵ Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие/ М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури; Дело. - М.: Изд-во «Дело», 2015. - 394 с.

управления. На практике не встречаются полностью централизованные или децентрализованные организации.²⁶

Достоинства и недостатки централизованных и децентрализованных структур управления представлены в табл.1.4.

Таблица 1.4

Сравнение централизованных и децентрализованных организационных структур

Вид организационной структуры	Преимущества	Недостатки
Централизованная организационная структура – руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений	Улучшает контроль и координацию специализированных отделов, уменьшает количество и масштаб ошибочных решений, позволяет наиболее полно реализовать опыт и знания центрального административного аппарата	Чрезмерная централизация гасит инициативу, замедляет повышение квалификации сотрудников и подготовку начинающих менеджеров
Децентрализованная организационная структура – полномочия распределены по нижестоящим уровням управления	Дает возможность: управлять особо крупными организациями; принимать решения тому руководителю, который в иерархической структуре ниже всего стоит к возникшей проблеме; стимулирует инициативу; ускоряет подготовку молодых руководителей, которым первоначально поручаются небольшие отделы фирм	В случае высокой децентрализации может быть потерян контроль над различными подразделениями фирмы, а также недостаточно использован опыт административного аппарата

В процессе функционирования организаций под влиянием внешних и внутренних условий часто возникает необходимость осуществлять централизацию ранее децентрализованных полномочий. Такой процесс называют – рецентрализацией.

Рецентрализация не является полной отменой децентрализации. здесь имеет место централизация тех полномочий, которые относятся к определенному виду

²⁶ Миронова Г.В. Производственный менеджмент: конспект лекций [Текст]: учебник. 2-е изд./ Г.В.Миронова; МГПУ. - М.: Изд-во «МГУП», 2014. – 122 с.

деятельности или функции. Рецентрализация может быть обусловлена пересмотром миссии организации, усложнением или потерей контроля над ее деятельностью, желанием руководителей усилить свое влияние в области расходования ресурсов, снижения издержек производства или контроля за определенными сторонами деятельности организации.²⁷

Таким образом, организационная структура управления (управленческая структура организации) - упорядоченная совокупность звеньев управления (должностей, подразделений, служб), находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении.

Звенья управленческой структуры различаются объемом полномочий, масштабами и характером решаемых задач, потребностью в информации. Совокупность звеньев определенного уровня образует управленческую ступень.

1.3. Методика исследования развития организационной структуры управления производственной организацией

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития. Развитие и совершенствование организации базируется на тщательном и глубоком знании деятельности, что требует проведения исследования систем управления организационной структуры.

Исследование системы управления организационной структуры проводилось мной с помощью разнообразных методов, это и изучение специальной литературы, общение с сотрудниками фирмы, и много другое. Но

²⁷ Поршнева А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник. 3-е изд. перераб. и доп. / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2015. - 716 с.

наиболее действенным, на мой взгляд, показался метод проведения анкетного опроса.

Анкетный опрос предполагает обращение к непосредственному участнику и нацелен на те стороны процесса, которые мало поддаются или вообще не поддаются прямому наблюдению. Анкетный опрос привлекает исследователей, потому что он кажется почти универсальным методом. Будучи, несомненно, лучшим источником знания о внутренних побуждениях людей, этот метод при соблюдении надлежащих предосторожностей позволяет получить не менее надёжную, чем в наблюдении или по документам, информацию о событиях прошлого или настоящего и будущего.

В рамках данного дипломного проекта было проведено исследование, целью которого является анализ практики развития организационной структуры управления организацией.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Выявить особенности организационной структуры управления организацией.
2. Выявить основные направления развития организационной структуры.
3. Определить необходимость изменения и развития организационной структуры.

Исследование проводилось на примере ООО «Строй – Пласт» в несколько этапов:

1. Подготовка теоретической основы для проведения анализа.

Данный этап необходим для изучения предыдущего опыта исследования поставленной проблемы, а также для подготовки необходимой базы данных для дальнейшего анализа. На данном этапе использовались следующие общенаучные методы исследования:

- Обзор и анализ вторичной информации. Данный метод предусматривает обработку информации из различных учебников, книг, периодически изданий, интернет-источников по исследуемой теме.

- Сравнительный анализ – общий термин, обозначающий процедуру, в которой применяют методы количественного и/или качественного анализа, направленного на изучение двух и более явлений одновременно.

2. Анализ развития организационной структуры управления.

Этот этап необходим для исследования основных тенденций развития изучаемой проблемы, для выявления ее особенностей и т.п., т.е. для сбора необходимой информации и для разработки рекомендаций по решению проблемы. Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей. Разработана анкета, которая состоит вопросов, касающихся проблемы развития организационной структуры управления. (Приложение 2).

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные:

а) вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов исчерпывается альтернативой "да - нет". При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия;

б) прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "что вы думаете о..." или "ваше мнение по поводу..." и т.д. косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: "некоторые специалисты полагают, что... а

как вы думаете?" при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера.

Использовались следующие принципы построения анкеты:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;
- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;
- смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);
- распределение вопросов по степени трудности.

Анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета состоит из трех блоков. 10 вопросов первого блока были направлены на изучение особенностей организационной структуры управления организацией. Второй блок, состоящий так же из 10 специальных вопросов, направлен на изучение основных направлений развития организационной структуры. Третий блок, представленный 10 вопросами, был направлен на изучение необходимости изменения и развития организационной структуры.

Анкета исследования начинается с введения, т.е. обращения к респонденту. Здесь разъясняются правила заполнения анкеты и просьба принять участие в исследовании. Анализ и интерпретация полученных результатов, выявленных в процессе анкетного опроса, отражены во втором разделе работы.

В анкетировании приняли участие сотрудники организации в количестве 64 человек.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

В анализе был применен метод группировки. Простая группировка - это классификация или упорядочение данных по одному признаку. Данный вид группировки представлен в работе как сгруппированная выборочная совокупность по возрасту, полу, образованию и стажу работы.

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые помогут развитию организационной структуры управления.

3. Личные данные респондента.

Личные данные необходимо учитывать при разработке практических рекомендаций. Возраст руководителя и опыт его работы могут стать препятствием для применения рекомендаций на практике. Затруднят внесение возможных изменений в стиль руководства для увеличения его эффективности и соответствия требованиям времени. Так как привычные методы руководства будут считаться и наиболее эффективными. Кроме того, женщины менее чем мужчины, склонны к переменам, так как они могут привести к возникновению конфликтов.

4. Разработка рекомендаций по повышению эффективности организационной структуры управления производственной организации. Для их разработки вновь применялись общенаучные методы:

- морфологический анализ, который предполагает не простую декомпозицию, но выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т.е. влияния элемента или подпроблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой;

– моделирование, под которым понимается создание модели проектируемой или исследуемой системы или объекта с целью изучения ее свойств или поведения в тех или иных условиях.

5. На этом этапе проводится оценка экономической эффективности проекта, рассматривается экономическая сторона проекта. Проводится расчет социально-экономических результатов реализации системы организационной структуры управления.

Данные этапы работы позволяют исследовать проблему со всех сторон, выявить основные тенденции ее развития, «слабые» места данной проблемы и на основе полученных результатов сделать выводы, касающиеся данной проблемы.

Научная новизна проекта заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности организационной структуры управления производственной организации.

Практическая значимость заключается в том, что реализация разработанных рекомендаций в ООО «Строй – Пласт» будет способствовать повышению эффективности его деятельности.

Таким образом, подводя итог всему изложенному в данной главе, можно сделать следующие выводы:

1) Изучена сущность производственной организации, под которой понимается степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований.

2) Рассмотрена классификация организационных структур управления организации, среди которых выделяются: линейная, функциональная, линейно – функциональная, линейно – штабная, дивизиональная, проектная, матричная.

3) Разработана методика исследования развития организационной структуры управления производственной организацией. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 64 сотрудника ООО «Строй – Пласт».

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СТРОЙ - ПЛАСТ»)

В рамках данной выпускной квалификационной работы проводилось исследование развития организационной структуры на базе общества с ограниченной ответственностью «Строй - Пласт».

Был проведен анкетный опрос всего персонала, с целью выявления особенностей развития организационной структуры. Анкета представлена в приложении 2. Сводные данные исследования представлены в приложении 3.

ООО «Строй - Пласт» основано в г. Пенза 16 марта 2008 года (Инспекция Федеральной налоговой службы по Октябрьскому району г. Пензы). Полное наименование сообщества: общество с ограниченной ответственностью «Строй - Пласт».

Местонахождения общества (юридический адрес): 440008, г. Пенза, ул.Ладожская, 79. Тел. 40-92-90.

Генеральный директор: Зайцев Роман Юрьевич

Главный бухгалтер: Дмитриева Татьяна Викторовна

Компания Строй-Пласт производит высокотехнологичные оконные и дверные конструкции из поливинилхлоридных профилей. Фабрика оснащена автоматическим оборудованием немецкой компании «URBAN» и итальянской компании «PERTICI».

Грамотная организация производства позволяет перерабатывать несколько профильных систем, а многоступенчатый контроль качества на всех этапах обеспечивает непревзойденную долговечность и прочность готовых изделий.

В производственных процессах мы используем только современные материалы и лучшие комплектующие. К каждой готовой конструкции прилагается Паспорт Качества. Все изделия сертифицированы в соответствии с требованиями Российского законодательства. Пластиковые окна и двери от

компания Строй-Пласт отвечают всем строительным, экологическим и потребительским требованиям.

Компания Общество с ограниченной ответственностью «Строй-Пласт» осуществляет следующие виды услуг:

- Пластиковые окна;
- Пластиковые двери;
- Лоджии и балконы
- Французские окна
- Фурнитура

Доход ООО «Строй-пласт» за 2015 год: 5 121 000 руб.

Расход: 4 353 000 руб.

Прибыль: 768 000 руб.

Численность ООО «Строй-пласт» составляет: 64 человека.

В анкетировании принимали участие 64 респондента: 69% мужчин и 31% женщин, возрастной состав которых колеблется в пределах – 20 - 30 лет – 12% опрошенных; респонденты в возрасте 30- 40 лет (27%); 60% сотрудников, принявших участие в анкетирование, в возрасте 40-50 лет; и всего 1% составляют респонденты старше 51 года. Средний возраст опрошенных сотрудников составил 42 года. Социально-демографические характеристики, которые были выявлены в рамках четвертого блока вопросов, представлены на рисунках 2.1 – 2.4.

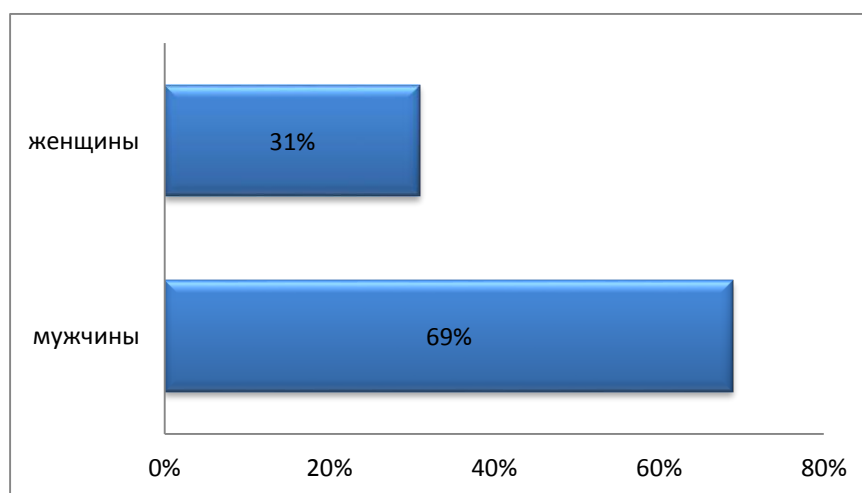


Рис. 2.1. Распределение респондентов по полу

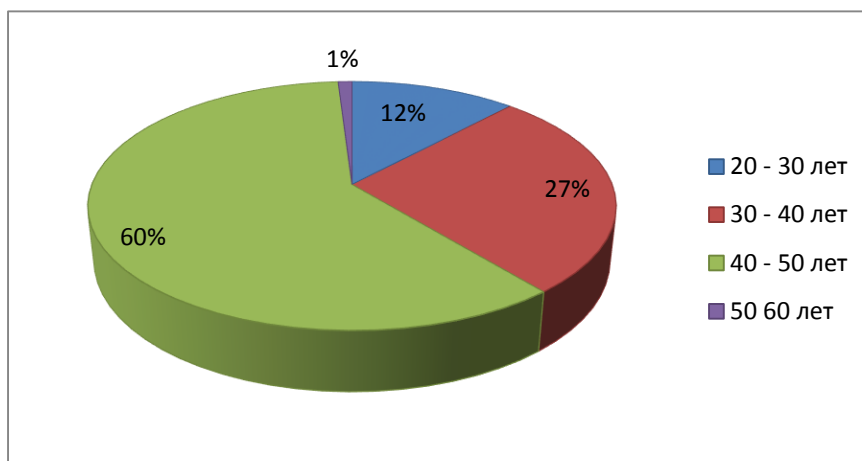


Рис. 2.2. Возраст респондентов

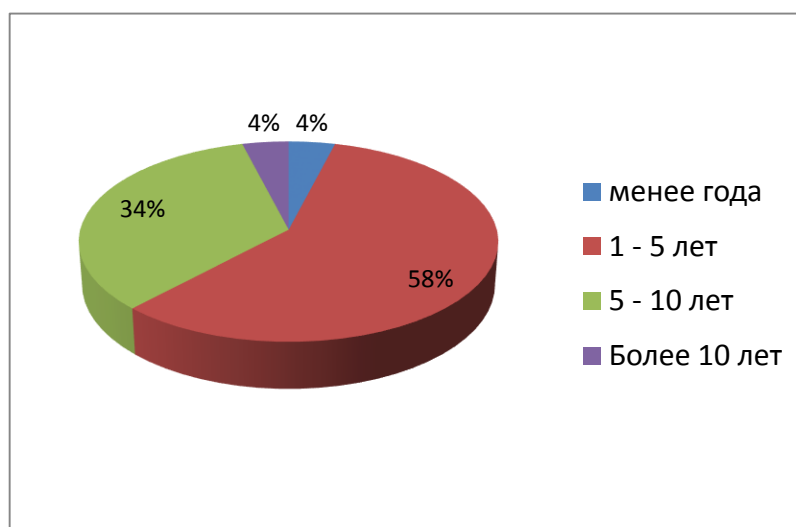


Рис. 2.3 Стаж работы

Средний общий трудовой стаж респондентов составил 6 лет. Большинство опрошенных в данной организации имеют стаж работы свыше 3 лет, и являются высококвалифицированными специалистами, следовательно, это увеличивает достоверность собранной информации, так как они в полной мере владеют информацией о ситуации, сложившейся в данной организации.

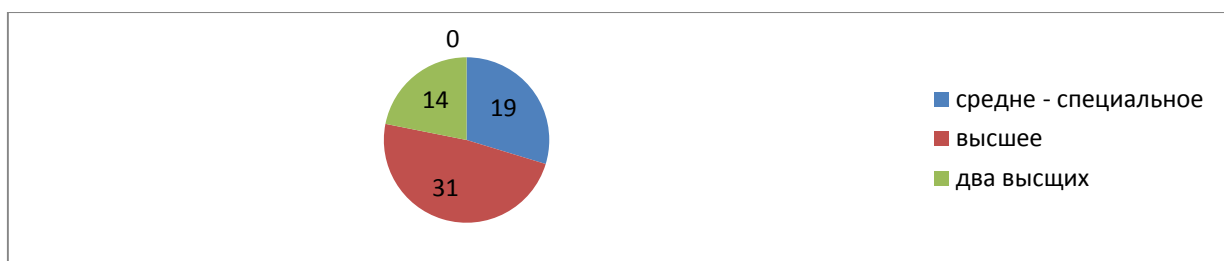


Рис. 2.4 Образование

Практически все сотрудники имеют высшее образование, а у не которых имеется даже два диплома, что говорит о высоком уровне подготовки специалистов, а значит о качественной работе.

2.1. Особенности организационной структуры управления организацией

Исследование, посвященное изучению развития организационной структуры управления в ООО «Строй - Пласт» нужно начать с особенностей организационной структуры в данной организации.

Прежде чем выявить особенности, нужно узнать, а знают ли сотрудники о существующей в их организации организационной структуре, и на основе полученных данных сделать вывод. 90,6% - знают о существовании, 3,1% - плохо ориентируются, 4,7%- слышали что – то о ней, и 1,6% - не знают, из-за того, что работают здесь не давно (Рис.2.5). Большой процент знающих говорит о том, что сотрудники организации ответственно относятся к своей работе, четко знают свои права и обязанности, и готовы соблюдать порядок на рабочем месте.

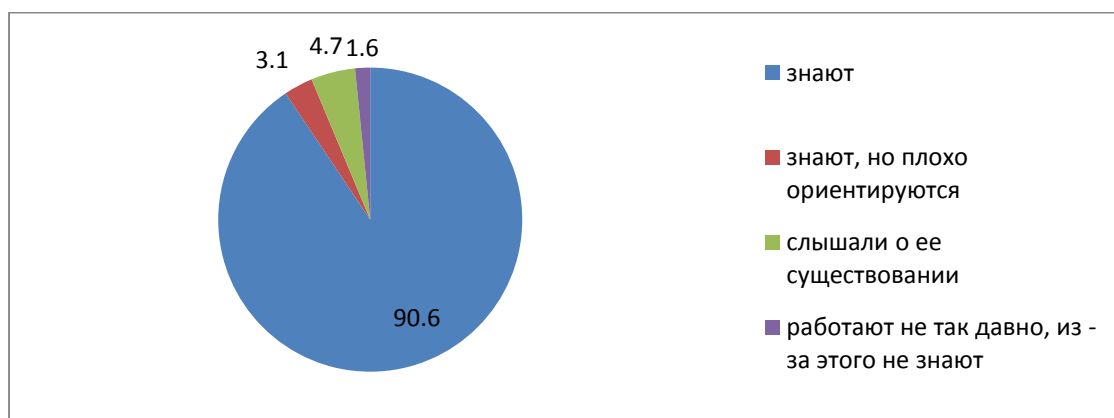


Рис. 2.5 Знание о существующей организационной структуре управления

Следующим этапом было выявление основных преимуществ и недостатков действующей организационной структуры организации. Рассмотрим основные преимущества, и каким образом распределились ответы среди респондентов: 53,1% - отметили согласованность действий; 26,6 – четко выраженную

ответственность; 18,7 – оперативность в принятии решений, и 1,6 % - исключение дублирования в выполнении управленческих функций (Рис. 2.6). Делая вывод, можно отметить слаженную работу коллектива, который выполняя работу, опирается на знания и умения в данной сфере деятельности, а при возникновении проблем решает вопросы с другими отделами, и вместе находят ответы.

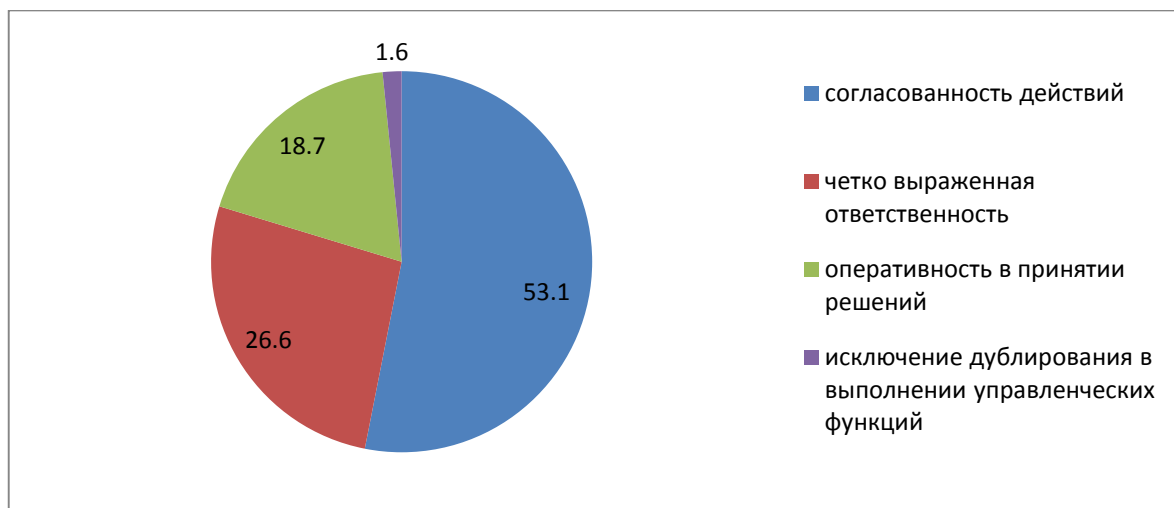


Рис. 2.6 Преимущества действующей организационной структуры

Теперь рассмотрим основные недостатки, которые были выявлены с помощью ответов респондентов, они расположились следующим образом: 62,5%, т.е. большинство отметили – длительность процедуры принятия решений, и как мне кажется руководитель обязан обратить на этот фактор особое внимание, чтобы устранить данный недостаток; 15,7% - относительно застывшую организационную форму, с трудом реагирующую на изменения окружающей среду, это может значить, то , что руководство не всегда следит за развитием новшеств, а это в свою очередь может плохо повлиять на дальнейшую судьбу организации; 21,8% - отметили несогласованность действий, радуется, что процент ответов на данный вопрос не велик, но это не значит, что проблему можно оставлять не решенной(Рис. 2.7).

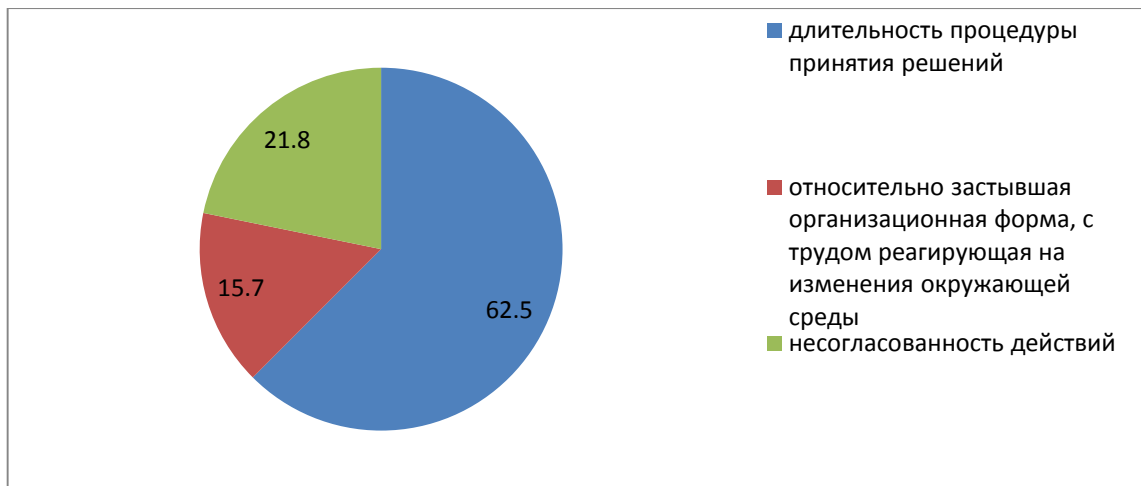


Рис. 2.7 Недостатки действующей организационной структуры

Главным критерием выявления особенностей организационной структуры является знание и понимание, что вообще представляет собой организационная структура, ее понятие. Для меня стало интересно, как каждый сотрудник для себя лично понимает это понятие, так же ключевым фактором, как мне показалось, явился возраст респондента, от которого зависят ответы на данный вопрос. Были даны три понятия, и процент ответов колебался с разницей в (3-4%), что показалось мне адекватным, так как каждый человек мыслит по-разному, и казалось одинаковые вещи каждый понимает по своему. 6,2% - респондентов согласились с каждым понятием, либо возникли затруднения с ответом, мне показалось это странным, так как каждый сотрудник обязан четко как он работает, по каким правилам и нормам (Рис.2.8).

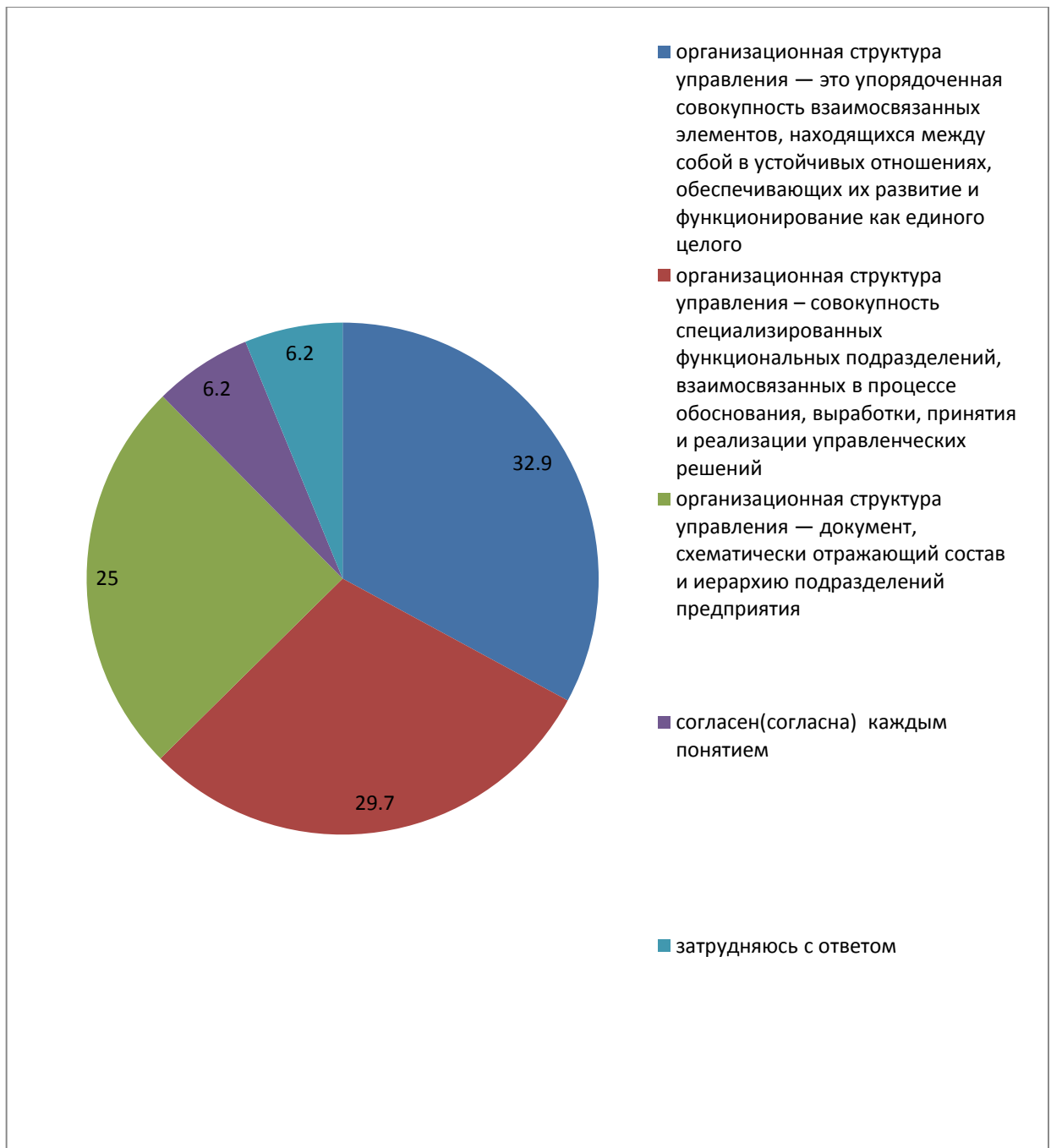


Рис. 2.8 Понятие организационной структуры управления

Отдавать распоряжения в организации дело обычное, и именно для этого и существует организационная структура, которая помогает каждому отделу выполнять непосредственно свою работу. Респондентам был задан вопрос как отдаются распоряжения, согласно ли организационной структуре (сверху - вниз), на что были получены следующие ответы: 79,7% , т.е. большинство опрошенных ответили – да, так происходит всегда, что радует; 11% - да, но

иногда происходит иначе; 6,2% - нет, всегда по-разному; а 3,1% опрошенных считают, что скорее нет, чем да. Делая вывод, можно ответить, что некоторые сотрудники, которые считают, что распоряжения отдаются не правильно должны сами стараться исправить данную ситуацию, и сделать так, чтобы процент правильности вырос до 100(Рис.2.9).

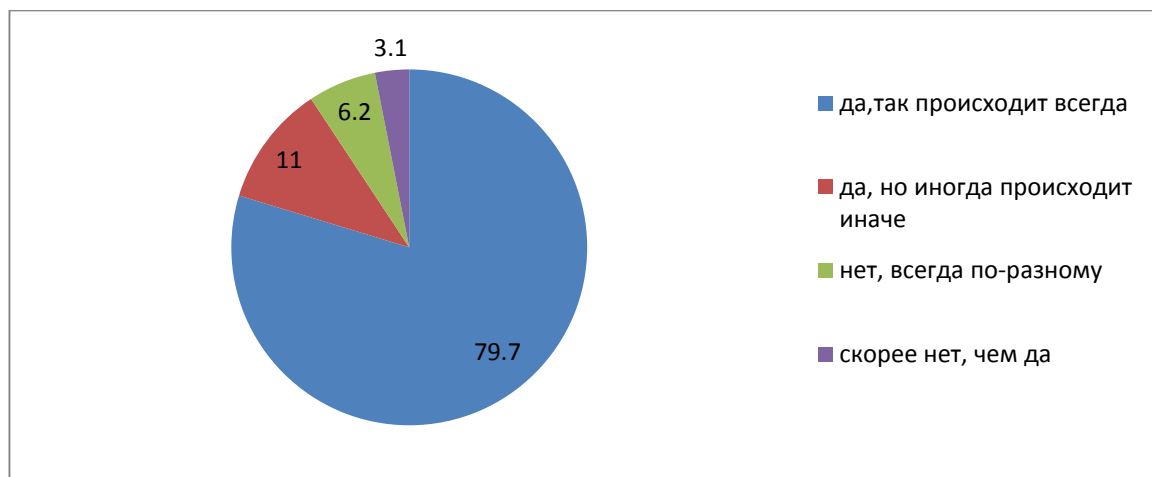


Рис. 2.9 Согласно ли организационной структуре (сверху – вниз) отдаются распоряжения

Вопрос в анкетном исследовании на тему сколько управленческих звеньев имеет организационная структура вашей организации имел практически единогласный ответ, что, несомненно, не может не радовать. Ведь если сотрудники не имеют понятия с чем, на кого, и как они работают, то репутация и вообще деятельность такой организации будет стоять под большим сомнением. (Рис. 2.10).

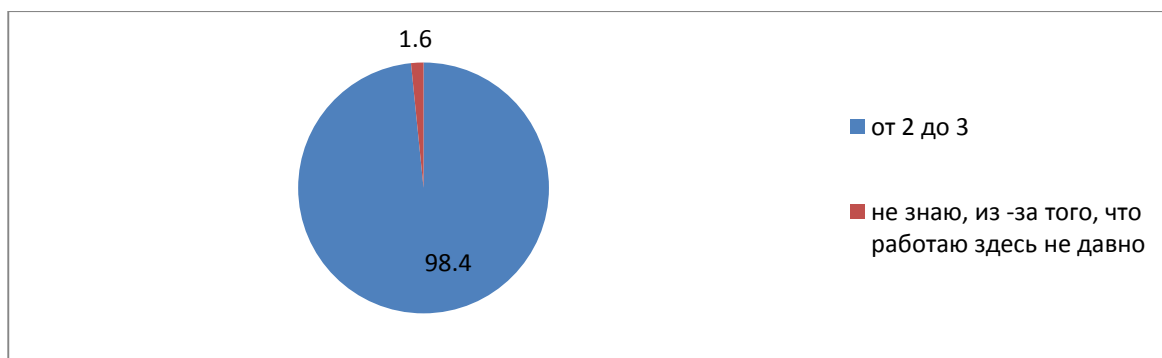


Рис. 2.10 Количество управленческих звеньев организационной структуры

Продолжая выявлять особенности организационной структуры, респондентам был задан вопрос о том, существует ли обратная связь в системе управления, на что были даны следующие ответы: 89% - существует; 9,4% - нет; 1,6% - не знают, из-за того, что работают здесь не давно. Такой большой процент означает то, что взаимодействие среди работников в организации четко слажено и лишь в редких случаях могут возникать разногласия. (Рис.2.11).

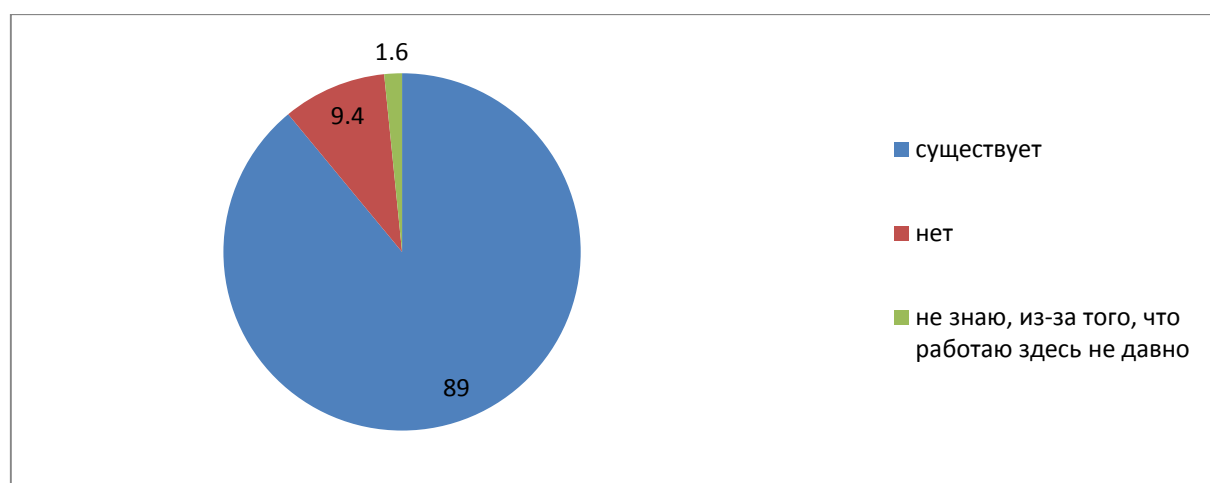


Рис. 2.11 Обратная связь в системе управления

Распределение функций сотрудников - это неотъемлемая часть работы организации, и правильное их делегирование среди работников это залог успеха любой компании. Когда каждый сотрудник знает свои функции, руководство может быть спокойно за их соблюдение и выполнение, а значит, дела будут идти вверх. При составлении этого вопроса, я рассчитывала, что сотрудники ответят на него без затруднений, и они оправдали мои ожидания, и что не мало важно, ожидания самой организации тоже. 51,6% респондентов получают распоряжения не посредственно от директора организации, и это большой показатель того, что руководитель организации переживает и волнуется за каждое свое поручение, и проверяет его выполнение лично; 34,4% - распоряжения исходят от руководителей отделов; 9,3% - распределяют сами сотрудники между собой, в зависимости от сложности задач, и с этим можно согласиться и поддержать, ведь

далеко не по каждому делу следует обращаться к руководству, и отнимать у него время, и лишь 4,7% опрошенных распределяют строго по каждому отделу, где задание выполняется в зависимости от уровня и специфики работы. Распределение ответом можно увидеть на (Рис.2.12).

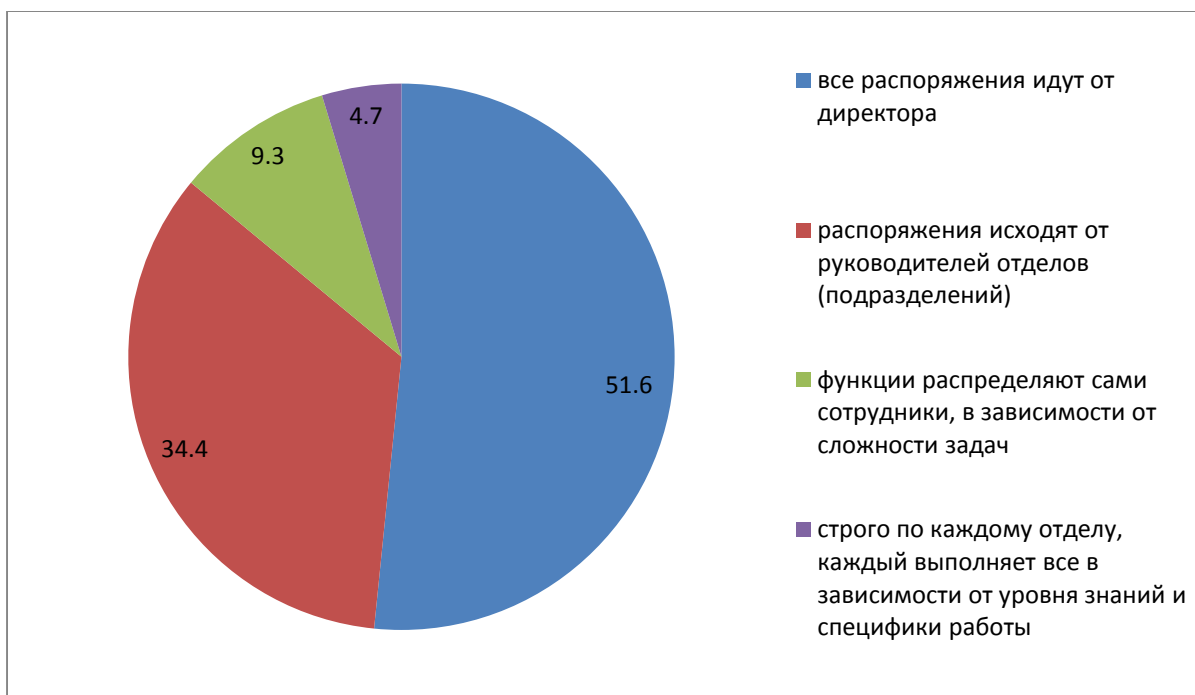


Рис. 2.12 Распределение функций среди сотрудников организации

Задавая следующий вопрос респондентам, я не могла подумать, что столкнусь с затруднением, и нужно будет пояснить каждый пункт отдельно. Типы организационной структуры делятся на:

- линейный – он характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления;
- функциональный - реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления;

- линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления;
- матричная структура - характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления);
- дивизиональная (филиальная структура) - выделяются или по области деятельности или географически;
- множественная структура - объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

Пояснив все подробно можно посмотреть ответы респондентов на заданный вопрос: 71,8%, т.е. наибольшее количество сотрудников сошлись на том, что их организация относится к линейному типу, и я пожалуй соглашусь с этим мнением; по 11% сошлись результаты таких типов, как функциональный и линейно – функциональный, и наименьший процент 3,1% решили, что организация относится к дивизиональному и матричному типу (Рис. 2.13).

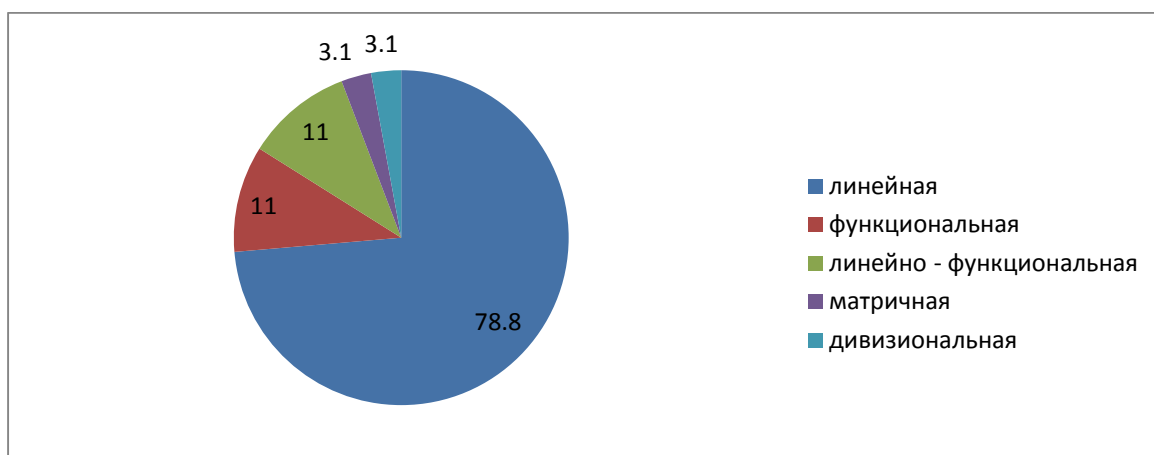


Рис. 2.13 Тип организационной структуры

Заключаящим данную часть анкеты стал вопрос о том, считают ли сотрудники организационную структуру своей организации оптимальной, из чего видно, что больше количество респондентов, а именно 76,6% склоняются к тому, что она оптимальна, остальное количество видит недостатки, либо затрудняется ответить. Это говорит о том, что развивать свой потенциал нужно всегда, стараться работать для людей, и при этом получать выгоду для организации. (Рис.2.14).

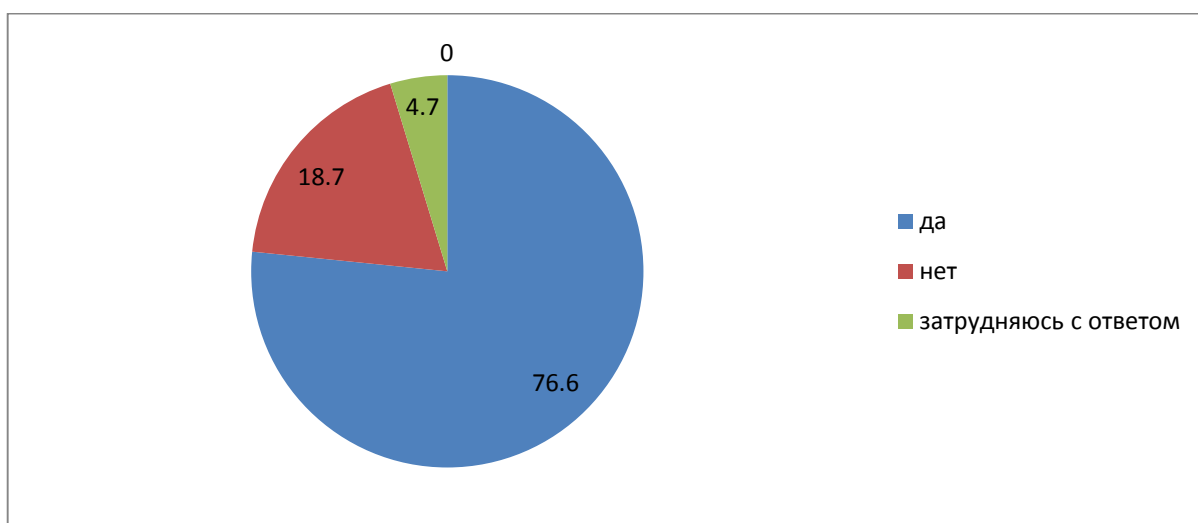


Рис. 2.14 Оптимальная ли организационная структура управления

Таким образом, по результатам анализа особенностей организационной структуры управления организацией было выявлено следующее:

У всех респондентов существует понятие организационной структуры, и каждый видит его по своему, но наверно в этом есть и свои плюсы. Странным показались ответы где респонденты ответили, что согласны с каждым определением, или затрудняются ответить, и на это как мне кажется следует обратить внимание руководству, ведь не зная таких ключевых моментов организация подвергается риску, как со стороны конкурентов, так и для дальнейшего существования на рынке.

Рассматривая преимущества и недостатки действующей организационной структуры, хочется отметить, что преимуществ было все же чуть больше, но этого

количества не достаточно для успешной организации, и нужно стараться учитывать те моменты, в которых сотрудники видят опасность и угрозу, поэтому руководителям отделов нельзя оставлять без присмотра данный вопрос.

Вопрос о типе организационной структуры вызвал наибольшее количество вопросов, что является не хорошим признаком, так как такие вещи сотрудники обязаны знать и понимать. После пояснения каждого из типа, сотрудники в большей степени сошлись на том, что организация относится к линейному типу, и на мой взгляд это так и есть.

Распределение функций сотрудников в основном происходит от руководителей, и это хорошая тенденция, ведь каждый знает что только дела, которые решаются под чутким руководством в основном приносят пользу, и лишь иногда сотрудники могут принимать решения самостоятельно, и быть точно уверенными в их правильности. В организации работают высококвалифицированные специалисты, и поэтому руководство иногда может позволить сотрудникам самостоятельности в делах.

Не может не радовать тот факт, что в организации существует обратная связь в системе управления, а так же то, что сотрудники знают из скольких звеньев состоит организационная структура, и это на мой взгляд заслуга руководства.

По мнению большинства респондентов организационная структура управления данной организации является оптимальной, но не стоит забывать что все и всегда требует тщательной работы и доработки, и останавливаться на достигнутом ни когда нельзя, так и у ООО «Строй – Пласт» есть над чем работать.

2.2. Основные направления развития организационной структуры

Вопросы второго блока анкеты направлены на изучение основных направлений развития организационной структуры в ООО «Строй - Пласт». На вопрос «Чего по вашему мнению не хватает сотрудникам организации?» 67,2% респондентов ответили – всего хватает, соблюдены все правила и регламенты

работы. 14,1% сотрудников видят главным недостатком - время, 12,5% не хватает самостоятельности и выбора действий. И только 6,2% респондентов затрудняются с ответом (Рис. 2.15). Это говорит о том, что в организации существует и соблюдается регламент работы, и каждому сотруднику, в основном, хватает время как на работу, так и на отдых.



Рис. 2.15 Сотрудникам организации не хватает

При анализе влияния взаимоотношений в коллективе, в зависимости от должности сотрудников данной организации выяснилось, что 57,8% сотрудников считает, что не влияет, а на 34,4% влияет, остальной же процент, а точнее 7,8% затрудняются с ответом (Рис.2.16). Это говорит о том, что в организации, возможно, есть некоторые сложности в общении между сотрудниками высшего и более низкого звена, но в целом коллектив дружен, и готов прийти на помощь друг другу.

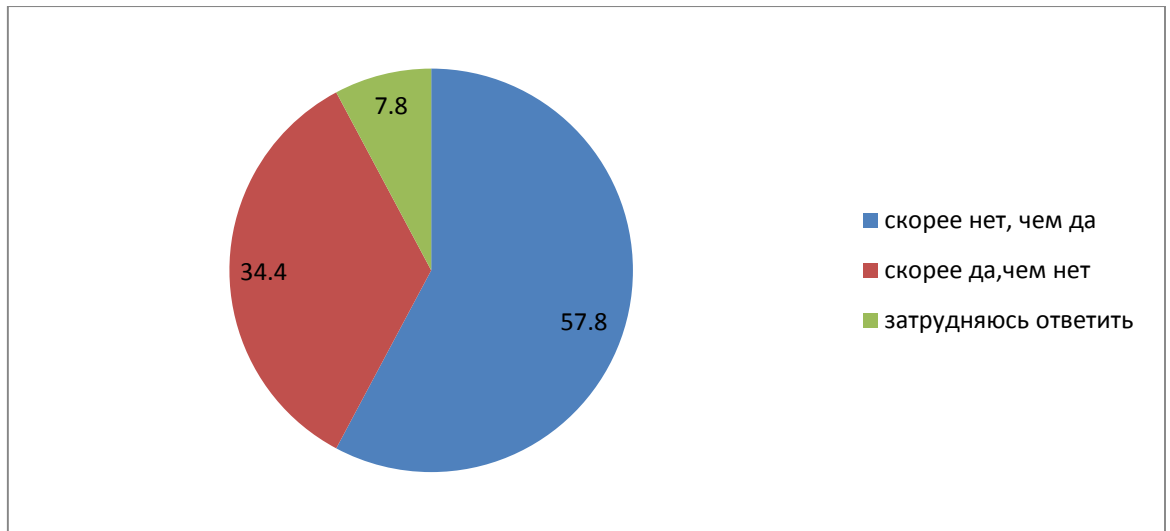


Рис. 2.16 Взаимоотношения в коллективе, в зависимости от должности, занимаемой по организационной структуре

На вопрос, влияет ли организационная структура управления на эффективность деятельности организации сотрудники ответили следующим образом: 48,4% респондентов – огромное влияние; 51,6% - влияет частично (Рис. 2.17). Радует тот факт, что среди опрашиваемых сотрудников не нашлось тех, на кого не влияет организационная структура, а это значит, что для коллектива деятельность организации имеет важную роль.

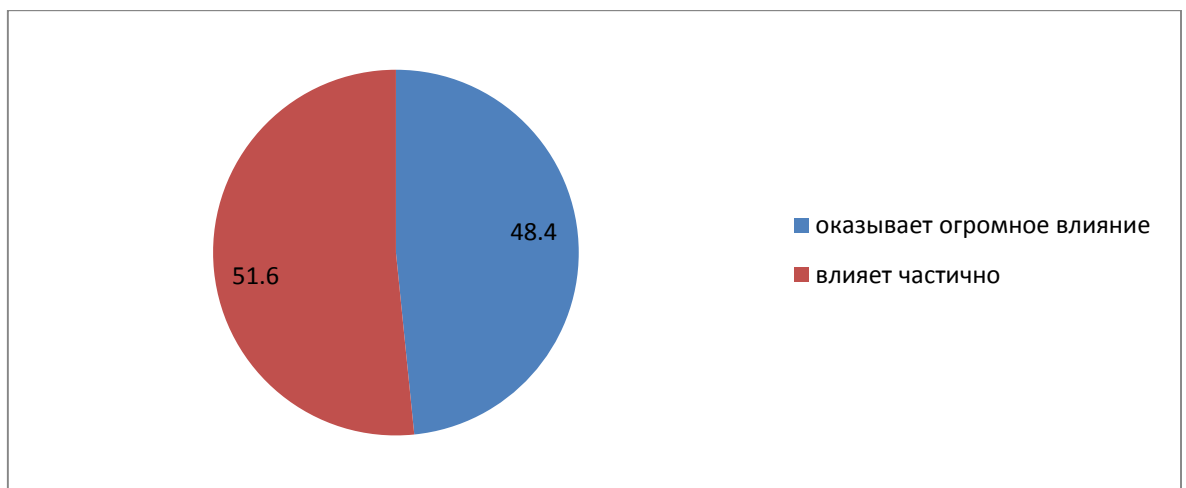


Рис. 2.17 Эффективность деятельности организации, в зависимости от организационной структуры управления

Следующим вопросом было, охарактеризовать организацию, с точки зрения распределения полномочий по нижестоящим уровням управления, где

единогласным был ответ 100% - децентрализованная, и это говорит о том, что сотрудники понимают разницу, и уверены в том, что организация не централизованная.(Табл.2.1)

Таблица 2.1

Организация, с точки зрения распределения полномочий по нижестоящим уровням управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Централизованная	0	0
▪	Децентрализованная	64	100
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Как и в любой организации, так и в ООО «Строй-Пласт» существуют подразделения, обладающие управленческой самостоятельностью (исключая директора) и полностью отвечающие за результаты своей деятельности, и так считают 100% опрошиваемых респондентов, и это на мой взгляд отличный показатель работы организации, которая умеет работать, а так же умение руководителя правильно подбирать персонал, в котором он будет уверен.(Табл.2.2).

Таблица 2.15

Подразделения, обладающие управленческой самостоятельностью (исключая директора) и полностью отвечающие за результаты своей деятельности

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Имеются	64	100

▪	Не имеются	0	0
Всего		64	100

На вопрос «Деление организации на отделы происходит» были получены следующие ответы: 78,2%, т.е. основная масса опрошенных выявили – по выполняемым функциям; 10,9% - по видам деятельности; 7,8% - по группам потребителей; 3,1% - по географическим регионам. Это обуславливается тем, что главное для организации, чтобы сотрудники своевременно и четко выполняли свои функции(Рис.2.18).

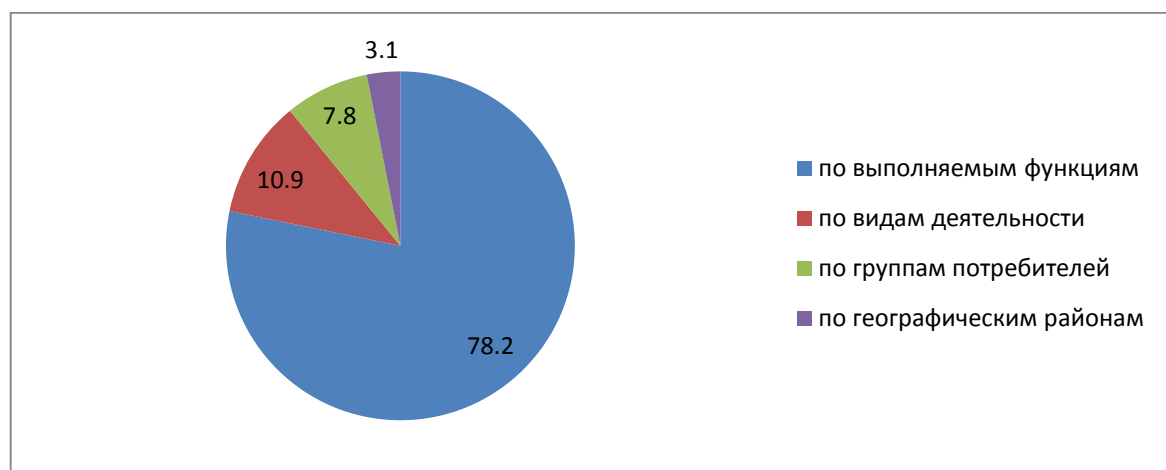


Рис. 2.18 Деление организации на отделы происходит

Уровень внутриорганизационных коммуникаций в ООО «Строй-Пласт» по мнению большинства респондентов, а именно (78,2%), это положительная тенденция, и нужно не останавливаться на достигнутом, а продвигаться дальше, и стараться повышать данный критерий до более высокого уровня(Рис.2.19).

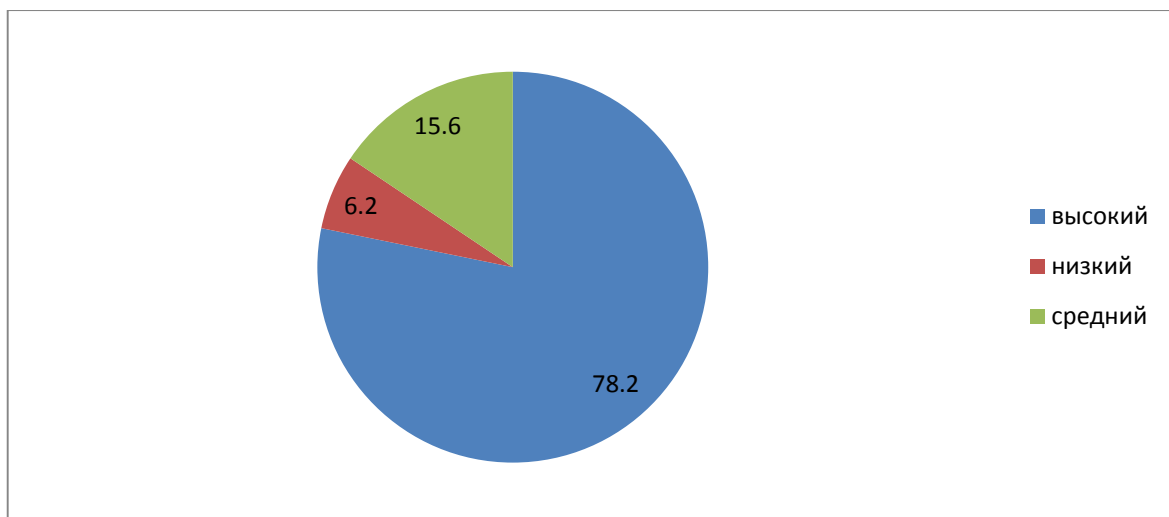


Рис. 2.19 Уровень внутриорганизационных коммуникаций в организации

Следующим, и на мой взгляд не мало важным был вопрос «Существуют ли затруднения в работе организации из-за несовершенства организационной структуры управления?», на что большая часть сотрудников, а именно (71,9%) ответили, что не существует, но оставшееся количество (28,1%) считают, что затруднения есть, или возникли затруднения о данным вопросе(Рис.2.20). И этот процент обязательно нужно повышать до максимального уровня, иначе будет снижаться работоспособность сотрудников, а так же портится репутация организации, ведь каждый кадр, которого не устраивает что-либо в работе будет приносить убытки и низкую рентабельность.

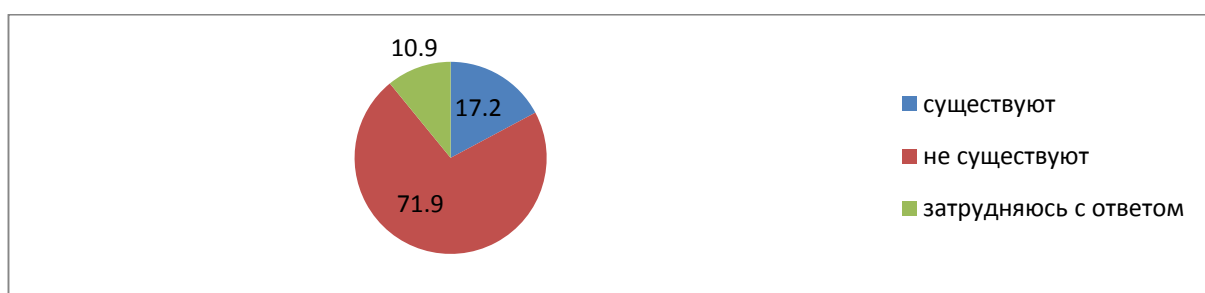


Рис. 2.20 Затруднения в работе организации из-за несовершенства организационной структуры управления

К основным проблемам несовершенства организационной структуры производственной организации, по мнению респондентов относится следующее:

23,4% - ориентация организационной структуры на достижение краткосрочных целей; 10,9% - неэффективное решение задач управления; 14% - снижение качества управленческих решений; 7,8% - наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью; 18,8% - пересечение компетенций, дублирование полномочий различных должностных лиц; 17,2% - снижение ответственности нижестоящих звеньев; 7,9% - несоответствие прав обязанностям(Рис.2.21). По всем вышеперечисленным проблемам можно сделать вывод о том, что организация еще достаточно молодая, и для успешного ее функционирования руководство должно принять все меры по устранению этих недостатков.

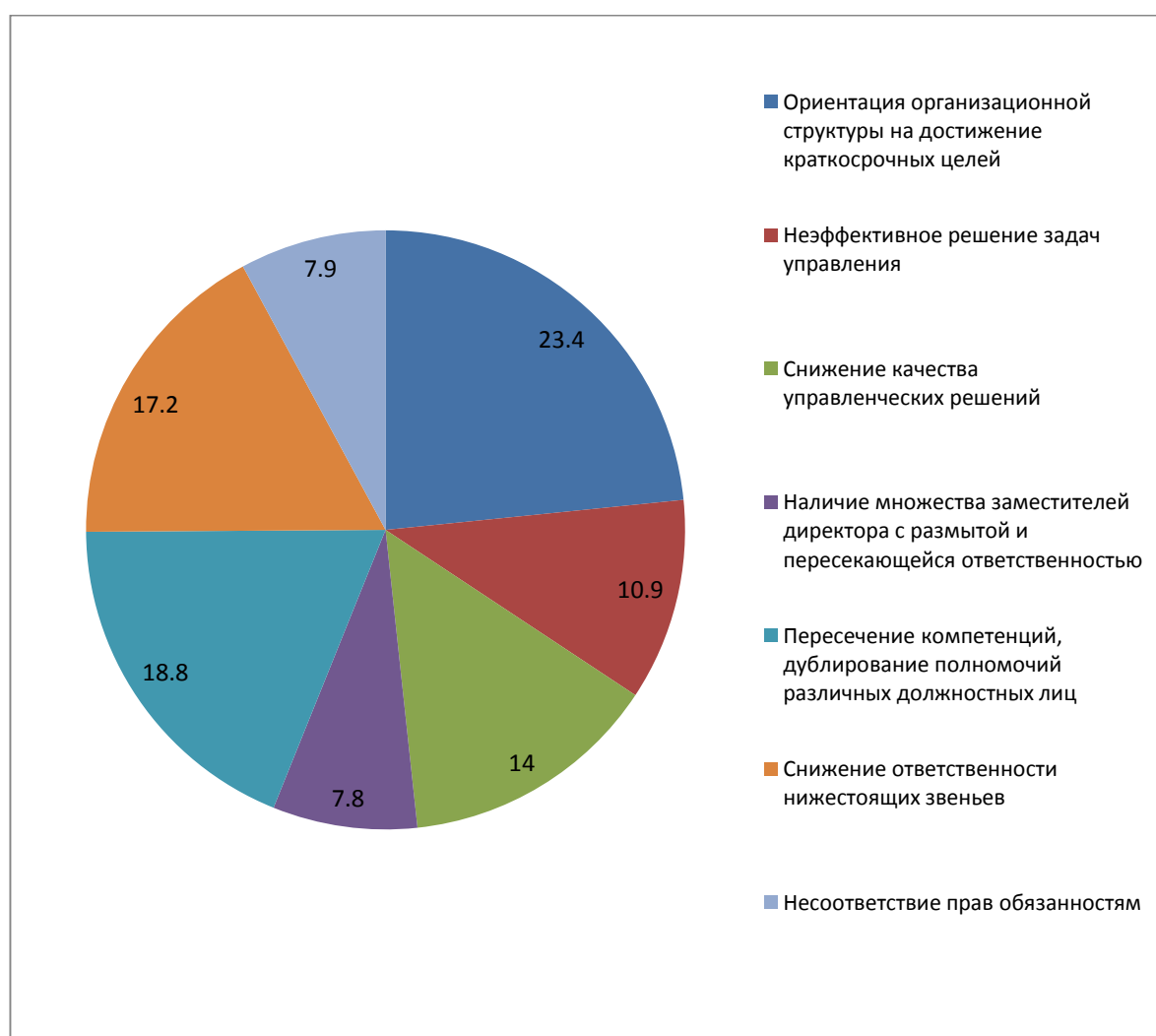


Рис. 2.21 Проблемы несовершенства организационной структуры производственной организации

Последним в данной части анкеты был вопрос «Поддерживается ли в работе организации инициатива и самостоятельное принятие решений в чрезвычайных ситуациях?», ответы были следующими: 65,6% - считают, что всегда поддерживается; 25% - поддерживается в редких случаях; и лишь для 9,4% респондентов – не поддерживается (Рис. 2.22). Пусть и большее количество респондентов склоняются в большей степени, что поддерживается, но не стоит забыть и о том проценте, который ответил отрицательно, значит не каждый сотрудник в данной организации способен решать и принимать решения, либо из-за неуверенности в себе, либо по вине руководства, которое не дает развиваться молодым сотрудникам, и учиться опыту на своих ошибках.

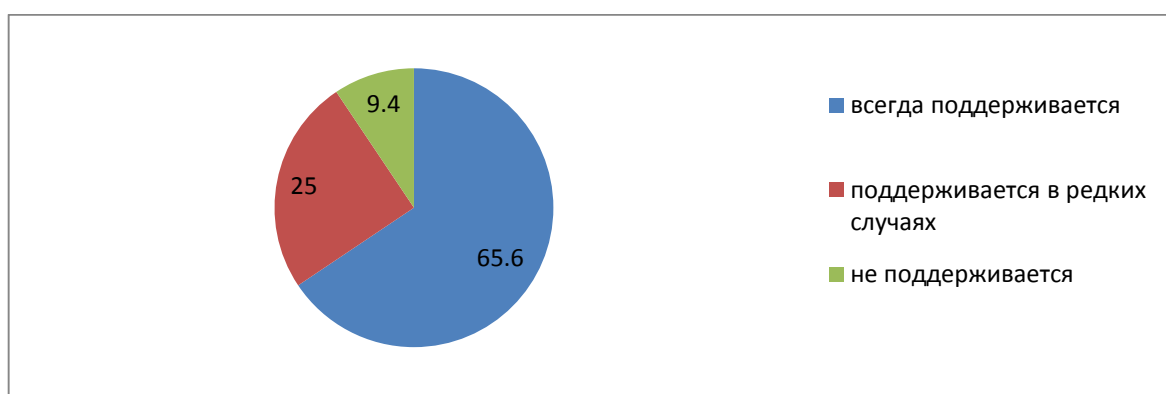


Рис. 2.22 Инициатива и самостоятельное принятие решений в чрезвычайных ситуациях

Таким образом, по анализу изучения основных направлений развития организационной структуры можно сделать следующий вывод:

Сотрудникам организации был задан вопрос, чего им не хватает в работе, и 67,2% ответили, что всего хватает, это высокий показатель, но он не достаточен для руководителя, который стремится сделать из своей организации самую преуспевающую, поэтому здесь следует уделить особое внимание.

Взаимоотношения в коллективе складываются хорошо, должности не всегда зависят на общение и отношения между людьми, помогают налаживать связи так же различные мероприятия, которые проводятся в организации не реже чем раз в 3 месяца.

Стоит отметить, что сотрудники организации относятся к своей работе со всей ответственностью, выполняют необходимые распоряжения и функции точно в срок, и в надлежащем виде, во многом это заслуга руководства, который умеет строить отношения с подчиненными, и поощряет добросовестную и качественную работу.

Внутриорганизационные коммуникации в ООО «Строй-Пласт» имеют высокий уровень (78,2%), но это не предел и всегда, есть к чему стремиться и расти, поэтому развиваться в данной области нужно продолжать. Так же сотрудники выделили ряд проблем, на которые руководство должно обратить особое внимание, ведь если сотрудники не будут услышаны, у них не будет мотивации работать на организацию, и приносить ей прибыль, а это негативно сложится на дальнейшей судьбе компании.

В целом организационная структура управления в данной организации развивается с положительной динамикой, и если все мнения и пожелания сотрудников будут учитываться, то предприятие добьется высоких результатов в работе.

2.3 Необходимость изменения и развития организационной структуры

Третий блок анкеты направлен на необходимость изменения и развития организационной структуры в данной организации, что является одним из ключевых факторов успешного функционирования предприятия.

Респондентам был задан вопрос «Вызывают ли затруднения, либо препятствия в звеньях организационной структуры?», на что были получены следующие ответы: 70,3% опрошенных – нет, все предельно понятно, остальные же, 29,7% либо затруднились с ответом, либо видят какие-то недочеты, которые нужно стараться исправить (Рис.2.23). В целом же основная масса сотрудников понимает с чем работает, и в этом есть заслуга руководства, грамотно построившего рабочую систему.

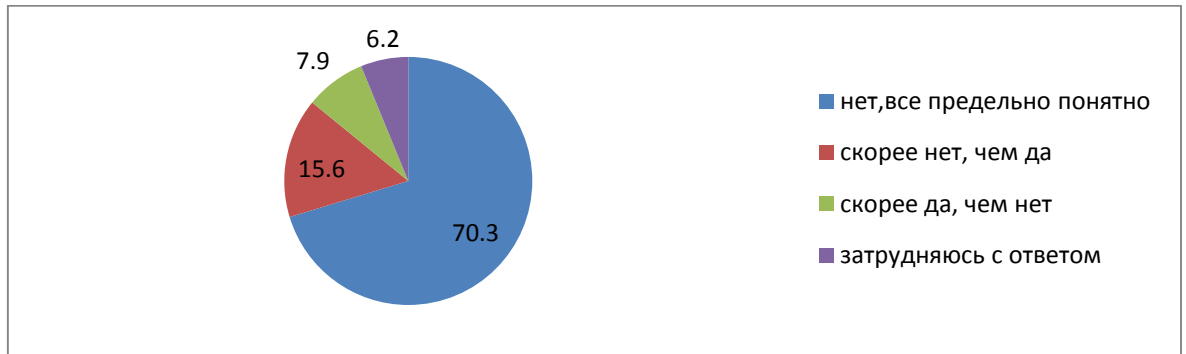


Рис. 2.23 Затруднения, либо препятствия в звеньях организационной структуры

Следующий вопрос я считаю одним из важных, так как он касается непосредственно работы сотрудников, а точнее их удовлетворенность, согласно организационной структуре управления их организации. 62,5% - полностью удовлетворены, но этот показатель недостаточно велик, и на мой взгляд к этому стоит относиться более ответственно, и принять меры, выяснить, чем именно не довольны сотрудники, и постараться найти компромисс в сложившейся ситуации (Рис.2.24). Так же можно устраивать для коллектива семинары и другие мероприятия, в ходе которых сотрудники будут более раскрепощены, и смогут рассказать, что именно их не устраивает, ведь понимание и забота от руководства порой является ключевым для отдачи и полной работоспособности у сотрудников.

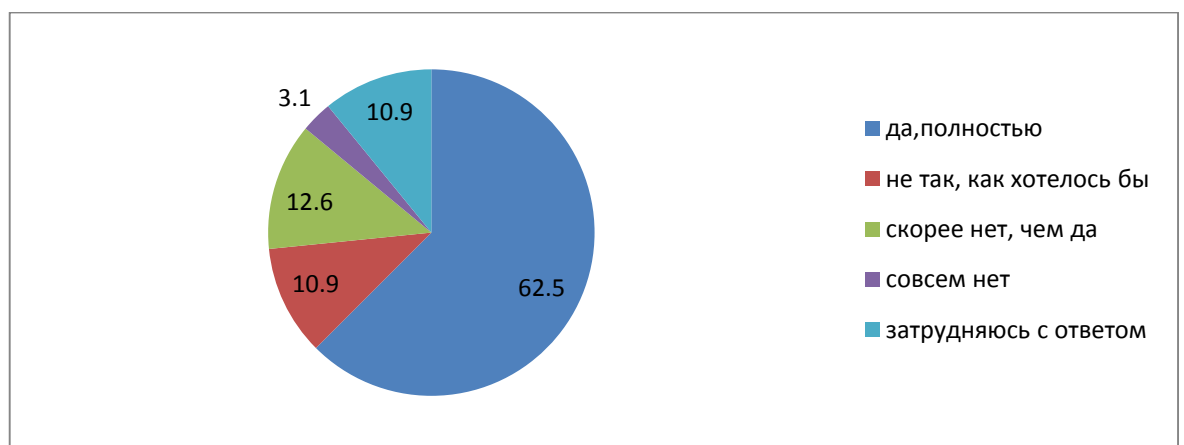


Рис. 2.24 Удовлетворенность от работы, согласно организационной структуре управления

Чтобы организация успешно функционировала на внешнем рынке, нужно чтобы и внутри все было под контролем, грамотно и своевременно выполнялись все распоряжения от руководства. 95,3% опрошенных респондентов всегда своевременно получают распоряжения относительно своей работы, и такие показатели позволяют сделать вывод о том, что организация стремится во всем и всегда быть лучшей, ведь порядок внутри – дает стабильность снаружи (Рис.2.25).

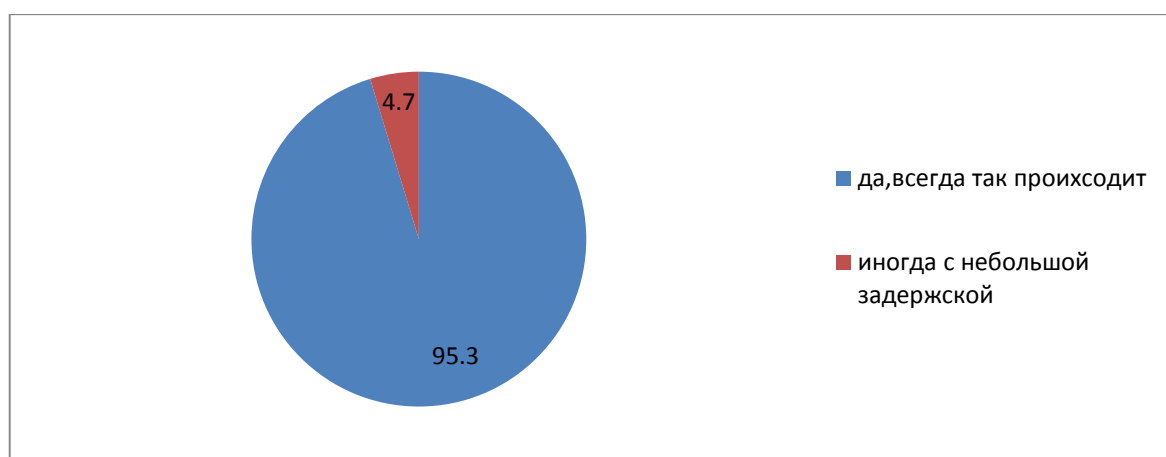


Рис. 2.25 Своевременно ли доходят распоряжения относительно работы сотрудников

«Кто владеет информацией – тот владеет миром» - звучит громко, и возможно для нашей организации слишком громко, но суть отражает верно. В вопросе «Не бывает ли такого, что теряется какая – либо информация, относительно вашей работы?» практически единогласным был ответ (92,2%) – нет, ни когда, и это не может не радовать, так как не дошедшая вовремя информация порой способна разрушить многое (Рис.2.26). Оставшийся же процент респондентов ответили что информация может потеряться только в редких случаях, но нужно принять все меры для устранения данной проблемы.

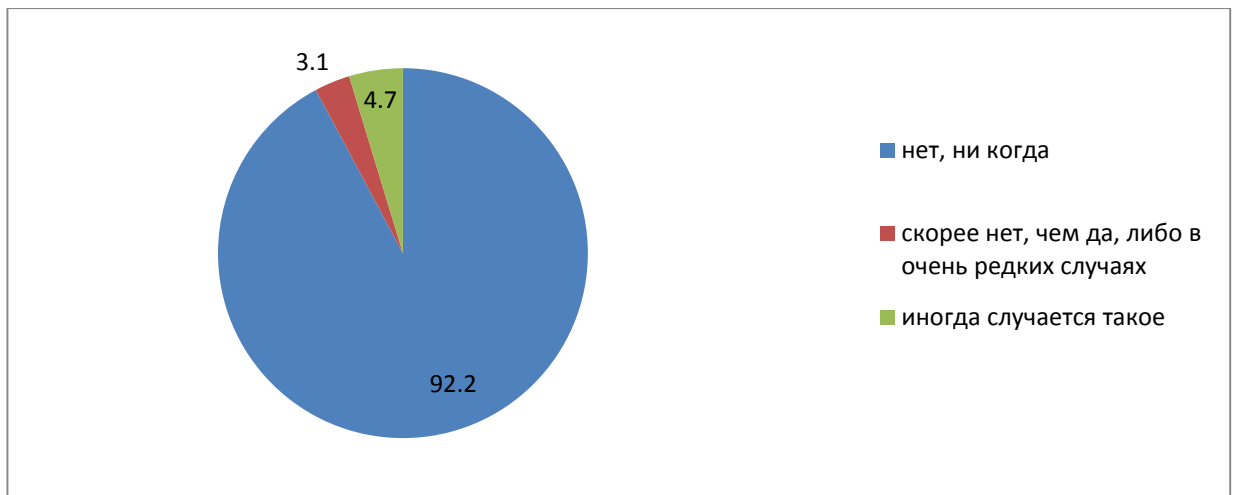


Рис. 2.26 Теряется ли какая – либо информация, относительно вашей работы

Следующий вопрос был достаточно интересным для сотрудников, звучит он так: «Допустим, что Вам предлагают другую работу в вашей организации, при каких условиях Вы бы на это согласились?», ответы распределились следующим образом: 28,1% - если предложат намного более высокую з/п; 32,8% - если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя; 26,6% - если новая работа даст мне больше самостоятельности; 10,9% - если это очень нужно для организации; и 1,6% - затруднились с выбором ответа.(Рис.2.27). Это говорит о том, что в основном сотрудников интересует з/п, как видно из первого варианта, если работа будет давать больше самостоятельности в работе, и лишь для малого количества важна судьба организации, и возможные трудности и проблемы, и как мне кажется такие сотрудники наиболее ценны для организации, и руководство должна их поощрять и ценить еще больше.

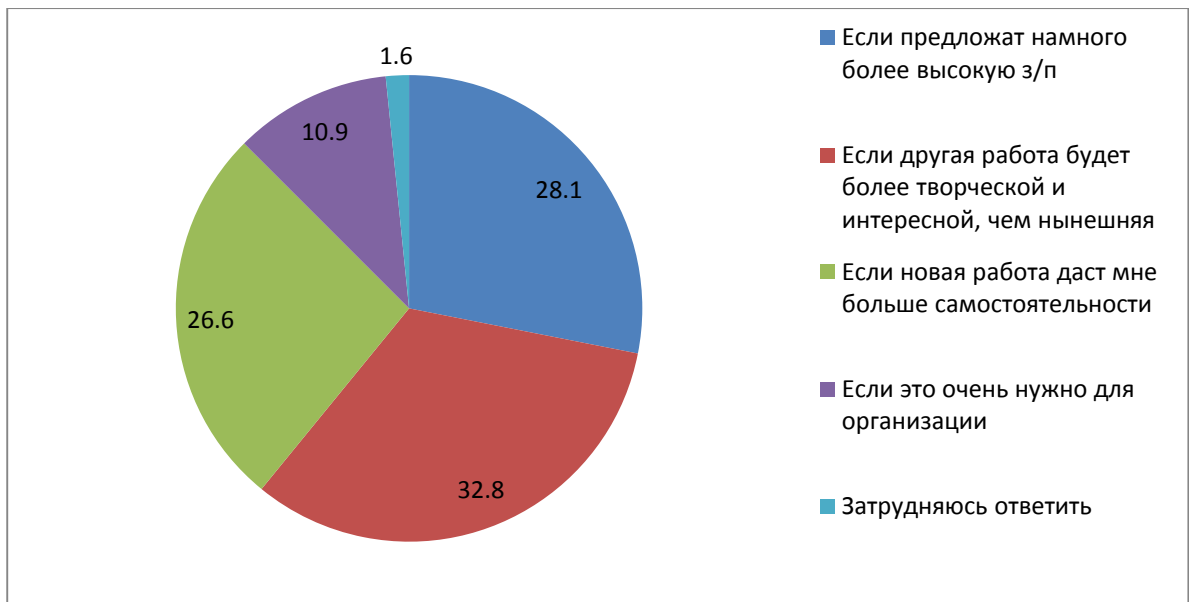


Рис. 2.27 При каких условиях поменяли бы работу на другую, но в этой же организации

Взаимоотношения между работниками и организацией всегда были и остаются важным элементом, и если отношения складываются хорошо, то конечно это огромный плюс, причем, для обеих сторон, ведь когда человек получает удовольствие от работы, он выполняет ее отлично, с полной отдачей сил и эмоций, и каждую победу организации воспринимает как свою личную. Был задан вопрос респондентам, ответы на него можно увидеть на следующем рисунке (Рис.2.28).

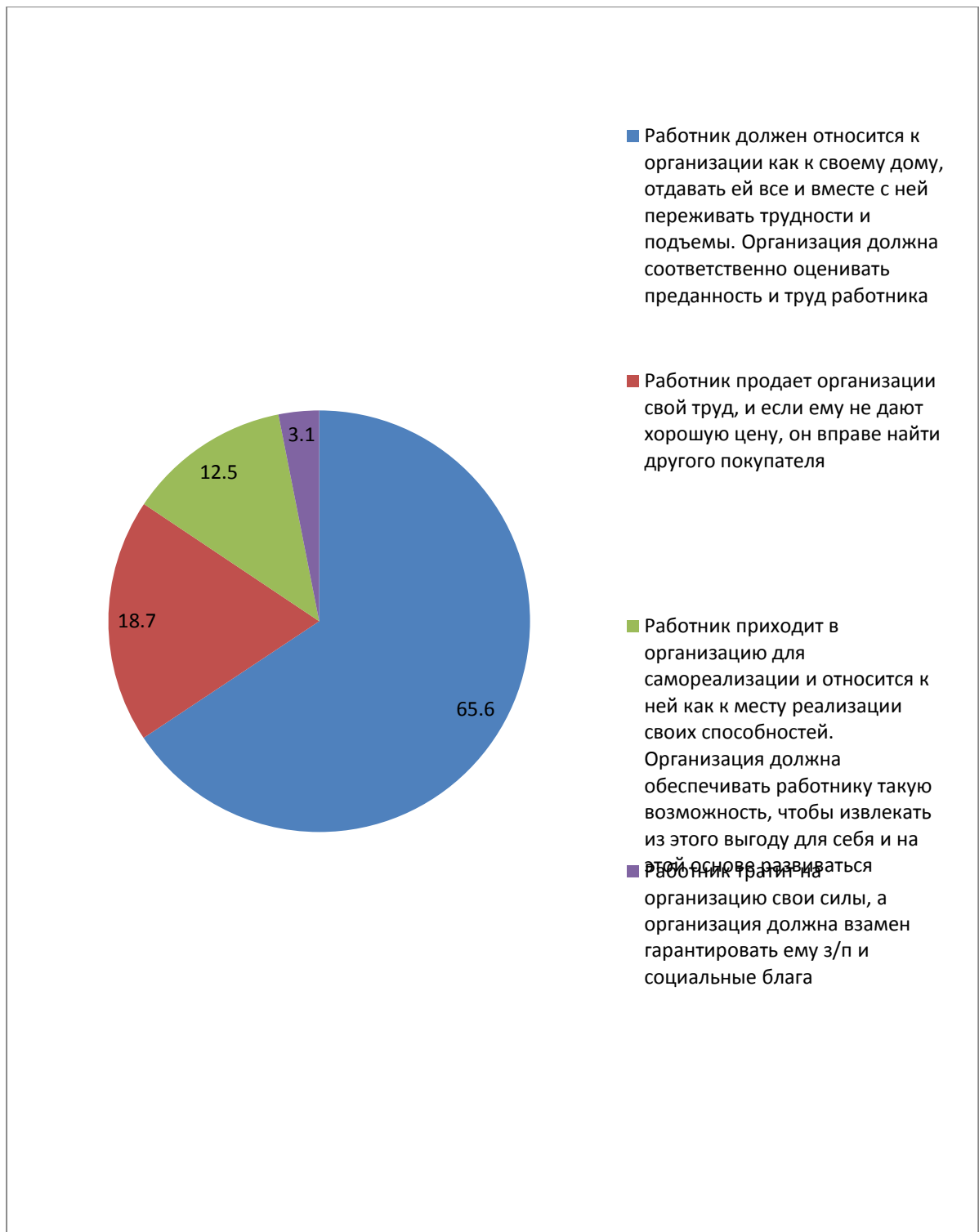


Рис. 2.28 Принципы, по которым строятся отношения между работником и организацией

Каждый бы наверно хотел быть большим начальником, стоять свой бизнес, разработать свою стратегию организации, разработать свою организационную структуру и двигаться вверх по карьерной лестнице. Респонденты в данном

вопросе представили себя в этой роли, и давали ответы, чтобы бы им хотелось изменить в уже существующей структуре управления. 67,2% - оставили бы все как есть; 26,5% - внесли бы лишь не которые изменения; 4,7% - изменили бы практически все; 1,6% - затруднились с ответом.(Рис.2.29) Это говорит о том, что организационная структура данной организации построена правильно, и сотрудники довольны ее функционированием, и если бы выбирали они, то все осталось бы на своих местах, а тот процент, которым не нравится могут предложить руководству внести свои коррективы, и как знать, вдруг их предложения поднимут организацию на новый уровень.



Рис. 2.29 Многое ли хотелось бы изменить, в уже существующей организационной структуре

Организационная структура управления – это неотъемлемая часть организация, и каждый сотрудник в ней имеет свое место, и если его что-то не устраивает, то возможно к его мнению стоит прислушаться, ведь успешное развитие зависит от работников и их вклада в функционирование организации. Ответы респондентов по данному вопросу распределились так: 70,3% - ответили главным в существовании организационной структуры порядок в работе; 15,6% - считают, что каждый сотрудник должен знать свое место, и деть то, что от него

требуется; 14,1% - думает, что она не обязательна, и существует лишь для «галочки» (Рис.2.30).

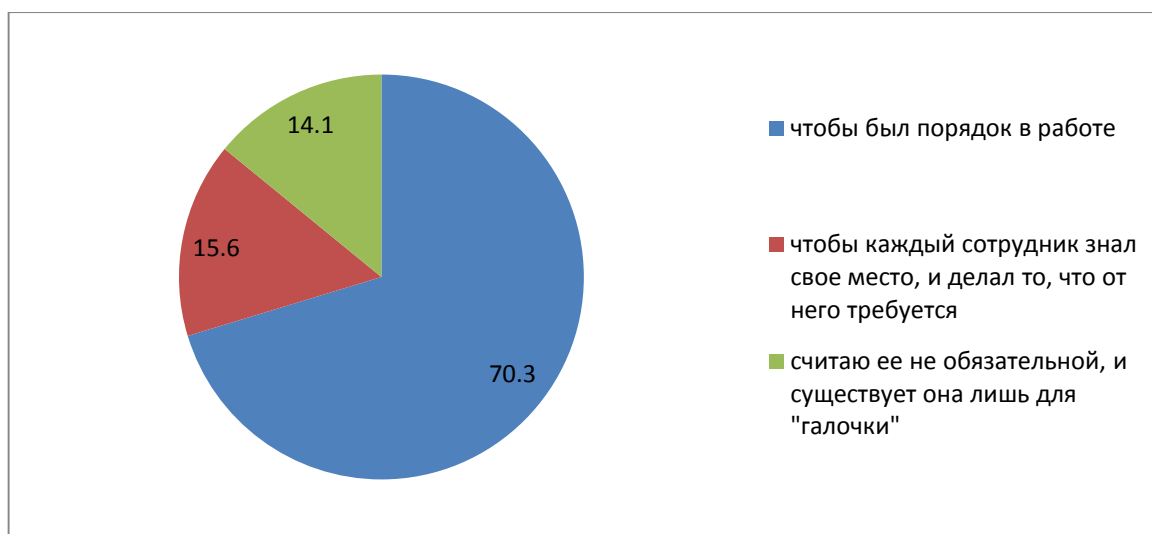


Рис. 2.30 Для чего вообще существует и нужна ли организационная структура управления для организации

Следующий вопрос предполагал развернутый и самостоятельный ответ от респондентов, результаты можно увидеть на рисунке (Рис.2.31).

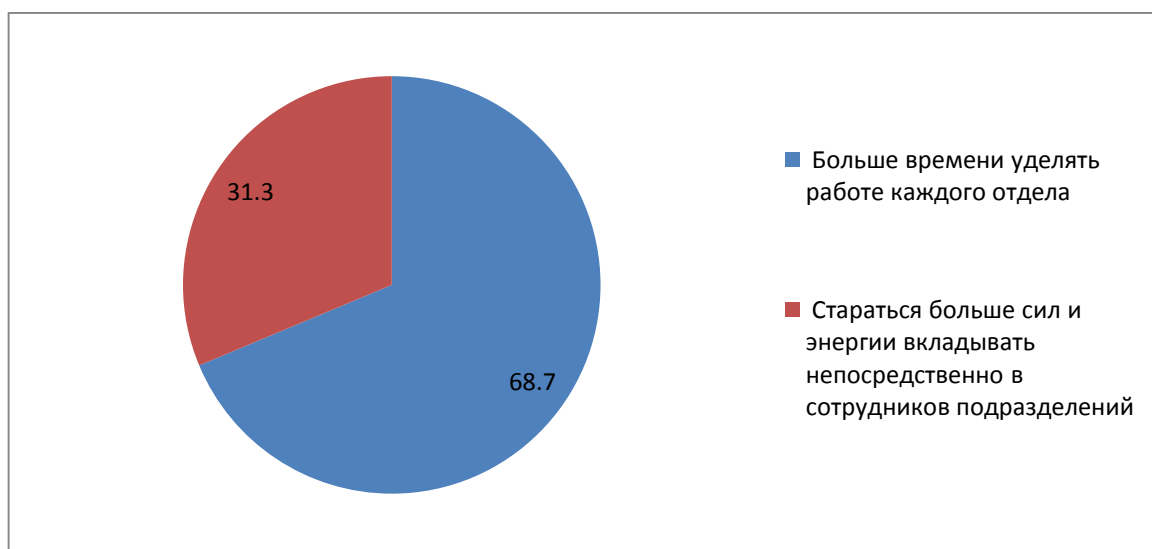


Рис. 2.31 Как можно улучшить, или дополнить организационную структуру управления

Последним в данном блоке был вопрос « Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положения, Вы

согласны ради того, чтобы остаться на работе? », ответы на который расположились так: 51,6%, т.е. половина сотрудников бы начинали осваивать новую работу; 14,1% - работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать з/п; 18,7% - перейти на менее удобный режим работы; 7,8% - согласились бы терпеть, потому что деваться не куда; 4,7% - затруднились с ответом. (рис.2.32). Это говорит о том, что респонденты согласны и готовы работать, даже не в очень удачные времена, и это на мой взгляд большая заслуга работодателя.

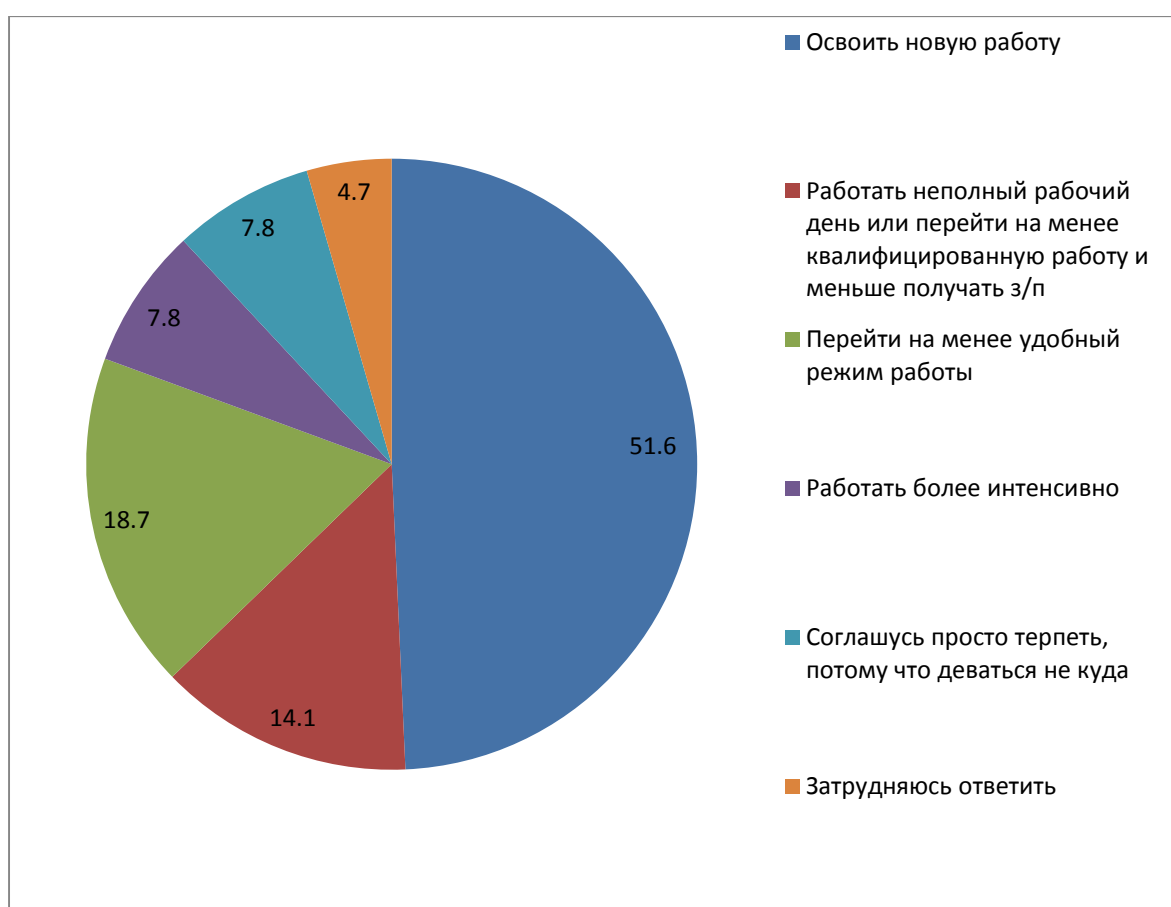


Рис. 2.32 При плохой ситуации, на что будете согласны, чтобы остаться в данной организации

По результатам исследования необходимости изменения и развития организационной структуры было выявлено следующее:

Большинство респондентов не видят затруднений в существующей организационной структуре (70,3%), из этого следует, что руководство

ответственно отнеслось к распределению звеньев в структуре управления, и все обязанности сотрудники понимают, и могут выполнять. Так же хотелось бы отметить, что сотрудники организации удовлетворены своей работой, а это значит, что работа не приносит им негативных моментов, и они с полной отдачей готовы работать.

Распоряжения до сотрудников всегда доходят точно в срок (95,3%), это говорит о том, что задания выполняются во время и без отрыва от работы, значит постоянная «текучность» отсутствует, и сотрудникам не приходится ночами засиживаться на рабочем месте.

Информация, поступающая в организацию, всегда во время доходит до сотрудников (92,2%), это высокий показатель, к которым должны стремиться многие другие организации города.

Отношения между работниками и организацией в целом складываются хорошо, и благодаря этому обе стороны получают прибыль и переживают трудности и подъемы вместе, а это положительная динамика.

В результате исследования развития организационной структуры управления организации (на примере ООО «Строй-Пласт») можно сделать следующие выводы:

У всех респондентов существует понятие организационной структуры, и каждый видит его по своему, но наверно в этом есть и свои плюсы. Странным показались ответы где респонденты ответили, что согласны с каждым определением, или затрудняются ответить, и на это как мне кажется, следует обратить внимание руководству, ведь не зная таких ключевых моментов, организация подвергается риску, как со стороны конкурентов, так и для дальнейшего существования на рынке. Рассматривая преимущества и недостатки действующей организационной структуры, хочется отметить, что преимуществ было все же чуть больше, но этого количества не достаточно для успешной организации, и нужно стараться учитывать те моменты, в которых сотрудники видят опасность и угрозу, поэтому руководителям отделов нельзя оставлять без присмотра данный вопрос.

Вопрос о типе организационной структуры вызвал наибольшее количество вопросов, что является не хорошим признаком, так как такие вещи сотрудники обязаны знать и понимать. После пояснения каждого из типа, сотрудники в большей степени сошлись на том, что организация относится к линейному типу, и на мой взгляд это так и есть. Распределение функций сотрудников в основном происходит от руководителей, и это хорошая тенденция, ведь каждый знает что только дела, которые решаются под чутким руководством в основном приносят пользу, и лишь иногда сотрудники могут принимать решения самостоятельно, и быть точно уверенными в их правильности. В организации работают высококвалифицированные специалисты, и поэтому руководство иногда может позволить сотрудникам самостоятельности в делах. Не может не радовать тот факт, что в организации существует обратная связь в системе управления, а так же то, что сотрудники знают из скольких звеньев состоит организационная структура, и это на мой взгляд заслуга руководства. По мнению большинства респондентов организационная структура управления данной организации является оптимальной, но не стоит забывать что все и всегда требует тщательной работы и доработки, и останавливаться на достигнутом ни когда нельзя, так и у ООО «Строй – Пласт» есть над чем работать.

Сотрудникам организации был задан вопрос, чего им не хватает в работе, и 67,2% ответили, что всего хватает, это высокий показатель, но он не достаточен для руководителя, который стремится сделать из своей организации самую преуспевающую, поэтому здесь следует уделить особое внимание. Взаимоотношения в коллективе складываются хорошо, должности не всегда зависят на общение и отношения между людьми, помогают налаживать связи так же различные мероприятия, которые проводятся в организации не реже чем раз в 3 месяца. Стоит отметить, что сотрудники организации относятся к своей работе со всей ответственностью, выполняют необходимые распоряжения и функции точно в срок, и в надлежащем виде, во многом это заслуга руководства, который умеет строить отношения с подчиненными, и поощряет добросовестную и качественную работу.

Внутриорганизационные коммуникации в ООО «Строй-Пласт» имеют высокий уровень (78,2%), но это не предел и всегда, есть к чему стремиться и расти, поэтому развиваться в данной области нужно продолжать. Так же сотрудники выделили ряд проблем, на которые руководство должно обратить особое внимание, ведь если сотрудники не будут услышаны, у них не будет мотивации работать на организацию, и приносить ей прибыль, а это негативно сложится на дальнейшей судьбе компании. В целом организационная структура управления в данной организации развивается с положительной динамикой, и если все мнения и пожелания сотрудников будут учитываться, то предприятие добьется высоких результатов в работе. Большинство респондентов не видят затруднений в существующей организационной структуре (70,3%), из этого следует, что руководство ответственно отнеслось к распределению звеньев в структуре управления, и все обязанности сотрудники понимают, и могут выполнять. Так же хотелось бы отметить, что сотрудники организации удовлетворены своей работой, а это значит, что работа не приносит им негативных моментов, и они с полной отдачей готовы работать. Распоряжения до сотрудников всегда доходят точно в срок (95,3%), это говорит о том, что задания выполняются во время и без отрыва от работы, значит постоянная «текучесть» отсутствует, и сотрудникам не приходится ночами засиживаться на рабочем месте. Информация, поступающая в организацию, всегда во время доходит до сотрудников (92,2%), это высокий показатель, к которым должны стремиться многие другие организации города. Отношения между работниками и организацией в целом складываются хорошо, и благодаря этому обе стороны получают прибыль и переживают трудности и подъемы вместе, а это положительная динамика.

3.РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1.Рекомендации по повышению эффективности функционирования организационной структуры

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Организации создают структуру для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).²⁸

В современных условиях сильно возрастает сложность ведения конкурентной борьбы, которая начинает приобретать все более жесткие формы. Затрудняется разработка и реализация стратегических планов организаций, которые, в свою очередь, требуют повышения ее гибкости, способности оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия деятельности, что в

²⁸ Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации[Текст]: учебное пособие / Л.Е.Андреева: Высшая школа экономики СПб. – СПб.: Изд-во «Уральского гос. экон. ун-та», 2013. - 242 с.

первую очередь обусловлено построением и функционированием организационной структуры предприятия.

Оценка эффективности организационных структур проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.²⁹

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

1. по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
2. 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 ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует

²⁹ Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов [Текст] : учебник. 4-е изд./ В.И.Бобыкин; Экономика М. - М.: Изд-во «Экономика», 2011. - 366с.

выработке новых и более совершенных стратегических решений. Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием.

Выполнение функций управления возможно при использовании различных форм организации труда работников аппарата управления организаций, выражающиеся в различных вариантах организационных структур управления. Поэтому возникает необходимость создания наиболее эффективной организационной структуры управления, способной обеспечить своевременное принятие качественных управленческих решений и доведение их до исполнителей.³⁰

В результате анализа действующей организационной структуры в ООО «Строй-Пласт» можно сделать следующие выводы:

- Организационная структура предприятия требует принципиальной переработки - развития рыночных блоков и повышения гибкости.

В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляется до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта в ООО «Строй-Пласт» являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно, прежде всего, предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

³⁰ Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект [Текст] / учебник. 3-е изд. / Г.И.Владимирова. - М.: Инфра-М, 2014. - 87 с.

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

Будущее развитие ООО «Строй-Пласт» требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам. Что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия существует внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры.³¹

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

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

Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего

³¹ Дементьева А.В. Конкурентоспособность международных компаний [Текст] / А.В.Дементьева // Маркетинг. – 2010. – № 3. – с.11-15.

персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно, следует ожидать крупных структурных перемен в ООО «Строй-Пласт».

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

Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на производственные организации.

Большинство производственных организаций, таких как «Строй-Пласт», находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным.³²

Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

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

Структуру можно выбирать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

- Недостаточно удовлетворяются потребности рынка, требующего принципиально новых товаров и модернизации существующих.

³² Иванова Н.Н., Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия [Текст] / Под науч. ред. Б.И. Герасимова Н.Н. Иванова ,Н.Н. Мозгов; - Тамбов: Изд-во «Тамбовского гос. техн. ун-та», 2012. - 120 с.

Как и многим другим организациям, так и ООО «Строй-Пласт» для дальнейшего развития просто необходимо модернизировать и улучшать свою продукцию, тем самым выходя на новые рынки. Компании, которые в условиях интенсивной конкуренции не справляются с разработкой новых товаров, сильно рискуют. Спрос на предлагаемые ими продукты зависит от изменения нужд и вкусов потребителей, появления новых технологий, сокращения жизненного цикла товаров и все обостряющейся конкуренции на национальных и зарубежных рынках.

- Предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не учитывает жизненные циклы изделий, не уделяет достаточного внимания качеству и технологии производства продукции.

Одним из основных способов достижения конкурентного преимущества ООО «Строй-Пласт» на потребительском рынке - это сервис. Независимо от сферы деятельности фирмы (производство или оказание услуг) качественное обслуживание - это единственное стратегическое решение, позволяющее опередить конкурентов.

В условиях рыночных отношений, обуславливающих жесткую конкурентную борьбу, необходимо постоянное совершенствование деятельности фирмы в сфере услуг. Фирмы должны формировать перечень услуг в соответствии с потребностями рынка и своими возможностями, имеющимися ресурсами и дополнительными издержками. Предоставление широкого спектра услуг позволяет привлечь большее количество потребителей, увеличить объемы сбыта продукции, увеличить доход, а, следовательно, и конкурентоспособность предприятия.

Фирма не сможет удержаться на рынке, если не будет уделять должное внимание постоянно изменяющейся внешней среде, причем не просто внимания, а детального исследования, анализа и прогнозирования рыночной конъюнктуры, совершенствуя по необходимости организационную структуру фирмы и добавляя перспективные формы обслуживания потребителей.

Рынок услуг существует в единстве с товарным рынком и является одной из его разновидностей, развивающейся в рамках общих законов рыночной экономики и подчиняющейся этим законам. Вместе с тем, он имеет ряд специфических черт, которые обуславливают особенности маркетинговой деятельности в сфере услуг.

Под маркетингом услуг понимаются действия по разработке, продвижению и реализации услуг, благодаря которым услуги доходят до клиентов и удовлетворяют их специфические потребности.³³

- Существующая система распределения полномочий направлена в основном на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению.

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

В практике ООО «Строй-Пласт» процесс стратегического управления находится на стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу.

³³ Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст]: справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура; Высшая школа. - М.: Изд-во «Высшая школа», 2012. - 361 с.

Какова же роль стратегического менеджмента для организации в условиях рыночной экономики?

В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы.

Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное - свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана.

Поэтому как руководители новых компаний, так и директора многих бывших государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы, формирование новых целевых установок и интересов предприятия и его работников.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в ООО «Строй-Пласт» обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В бизнесе коммерческие фирмы наряду с группами, за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия, участвуя в приватизации, инвестиционных конкурсах, активно проводя скупку акций привлекательных предприятий. Видимо, центральная задача теперь будет состоять в том, чтобы от нынешнего состояния интеграции перейти к устойчивому и эффективному развитию интеграционных процессов, что невозможно без решения проблем стратегического менеджмента.

- Отсутствует политика по сохранению кадрового потенциала, не задействованы эффективные механизмы мотивации работников.

Современные условия деятельности промышленных предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом предприятия, развития его кадрового потенциала.³⁴

В этой ситуации возникает необходимость в теоретическом переосмыслении кадровых процессов, разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала промышленных предприятий, способствующих подъему и развитию отечественной промышленности, обеспечению их конкурентоспособности, как на внутренних, так и на мировых рынках.

Недостаточно высокий уровень профессиональной подготовки части персонала ООО «Строй-Пласт» затрудняет их адаптацию к современным требованиям, что делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально-экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников производственных предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования.

Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед ООО «Строй-Пласт», является создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала, в том числе рабочих промышленных предприятий, так как созданная в советские времена система их профессиональной подготовки практически ликвидирована.

В то же время в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом промышленных предприятий и сохранению их кадрового потенциала, концепции, практике и перспективам его развития, создания собственной эффективной системы обучения, переподготовке и повышению квалификации работников предприятий, системе поиска и отбора руководящих кадров.

³⁴ Манаков Л.Ф. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента [Текст] / Л.Ф. Манаков; - Новосибирск, «НГАСУ и РААСН СО», 2011. - 173 с.

Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем.

Проблема управления персоналом производственных предприятий относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, является актуальной и требует системного рассмотрения.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. В прежние годы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая), окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: "Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период".

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

Таким образом, кадровая политика в ООО «Строй-Пласт» направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через

регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

В формировании мотивации работников ООО «Строй-Пласт», повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике предприятия. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на вышестоящем уровне. Кроме того, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом предприятия.

Социальная политика предприятия как составная часть менеджмента представляет собой цели и мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Чем больше таких льгот и услуг, чем их сумма выше установленного законом размера, тем привлекательнее выглядит работа на таком предприятии, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо

от того, являются ли услуги социального характера на предприятии жизненно необходимыми (обеспечение существования) или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала (рынок рабочей силы), они создают заинтересованность работников в экономической деятельности предприятия (организации).

Следовательно, социальное обеспечение работников в ООО «Строй-Пласт», развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успеха предприятия (организации, фирмы).

Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только занятые работники предприятия, но в определенной мере и бывшие работники предприятия, в том числе вышедшие на пенсию. К факторам, оказывающим влияние на величину выплат, относятся размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, степень влияния профсоюзов, форма собственности и др.

Кадровая и социальная политика в организации взаимосвязаны. Взаимосвязь кадровой и социальной политики состоит в том, что кадровая политика направлена на сохранение кадрового потенциала, квалифицированных работников, их профессиональную мобильность, обновление кадров за счет приема на работу профессионально подготовленных работников. Она включает меры по развитию заинтересованности и трудовой мотивации работников в эффективной и производительной деятельности, производстве качественной продукции, социальную защиту персонала, работающего не по своей инициативе неполное рабочее время или находящегося в вынужденных отпусках без сохранения заработной платы в связи с временной приостановкой деятельности.

Социальная составляющая в деятельности организации, на примере ООО «Строй-Пласт» является важным элементом ее кадрового, производственного, экономического потенциала. Основное назначение социальной политики в организации заключается в том, что предоставляемые ей социальные услуги

могут способствовать обеспечению роста производительности, повышению эффективности и качества труда работников. Социальная политика должна стимулировать работников к повышению квалификации, организацию - формировать и развивать внутриорганизационное обучение персонала. Она может способствовать решению таких управленческих задач, как закрепление наиболее квалифицированных работников, обеспечение их ротации, лояльного отношения к организации. Социальная политика в организации может быть более эффективной, если предоставляемые социальные услуги отражают специфику деятельности организации, режим и охрану труда, транспортную доступность рабочего места. Формы и виды социальных услуг целесообразно дифференцировать по категориям персонала. Желательно, чтобы предоставлялись только те виды социальных услуг, которые пользуются спросом.

Эффективная социальная и кадровая политика предполагает предоставление персоналу всех обязательных социальных услуг, которые организация должна оказывать в соответствии с законодательством. Вместе с тем социальная политика не может быть ограничена только обязательными социальными услугами, поскольку конкуренция на рынке труда предполагает наличие таких социальных услуг, которые могут привлечь новых работников в организацию или удерживать работающих здесь людей. Чем выше потребность в высококвалифицированных работниках, тем больше требуется дополнительных социальных услуг для привлечения и закрепления работников.³⁵

- Отсутствует официально сформулированная и утвержденная организационная культура предприятия.

Под культурой в ООО «Строй-Пласт» принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. Опираясь на базисное определение культуры, под культурой организации вообще следовало бы понимать совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия. Соответственно под организационной культурой предприятия нужно понимать

³⁵ Райс М. Оптимальная сложность управленческих структур [Текст] / М. Райс // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №5.- С. 23-24.

совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии.

Здесь же важно отметить, что культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду. Это культура поведения на рынке; культура поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками; культура обслуживания клиентов (потребителей услуг и продукции); динамичность, обязательность и устойчивость отношений. Культура предприятия проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса, фирменные значки и форма сотрудников, стандарты документов и т. п., что создает так называемый имидж предприятия.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и организационной культурой. Первое невозможно без второго. Организационная культура ООО «Строй-Пласт» призвана обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Но при этом ее основой является внутреннее взаимодействие и взаимосоординация, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласовании интересов. Организационную культуру предприятия определяет формула: общие ценности — взаимовыгодные отношения и сотрудничество — добросовестное

организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и организационная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Таким образом, проблема правильного и грамотного построения организационной структуры приобретает особую актуальность в ООО «Строй-Пласт». Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с непрерывным совершенствованием и развитием, связанным с постепенной адаптацией к условиям внешней среды.

В целом любая организационная структура имеет свой жизненный цикл, состоящий из пяти этапов.³⁶

На первом этапе формируются цели и концепции построения организации на базе использования типовой организационной структуры с учетом внешних условий и факторов окружающей среды.

Второй, переходный, этап заключается в развитии предыдущей формы организации и осуществляется постепенное поэлементное внедрение новых организационных форм и методов управления. Последовательность и очередность этапов реорганизации строится с учетом особенностей и специфики данной организации.

Третий этап завершает переход от предыдущей организационной системы к новой организации в соответствии с целями и концепцией, выработанной на первом этапе. Здесь наблюдается синергетический эффект системного взаимодействия разнообразных вновь введенных форм организации и методов управления, обеспечивающих наилучшую адаптацию организационной системы в среду окружения.

На четвертом этапе, продолжительность которого зависит от устойчивости сложившихся тенденций и неизменности окружающей среды, полностью

³⁶ Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. Стратегическая гибкость [Текст] / Г.Хэмел, К.Прахалад, Г.Томас; пер. с англ. – СПб., 2015. - 381 с.

определяется концепция новой организации. Наступает период ее стабильного функционирования за счет соответствия формы и методов управления целям и задачам организации.

Пятый этап обусловлен структурными и иными сдвигами в окружающей среде, вызван изменением цели организации, в результате которого возникает потребность новой реорганизации, поиска более совершенных форм организации и управления.

Рассмотренный цикл предполагает необходимость не только формирования новых структур, но и совершенствования (реорганизации) существующих организационных структур и систем управления организацией.

Оценка эффективности организационных систем проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

3.2. Методы оптимизации организационной структуры управления организацией

В результате проделанного анализа было обосновано, что линейная структура ООО «Строй-Пласт» соответствует внутренним и внешним условиям деятельности организации на данном этапе ее развития. Однако в связи с тем, что данная структура давно не пересматривалась, а в деятельности предприятия возникают серьезные организационные проблемы, существующая организационная структура нуждается в некоторой корректировке.

При подробном анализе структуры управления были выявлены следующие недостатки и предложены пути их решения:

1. Пересмотр устаревших должностных инструкций и утверждение их в соответствии с изменениями, произошедшими в организационной структуре предприятия за последние три года.

При анализе организационно-регламентирующего обеспечения системы управления было выявлено, что из основных структурообразующих документов имеется штатное расписание, должностные инструкции не пересматривались в течение последних двух лет, хотя штатное расписание за это время изменялось неоднократно. Для условий эффективного функционирования важно иметь правильно составленные соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие задачи каждого структурного блока, его функции, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней в пределах выделенных ресурсов.³⁷

2. Создание отдела маркетинга.

В настоящее время на предприятии действует отдел сбыта. В его обязанности входит поиск покупателей, подготовка и заключение договоров на реализацию продукции, планирование поставок продукции в соответствии с заключенными договорами, выполнение планов поставок в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами и некоторые аналогичные сбытовые функции.

Хотя уровень качества продукции ООО «Строй-Пласт» сопоставим с уровнем качества основных конкурентов, а цены по некоторым позициям ассортимента даже ниже, без анализа потребительских предпочтений конкурентоспособность товара остается невысокой. ООО «Строй-Пласт» не имеет структурных предпосылок как для получения достоверной информации о внешней среде, так и для ее обработки, что сказывается на эффективности принимаемых решений. Существующий отдел сбыта не может проводить качественный мониторинг внешней среды и влиять на принимаемые решения.

³⁷ Томилов В.В. Менеджмент [Текст]: учебник. 3-е изд. / Под ред. В.В. Томилова; Юрайт. - М.: Изд-во «Юрайт», 2013. - 591 с.

Отсутствие достоверной информации о внешней среде является одной из причин снижения конкурентоспособности продукции.

Данное подразделение не играет определяющей роли в формировании стратегии развития предприятия. Более того, сотрудники отдела сбыта не владеют методической основой осуществления маркетинговой деятельности, чувствуется нехватка достаточно компетентных людей, обладающих целостным видением ближайших перспектив внедрения и развития маркетинговых систем, обеспечивающих прочные позиции в обостряющемся рыночном соперничестве. На предприятии нет комплексного подхода, продуманной и сформулированной стратегии маркетингового развития.

В то же время на вновь создаваемых компаниях-конкурентах, четко ориентированных на рынок, уже при образовании разрабатываются и внедряются основополагающие установки, структуры и принципы маркетинга, призванные помочь их руководителям в решении производственных, коммерческо-сбытовых и социальных проблем через определение, обслуживание и удовлетворение нужд потребителей, улучшение качества их жизни.³⁸

3. В выявленных проблемных сферах взаимодействия отделов необходимо уточнить порядок и содержание функциональных связей, что позволит обеспечить скорость принятия решений, устранить конфликты, повысить гибкость организационной структуры.

4. Создание стратегического центра.

5. Необходимо повысить слаженность работы организации, повысить уровень учета службами проблем друг друга, для этого предлагается ввести регулярные еженедельные совещания руководителей служб. Это также позволит разгрузить генерального директора и наиболее загруженных начальников, так как уменьшит число необходимых индивидуальных контактов.

³⁸ Власов В.М. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) [Текст]: учебное пособие / Под ред. В.М. Власовой; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 1996. - 496 с.

Для того чтобы реализовать данные мероприятия, необходимо составить график их осуществления и назначить ответственных. Полагаем, что данные изменения можно осуществить в течение четырех – шести месяцев. При этом наиболее трудоемким этапом является формирование должностных инструкций, а также работа по созданию на предприятии отдела маркетинга и стратегического центра.

Более подробно стоит описать внедрение в ООО «Строй-Пласт» отдел маркетинга и стратегического центра.

Для того чтобы эффективно выполнять маркетинговые функции, разрабатывать и воплощать в жизнь маркетинговые стратегии, а также контролировать эффективность маркетинговой деятельности фирмы, на предприятии должна быть создана служба маркетинга, интегрированная в систему управления компанией.³⁹

Служба маркетинга - важнейшее функциональное звено в управлении организацией, которое совместно с производственным, финансовым, торгово-сбытовым, технологическим, кадровым и другими подразделениями создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

Представляется, что в условиях действующей организационной структуры ООО «Строй-Пласт», возможны следующие варианты, определяющие место службы маркетинга в структуре управления организацией:

1. Создание отдела маркетинга в структуре начальника коммерческого отдела, включение отдела сбыта в состав отдела маркетинга.
2. Отдел маркетинга как самостоятельное структурное подразделение, подчиненное генеральному директору.

Проанализируем достоинства и недостатки этих вариантов (табл. 3.1).

³⁹ Лифшиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] : учебник.3-е изд./ И.М.Лифшиц; Юрайт – М. - М.: Изд-во «Юрайт-М», 2010. – 145с.

Достоинства и недостатки предложенных вариантов интеграции отдела маркетинга в систему управления организацией

Вариант изменений	Плюсы	Минусы
<p>Вариант 1. Создание отдела маркетинга в структуре начальника коммерческого отдела, включение отдела сбыта в состав отдела маркетинга.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отдел маркетинга будет работать в тесном контакте с отделом сбыта, что может повысить эффективность реализации продукции. 2. Организационные изменения будут лучше восприняты сотрудниками аппарата управления. 3. Снижается вероятность конфликта нач. отдела маркетинга и нач. коммерческого отдела. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшаются условия для взаимодействия с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли, что не позволит вырабатывать маркетинговую политику по всем направлениям деятельности предприятия. 2. Не создаются условия для взаимодействия отдела маркетинга со всеми службами, не удастся повысить стратегическую направленность маркетинговой деятельности. 3. Повышается загруженность начальника коммерческого отдела, который и без того перегружен текущей работой 4. Начальник коммерческого отдела сильно повышает свой статус и увеличивает власть, фактически превращаясь в ключевую фигуру в организации.
<p>Вариант 2. Отдел маркетинга как самостоятельное структурное подразделение, подчиненное генеральному директору.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышается статус отдела. 2. Отдел включается в межфункциональные связи с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли. 3. Улучшается взаимодействие отдела маркетинга со всеми службами, усиливается стратегическая маркетинговая деятельность. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отдел маркетинга приобретает значительный статус, между тем, будет наблюдаться недостаточная подготовленность и недоверчивое отношение управленческого персонала к новым сотрудникам. 2. Увеличивается вероятность конфликтов отдела маркетинга с начальником коммерческого отдела. 3. Ухудшается взаимодействие отдела маркетинга с отделом сбыта.

Проанализировав достоинства и недостатки каждого варианта, считаем второй вариант более приемлемым. Главным аргументом при этом является то, что в этом случае создаются условия для помещения отдела маркетинга в центр всех межфункциональных взаимодействий, что усилит стратегическую ориентацию предприятия.

Предлагаемый вариант организационной структуры в процессе дальнейшего анализа может корректироваться и изменяться на основе дополнительных сведений, полученных в результате ее апробации, или по другим причинам.

Несомненно, все подразделения могут функционировать эффективно лишь тогда, когда во главе их стоят способные руководители с широким пониманием своих задач и ответственности, когда эти задачи и ответственность осознаются всеми работниками предприятия.

Изменение существующей организационной структуры наверняка вызовет сопротивление среди работников организации, у которых могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут быть:

- Противоположность интересов;
- Нетерпимость в отношении перемен;
- Отсутствие необходимого доверия.

Фундаментом реорганизации должна быть причастность высшего руководства. Именно позиция генерального директора и руководителей подразделений может определить успех и неудачу в проводимых изменениях. Все усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели.

Работа над осуществлением мероприятий по реорганизации структуры означает: тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т.д. Это обуславливается тем, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От высшего

руководства требуется твёрдо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом.

Понятно, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, когда изменения оказываются не в их пользу, или когда они в худшем случае лишаются своих рабочих мест. Важным условием будет являться регулярное общение руководителей подразделений с сотрудниками и их информирование о ходе перемен.

Необходимо поставить ясные цели, довести до всех сотрудников мероприятия по достижению этих целей и информацию о значении и смысле этих мероприятий. Также персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения необходимых преобразований и возложить на сотрудников, связанных с реорганизацией, определенные обязанности и предоставить им конкретные полномочия, а также установить стимулы для эффективной работы.

Переход на новую организационную структуру управления ООО «Строй-Пласт» позволит сократить время на решение оперативных вопросов, разграничить права и обязанности сотрудников, усовершенствовать процесс работы, повысить производительность труда, увеличить ясность системы управления, даст возможность быстро и адекватно реагировать на изменения окружающей среды, максимально полно удовлетворяя потребности покупателей, тем самым увеличив прибыль и эффективность деятельности организации.

Далее рассмотрим детально конкретные мероприятия по созданию отдела маркетинга.

Рассмотрим мероприятия по созданию отдела маркетинга более подробно.

1. Определение подхода к организации маркетинга на предприятии.

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих принципов ее построения:

- Единство целей. Базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля

предприятия на рынке, структура капитала. При этом цели не должны исключать друг друга.

- Простота маркетинговой структуры. Простота и четкость построения организационной структуры облегчают приспособление к ней персонала предприятия и, следовательно, более активное участие в реализации целей.
- Эффективность системы связей между подразделениями. Система должна обеспечивать четкую передачу информации и иметь обратную связь.
- Принцип единого подчинения. Служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.
- По возможности наименьшее количество звеньев в маркетинговой структуре. Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.
- Координацию должно осуществлять высшее руководство службы маркетинга.

2. Выбор концептуального подхода к организации маркетинга.

Специалисты различают два основных подхода к организации маркетинговой деятельности компании:

- Функциональный.
- Интегрированный.

При функциональном подходе маркетинг выступает в качестве одной из функциональных областей деятельности организации, наряду с такими функциями, как производство товаров или оказание услуг, финансовое обеспечение деятельности организации, кадровая работа и т.д. В этом случае маркетинг рассматривается, прежде всего, как деятельность по обеспечению продвижения и сбыта товаров (услуг). В прерогативу маркетинга входит организация рекламных кампаний, управление сбытовыми сетями фирмы,

заключение договоров с клиентами. Аналитическая функция, которая является одной из важнейших областей маркетинговой деятельности, носит в этом случае чисто номинальный характер: исследования рынка либо затрагивают крайне узкие сферы, либо вовсе проводятся «для галочки», выводы анализа не служат базой для выработки стратегических и тактических решений. Маркетологи в лучшем случае имеют «право совещательного голоса», в конечном итоге решения принимаются исходя из возможностей организации, а не из потребностей потребителей и условий рынка.

Интегрированный подход к организации маркетинговой деятельности основан на внедрении в деятельность фирмы и сознание персонала философии маркетинга, которую можно выразить словами японского предпринимателя К. Мацусите: «Потребитель - король, а мы - его верные подданные. Наша задача - почтительно помочь королю сделать выбор». При интегрированном подходе маркетинговая философия является основой деятельности организации, пронизывает все решения, принимаемые руководством предприятия. Маркетинговая деятельность является важнейшим звеном управления предприятием, причем в той или иной форме в управлении принимают участие все работники фирмы - в рамках своей компетенции и на своем уровне иерархии.

Большинство западных и отечественных специалистов считают, что интегрированный маркетинг является, с точки зрения идеологии, наиболее прогрессивной формой, а с точки зрения экономической отдачи, наиболее эффективной формой организации маркетинговой деятельности предприятия.

Исходя из вышесказанного, считаем, что организация маркетинговой деятельности предприятия должна строиться в соответствии с принципами интегрированного подхода.

Для реформирования предприятия на принципах интегрированного маркетинга необходимо постепенно изменять организационную культуру предприятия (табл.3.2).

Необходимые преобразования организационной культуры и стиля управления в связи с внедрением интегрированного маркетинга

Старая организационная культура ООО «Строй-Пласт»	Новая организационная культура после внедрения принципов интегрированного маркетинга
Особенности существования ООО «Строй-Пласт» во внешней среде	
Слабое восприятие информации из внешней среды	Восприятие информации из внешней среды, ее использование в процессе целеполагания и планирования деятельности
Низкий уровень адаптивности к изменениям во внешней среде	Высокий уровень адаптивности
Деятельность руководителей в собственных интересах	Деятельность руководителей в интересах организации в целом, взаимовыгодное партнерство с поставщиками и потребителями
Отсутствие у сотрудников ясного понимания целей организации	Понимание персоналом целей
Формализм во всем	Формализм в рамках необходимого, развитие неформальных связей
Ориентация на преимущественно е сохранение сложившихся норм поведения	Ориентация на внедрение инноваций, готовность и умение идти на разумный риск
Атмосфера безразличия отделов к интересам друг друга	Интерес отделов к проблемам друг друга, совместный поиск решений

Ориентация руководства на решение оперативных вопросов	Ориентация руководства на решение стратегических вопросов
Высокая степень бюрократизации, длительная подготовка решений	Быстрота подготовки решений

Понятно, что внедрение интегрированного подхода в деятельность фирмы будет происходить постепенно, после создания отдела маркетинга и развития маркетинговой деятельности предприятия.

3.Выбор структуры отдела маркетинга.

Организация маркетинга зависит от специфики выпускаемой продукции, широты номенклатуры и степени её однородности, количества и разнообразия рынков, масштабов сбытовой деятельности, характеристик клиентуры, финансовых возможностей предприятия.

Основные требования, предъявляемые к структуре:

- Обеспечение выполнения маркетинговых задач;
- Минимизация координационных проблем и согласованность предпринимаемых действий;
- Гибкость, способность к быстрой реакции на изменение внешних условий;
- Мотивированность сотрудников отдела;
- Экономичность (минимум расхода средств при реализации необходимых маркетинговых задач).

Организация маркетинга зависит от размера компании. Крупные фирмы создают отделы с достаточно детализированной структурой и большим числом

сотрудников. Каждое предприятие формирует организационную структуру службы маркетинга по своему усмотрению и, как правило, видоизменяет ее в процессе своего развития.

Считаем, что большего количества специалистов на данный момент не нужно. Планированием деятельности отдела будет заниматься начальник отдела. Маркетолог-аналитик будет осуществлять функции анализа рынка, а также экономической ситуации внутри фирмы, чем частично освободит главного бухгалтера от подготовки аналитических отчетов. Менеджер по продвижению будет заниматься налаживанием маркетинговых коммуникаций с внешней средой.

4. Уточнение функций специалистов, проектирование организационных связей между отделом маркетинга и др. подразделениями.

Задачами службы маркетинга будут являться:

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка, формирование рыночной стратегии фирмы;
- разработка и осуществление эффективного воздействия на покупателей и рынок.

К функциям службы маркетинга будут относиться:

1. Комплексное изучение рынка.
2. Формирование ассортиментной политики предприятия.
3. Определение ценовой политики предприятия.
4. Создание каналов распределения и выбор средств и методов продажи товаров.
5. Развитие коммуникационных связей предприятия с рынком.

Распределение функций между сотрудниками представлено в табл. 3.3.

Распределение функций внутри проектируемого отдела

Должность	Функции
Начальник отдела	<p>Формулирование целей и задач деятельности отдела маркетинга.</p> <p>Планирование деятельности отдела маркетинга в области анализа внешней и внутренней среды, выработки стратегии и тактики предприятия.</p> <p>Организация деятельности отдела маркетинга, передача задач сотрудникам отдела маркетинга.</p> <p>Мотивация сотрудников отдела маркетинга.</p> <p>Координация деятельности сотрудников отдела маркетинга по выработке целей, стратегии и тактики развития предприятия.</p> <p>Контроль, анализ и оперативное регулирование деятельности отдела маркетинга.</p>
Макетолог-аналитик	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование и проведение маркетинговых исследований. 2. Организация маркетинговых исследований, привлечение сторонних специалистов в случае необходимости. 3. Анализ маркетинговой информации. 4. Прогнозирование развития рынка. 5. Составление аналитических отчетов для руководства предприятия и др. отделов по ситуации на рынке и внутренним проблемам организации. 6. Подготовка предложений по оптовым и розничным ценам на товары, ставкам арендной платы. 7. Подготовка предложений по товарному ассортименту предприятия.
Специалист по продвижению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и поддержание фирменного стиля предприятия. 2. Планирование рекламной деятельности предприятия (определение каналов, форм и методов рекламы, разработка рекламных обращений и т.д.). 3. Планирование акций по стимулированию сбыта. 4. Планирование участия в общественных акциях и других мероприятиях, формирование предложений по спонсорской деятельности. 5. Анализ эффективности рекламной деятельности (совместно с аналитиком).

Практическая реализация комплекса указанных основных функций маркетинга позволяет предприятиям маркетинговой ориентации успешно решать

производственные и сбытовые проблемы, цивилизованными методами активно вести конкурентную борьбу.

Для реализации возложенных на отдел маркетинга функций начальника отдела маркетинга следует наделить следующими правами:

- Требовать от подразделений предприятия представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.
- Вносить предложения по ассортименту реализуемой продукции, учитывающие состояние спроса.
- Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.
- Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.
- Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.
- Привлекать в установленном порядке специалистов маркетинговых агентств, а также работников предприятия для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, потребности, платежеспособного спроса.

Для успешной деятельности отдела маркетинга необходимо взаимодействие с другими отделами и службами. Представляется, что в ООО «Строй-Пласт» основные функциональные связи отдела маркетинга будут иметь следующее содержание (табл. 3.4).

Функциональные связи отдела маркетинга

Получает	Предоставляет
С бухгалтерией	
<ul style="list-style-type: none"> · бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках товаров за отчетный период для анализа и планирования; · сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); · расчетные листы по заработной плате. 	<ul style="list-style-type: none"> · документы для балансового отчета; · документы по командировкам специалистов.
Взаимодействие с отделом розничной торговли	
<ul style="list-style-type: none"> · данные о претензиях потребителей относительно качества товаров и качества обслуживания их торговым персоналом; · данные о структуре и объемах продаж. 	<ul style="list-style-type: none"> · планы организации торговых площадей; · рекомендации по организации выкладки товаров; · материалы и рекомендации по оформлению торговых площадей.
Взаимодействие с отделом кадров	
<ul style="list-style-type: none"> · руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения; · штатное расписание; · положение о премировании; · коллективный договор, график работы предприятия; · информацию о семинарах по повышению квалификации работников. 	<ul style="list-style-type: none"> · предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, проектам штатных расписаний; · необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы; · заявки на потребность в кадрах; · заявки на повышение квалификации работников предприятия.
Взаимодействие с отделом закупок	
<ul style="list-style-type: none"> · сведения о поставщиках продукции; · информацию о рисках в вопросах доставки товаров, связанных с изменениями внешних условий. 	<ul style="list-style-type: none"> · информацию о поставщиках конкурентов, <ul style="list-style-type: none"> · обзоры рынков закупаемых товаров; · рекомендации по составу и качеству ассортимента закупаемых товаров.

Взаимодействие с отделом сбыта	
· сведения о заключенных договорах с оптовыми покупателями; · данные об отказах от продукции; · данные о фактических объемах продаж.	· прогнозы спроса на товары; · планы продаж; · отпускные цены на товары; · рекламные материалы.
Взаимодействие с отделом управления недвижимостью	
· данные о заключенных договорах аренды; · данные о пустующих арендопригодных площадях.	· информацию о состоянии рынка аренды коммерческой недвижимости; · рекламные материалы.

5. Подбор квалифицированных специалистов и оснащение рабочих мест.

Проект предусматривает принятие на работу двух человек: руководителя отдела маркетинга, специалиста по рекламе и стимулированию сбыта. Подразделение маркетинга должно быть сформировано из квалифицированных и преданных фирме работников, а его административный статус должен быть достаточно высок для оказания влияния на деятельность компании в целом.

Сотрудники отдела маркетинга должны удовлетворять ряду требований, связанных с особенностями их работы:

1. Высшее образование в области маркетинга.
2. Опыт работы (для начальника отдела - не менее 3 лет, для сотрудников опыт работы приветствуется).
3. Системность знаний в профессиональной области и общий широкий кругозор.
4. Коммуникабельность.
5. Умение принимать самостоятельные решения.
6. Дипломатичность, умение гасить конфликты.

Поиск специалистов будет осуществляться из внешних источников, в том числе через Интернет, в связи с тем, что на предприятии нет компетентных специалистов.

Для того чтобы служба маркетинга могла нормально работать, необходимо выделить для неё помещение и оснастить его мебелью и оргтехникой, а также предусмотреть наличие средств связи, оплату подписки на специальную периодическую литературу и повышение квалификации.

Для обеспечения деятельности отдела будут необходимо:

1. Выполнить ремонт помещения.
2. Закупить компьютерную технику.
3. Закупить три комплекта офисной мебели.
4. Приобрести три компьютера в комплекте с модемами и многофункциональные печатающие устройства.
5. Приобрести программное обеспечение.
6. Приобрести факс.
6. Разработка Положения об отделе и должностных инструкций.

Регламентация маркетинговой деятельности на предприятии в рамках общепринятых требований должна быть отражена в Положении об отделе маркетинга, обязанности же работников - в их должностных инструкциях. В этих документах четко описываются задачи, права, обязанности и ответственность самой структуры и всех ее работников.

7. Затраты на создание отдела.

Данный проект планируется внедрить со следующими затратами.

Зарплата вновь принятым сотрудникам составит:

- руководитель отдела маркетинга - 18000 руб.,
- специалист по продвижению - 15000 руб.

Следовательно, затраты компании на оплату работы служащих со временем будут приносить прибыль организации. Наглядная структура нового отдела(Рис.3.1)

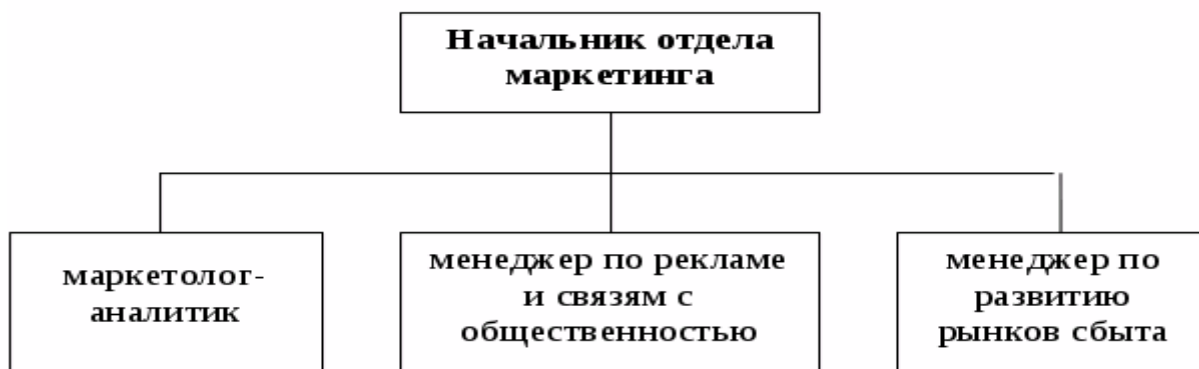


Рис. 3.1 Внедрение отдела маркетинга в организационную структуру предприятия

Следующая задача новой организационной структуры – обеспечить высокую гибкость системы управления, способность отслеживать быстрые изменения внешней среды. Для этого необходимо создание стратегического центра, а также формирование гибкой системы распределения полномочий. Для наглядности предложенного мероприятия, проиллюстрируем на рисунке 3.2.⁴⁰



Рис. 3.2 Внедрение стратегического центра в организационную структуру предприятия

⁴⁰ Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления [Текст]: учебное пособие / Г.В. Семенов; Казанский ун-т. - Казань: Изд-во «Казанского ун-та», 2013. - 184 с.

Внедрение стратегического центра в структуру предприятия позволяет значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся внешним условиям.

Проект предусматривает принять на работу трех человек, обещает заработную плату от 15000 – 20000 т.р.

Из-за отсутствия налаженной системы управления финансами предприятие ежегодно теряет от 10 до 20% своих доходов – нехватка полноценной и оперативной финансовой информации приводит к ошибочным, запоздалым управленческим решениям, многие объекты финансового управления уходят из внимания руководителей. Дефицит оборотных средств, рост кредиторской задолженности, низкая оборачиваемость капитала, чрезмерные затраты на производство и реализацию продукции – такие показатели постоянно волнуют руководство предприятия. Поэтому предлагаю разработать и внедрить отдел по финансовому менеджменту, который должен стать ключевыми для стабилизации состояния предприятия, поскольку рационально организованные финансовые потоки позволяют функционировать экономической структуре во всех сферах хозяйственной деятельности – снабжении, производстве, сбыте, трудовых отношениях. В блоке финансового директора введена должность менеджера по финансовой стратегии, который будет заниматься разработкой системы финансового менеджмента в целях организации эффективного функционирования предприятия.

Широкой реструктуризации будет подвергнута важная сфера – работа с персоналом. Весь спектр этих вопросов сосредоточен в блоке отдела кадров, но это только одна сторона. Предлагаю существенно поменять сам характер работы службы управления персоналом, ее цели, функции, задачи. Если традиционно эти подразделения выполняли функции учета личного состава, то сегодня преобладают содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. В основе новой концепции подготовки кадров лежит становление и развитие творческой личности.

Современной организационной структуре управления должна соответствовать новая система распределения полномочий, которая должна наполнить подразделения предприятия новым содержанием (целями и задачами), вложить в них новые принципы и методы управления, обеспечить гибкость структуры, адаптивность к меняющейся стратегии фирмы. Для создания стратегической эффективности организационной структуры в положениях о подразделениях и должностных инструкциях приоритет должен отдаваться аналитическим и перспективным направлениям работ. В отчетах подразделений следует отражать лишь новые перспективные работы. Текущая и оперативная работа должны контролироваться системно – сразу после исполнения. Такой контроль должен выполняться непосредственным потребителем работ, тогда он будет самым строгим, быстрым и дешевым, так как становится отправной точкой для следующего этапа работ.

Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом.

После всех предложенных преобразований, представим организационную структуру на рисунке 3.3. - 3.4.

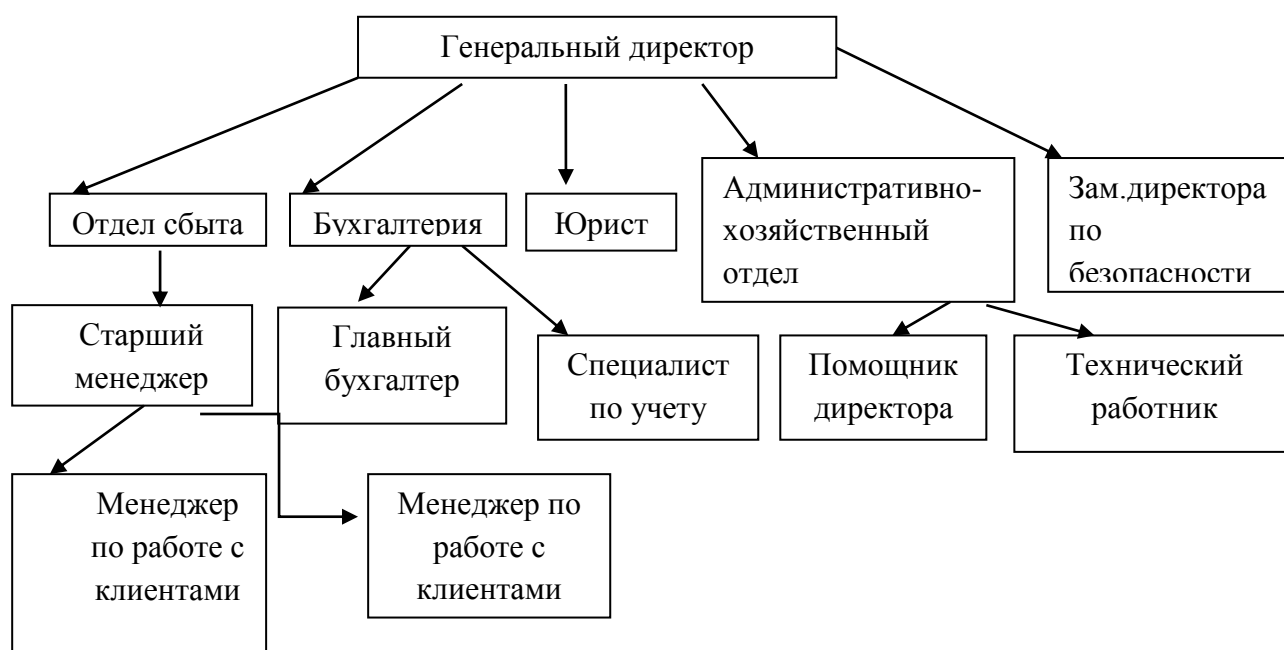


Рис.3.3.Организационная структура ООО «Строй - Пласт», до изменений

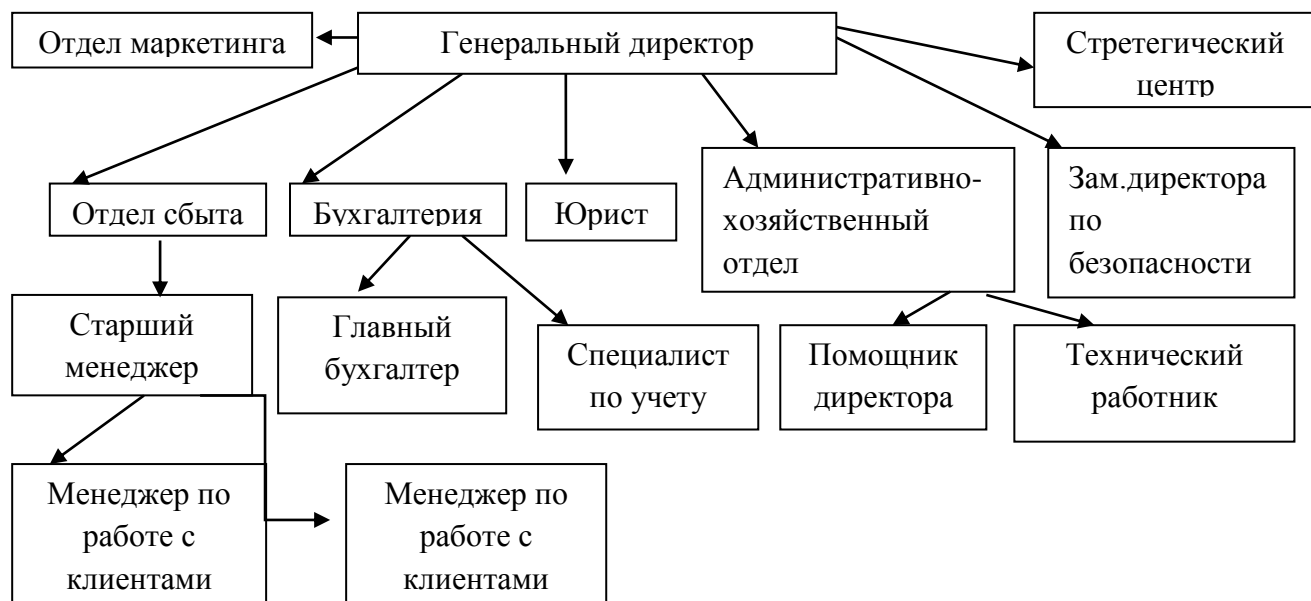


Рис.3.4.Организационная структура ООО «Строй - Пласт», после усовершенствования

Таким образом, на предприятии ООО «Строй-Пласт» можно сделать вывод, что для укрепления организационной структуры управления организации, повышения эффективности деятельности аппарата управления в организации необходимо создать команду менеджеров, которая помогла бы найти выход из тяжелого состояния. Данную цель можно достичь путем использования командного менеджмента, вовлекая как существующих работников предприятия, так и приглашая специалистов и менеджеров со стороны.

3.3.Оценка экономической эффективности совершенствования организационной структуры организации

Организационная структура управления организации, её эффективное использование являются ключевыми факторами успешной работы. Поэтому оценке экономической эффективности совершенствования организационной структуры должно уделяться большое внимание.

Перечислим основные задачи анализа эффективности совершенствования организационной структуры:

- рассчитать чистую прибыль организации;
- показатель рентабельности продаж;
- коэффициент оборачиваемости капитала;
- рассчитать коэффициент ликвидности;
- анализ затрат на новых сотрудников;
- анализ затрат на оборудование рабочих мест, для новых сотрудников.

Первые четыре показателя рассчитаны в таблице ниже.(табл.3.5)

Таблица 3.5

Показатели ООО «Строй - Пласт»

	2013	2014	2015	Прогноз на 2017 год
Коэффициент прибыли от реализации продукции	2,04	3,01	2,87	3,1
Коэффициент прибыли от продаж	13,6	20,06	19,1	21,04
Коэффициент оборачиваемости капитала	0,014	0,016	0,015	0,016
Коэффициент текущей ликвидности	1,87	3,09	3,85	4,23

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) составляет, как правило, наибольшую часть всей балансовой прибыли предприятия. Определяют ее как разность между выручкой от реализации продукции по оптовым ценам предприятия (без НДС) и ее полной себестоимостью. Если себестоимость продукции превышает ее стоимость в оптовых ценах, то результатом производственной деятельности предприятия будет убыток. Расчет прибыли от реализации продукции может быть представлен в виде формулы:

$$ПР = ВД - З_{пр} - НДС, \quad (3.1)$$

где ВД - валовой доход (выручка) от реализации продукции (работ, услуг) в действующих оптовых ценах;

$Z_{пр}$ - затраты на производство и реализацию продукции (полная себестоимость продукции);

НДС - налог на добавленную стоимость.

Данный коэффициент показывает, какую часть составляет прибыль от реализации продукции. В данной организации, мы видим, что в 2014 году данный показатель был выше, чем в 2013 и 2015, возможно это связано с тем, что в организации в это время были тяжелые времена, но по прогнозу, который мы даем, в связи с предстоящими изменениями в структуре организации показатель должен повыситься.

Рентабельность продаж. Характеризует прибыльность предприятия, показывая уровень прибыли на каждый рубль объема продаж:

$$Рп = П / НД \times 100\%, \quad (3.2)$$

где Рп – рентабельность продаж

П – прибыль от продаж

НД – нетто-доходы от продаж.

Аналогичным образом определяется рентабельность продаж в разрезе видов операционной деятельности и даже в разрезе видов товарных групп.

С помощью этого показателя можно определить, насколько предприятие может себе позволить снижение цен, не рискуя понести убытки, а, возможно, и более того: увеличить прибыль, выиграв от увеличения объемов продаж за счет снижения цен.

Данный коэффициент показывает, какую часть составляет прибыль от продаж продукции. В данной организации, так же, как из предыдущей таблицы, видно, что в 2014 году данный показатель был выше, чем в 2013 и 2015, возможно это связано с тем, что в организации в это время были тяжелые времена, но по прогнозу, который мы даем, в связи с предстоящими изменениями в структуре организации показатель должен повыситься.

Коэффициент оборачиваемости капитала показывает активность использования и скорость обращения оборотных активов. Данный коэффициент характеризует сколько за один год оборотные активы совершили полный оборот и какой размер выручки они принесли. Чем выше значение данного коэффициента, тем более результативно предприятие.

$$K_{ок} = P / (OA1 + OA2) : 2, \quad (3.3)$$

где P- объем реализации

OA- оборотные активы.

По данным таблицы видно, что коэффициенты находятся практически в одном состоянии, повышаясь и понижаясь не значительно.

Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств.

$$K_{п} = Ra / Kt, \quad (3.4)$$

где Ra - общая величина оборотных средств

Kt – краткосрочные кредиты и заёмные средства.

Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) не имеет оптимального значения, так как за 2013 и 2014 года, это показатель превышает допустимое значение от 1 до 2 и составляет 1,87 и 3,09 соответственно. В 2015 году показатель повысился на 0,76, но не превысил показатель выше 1. По будущим прогнозам показатель будет повышаться.

Затраты на привлечение должности маркетолога и специалиста в стратегический центр (первоначальные капиталовложения): составят (=12000) руб. (объявления в СМИ по поиску персонала – ориентировочно 100 объявлений в 10 изданиях – 120 руб. – 1 объявление).

На мой взгляд затраты для организации незначительные, но они могут принести большую прибыль, для чего собственно они и планируют создаваться.

Большие затраты пойдут на оборудование рабочих мест, для новых сотрудников, к таким затратам будет относиться: помещение, компьютерная

техника, рабочий стол, и все комплектующие к нему предметы. Из примерных расчетов можно сказать, что на это потребуется около (= 150000 – 200000) руб.

Отсюда следует, что повышение экономической эффективности совершенствования организационной структуры - основной источник социально-экономического роста. Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития и работы организации в условиях постоянных изменений с учетом современных складывающихся представлений об успешной организации. Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с непрерывным совершенствованием и развитием, связанным с постепенной адаптацией к условиям внешней среды.

Выводы по 3 главе.

1. Разработаны рекомендации по повышению эффективности функционирования организационной структуры, из чего следует, что экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с непрерывным совершенствованием и развитием, связанным с постепенной адаптацией к условиям внешней среды.

2. Представлены методы оптимизации организационной структуры управления организацией, предложены новые отделы, способствующие эффективному подъему организации на новый уровень.

3. Проведена оценка экономической эффективности совершенствования организационной структуры, позволяющая оценить результативность рекомендуемых технологий по управлению развитием производственной организации.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе написания выпускной квалификационной работы была изучена сущность производственной организации, под которой понимается степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований. Так же была рассмотрена классификация организационных структур управления организации, среди которых выделяются: линейная, функциональная, линейно – функциональная, линейно – штабная, дивизиональная, проектная, матричная. Разработана методика исследования развития организационной структуры управления производственной организацией. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 64 сотрудника ООО «Строй – Пласт».

В результате исследования были сделаны следующие выводы: У всех респондентов существует понятие организационной структуры, и каждый видит его по своему, но наверно в этом есть и свои плюсы. Странным показались ответы, где респонденты ответили, что согласны с каждым определением, или затрудняются ответить, и на это как мне кажется, следует обратить внимание руководству, ведь не зная таких ключевых моментов, организация подвергается риску, как со стороны конкурентов, так и для дальнейшего существования на рынке. Рассматривая преимущества и недостатки действующей организационной структуры, хочется отметить, что преимуществ было все же чуть больше, но этого количества не достаточно для успешной организации, и нужно стараться учитывать те моменты, в которых сотрудники видят опасность и угрозу, поэтому руководителям отделов нельзя оставлять без присмотра данный вопрос. Вопрос о типе организационной структуры вызвал наибольшее количество вопросов, что является не хорошим признаком, так как такие вещи сотрудники обязаны знать и понимать. После пояснения каждого из типа, сотрудники в большей степени сошлись на том, что организация относится к линейному типу, и на мой взгляд это так и есть. Распределение функций сотрудников в основном происходит от

руководителей, и это хорошая тенденция, ведь каждый знает, что только дела, которые решаются под чутким руководством в основном приносят пользу, и лишь иногда сотрудники могут принимать решения самостоятельно, и быть точно уверенными в их правильности. В организации работают высококвалифицированные специалисты, и поэтому руководство иногда может позволить сотрудникам самостоятельности в делах. По мнению большинства респондентов организационная структура управления данной организации является оптимальной, но не стоит забывать что все и всегда требует тщательной работы и доработки, и останавливаться на достигнутом ни когда нельзя, так и у ООО «Строй – Пласт» есть над чем работать.

Сотрудникам организации был задан вопрос, чего им не хватает в работе, и 67,2% ответили, что всего хватает, это высокий показатель, но он не достаточен для руководителя, который стремится сделать из своей организации самую преуспевающую, поэтому здесь следует уделить особое внимание. Взаимоотношения в коллективе складываются хорошо, должности не всегда зависят на общение и отношения между людьми, помогают налаживать связи так же различные мероприятия, которые проводятся в организации не реже чем раз в 3 месяца. Стоит отметить, что сотрудники организации относятся к своей работе со всей ответственностью, выполняют необходимые распоряжения и функции точно в срок, и в надлежащем виде, во многом это заслуга руководства, который умеет строить отношения с подчиненными, и поощряет добросовестную и качественную работу.

Внутриорганизационные коммуникации в ООО «Строй-Пласт» имеют высокий уровень (78,2%), но это не предел и всегда, есть к чему стремиться и расти, поэтому развиваться в данной области нужно продолжать. Так же сотрудники выделили ряд проблем, на которые руководство должно обратить особое внимание, ведь если сотрудники не будут услышаны, у них не будет мотивации работать на организацию, и приносить ей прибыль, а это негативно сложится на дальнейшей судьбе компании. В целом организационная структура управления в данной организации развивается с положительной динамикой, и

если все мнения и пожелания сотрудников будут учитываться, то предприятие добьется высоких результатов в работе. Большинство респондентов не видят затруднений в существующей организационной структуре (70,3%), из этого следует, что руководство ответственно отнеслось к распределению звеньев в структуре управления, и все обязанности сотрудники понимают, и могут выполнять. Так же хотелось бы отметить, что сотрудники организации удовлетворены своей работой, а это значит, что работа не приносит им негативных моментов, и они с полной отдачей готовы работать. Распоряжения до сотрудников всегда доходят точно в срок (95,3%), это говорит о том, что задания выполняются во время и без отрыва от работы, значит постоянная «текучесть» отсутствует, и сотрудникам не приходится ночами засиживаться на рабочем месте. Информация, поступающая в организацию, всегда во время доходит до сотрудников (92,2%), это высокий показатель, к которым должны стремиться многие другие организации города. Отношения между работниками и организацией в целом складываются хорошо, и благодаря этому обе стороны получают прибыль и переживают трудности и подъемы вместе, а это положительная динамика.

В ходе написания третьего раздела были разработаны рекомендации по повышению эффективности функционирования организационной структуры, из чего следует, что экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с непрерывным совершенствованием и развитием, связанным с постепенной адаптацией к условиям внешней среды. Представлены методы оптимизации организационной структуры управления организацией, предложены новые отделы, способствующие эффективному подъему организации на новый уровень, и проведена оценка экономической эффективности совершенствования организационной структуры, позволяющая оценить результативность рекомендуемых технологий по управлению развитием производственной организации.

ГЛОССАРИЙ

Конкурентоспособность товара — рыночная характеристика, совокупность его преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в успешной конкуренции.

Рынок – это современная рыночная экономика, которая представляет собой сложный организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса.

Конкуренция - это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке.

Организационная структура - это состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение функций по подразделениям и органам управления.

Рецентрализация - процесс функционирования организацией под влиянием внешних и внутренних условий, часто возникает необходимость осуществлять централизацию ранее децентрализованных полномочий.

Организационная структура управления (управленческая структура организации) - упорядоченная совокупность звеньев управления (должностей, подразделений, служб), находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении.

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Маркетинг - это услуги по разработке действий, продвижению и реализации услуг, благодаря которым услуги доходят до клиентов и удовлетворяют их специфические потребности.

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия.

Служба маркетинга - важнейшее функциональное звено в управлении организацией, которое совместно с производственным, финансовым, торгово-сбытовым, технологическим, кадровым и другими подразделениями создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов, К.О. Предприятие будущего [Текст]: учебник 3-е изд./ К.О.Абрамов: Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014. - 370 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] /М.М.Алексеева; - Москва, 1999. - 115 с.
3. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации[Текст]: учебное пособие / Л.Е.Андреева: Высшая школа экономики СПб. – СПб.: Изд-во «Уральского гос. экон. ун-та», 2013. - 242 с.
4. Ахматова А.Е., Попов Е.В. Теоретические модели конкурентоспособности [Текст] /А.Е. Ахматова, Е.В. Попов // Маркетинг. -2013.- №4.- с.37-38.
5. Багиев Г.Л., Асаул Н.А Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. - 231 с.
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебное пособие.3-е изд. /И.Т.Балабанов; Финансы и статистика М.-М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2010. - 289 с.
7. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент [Текст]: учебное пособие. 4-е изд. исп. и доп./ И.Т. Балабанов; Финансы и статистика М.-М.: Изд-во «Финансы и статистика»,2011 . - 245 с.
8. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде [Текст]/ В.А. Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 6. – с. 14-19.
9. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов [Текст] : учебник. 4-е изд./ В.И.Бобыкин; Экономика М. - М.: Изд-во «Экономика», 2011. - 366с.
10. Богомолова В.А. Экономика отрасли (полиграфическая промышленность) [Текст]: учебное пособие 2-е изд./В.А. Богомолова; Экономика отрасли М.-М.: Изд-во «МГУП», 2013. – 256с.

11. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: учебник 3-е изд./ А.С. Большаков; Высший менеджмент СПб. – СПб.: Изд-во «Высший менеджмент», 2015. - 411 с.
12. Боссида Л. Искусство результативного управления [Текст]: книга / Л. Боссида, Р. Чаран. М.- М : Изд-во «Добрая книга», 2014. - 288 с.
13. Величковская А.Н. Антикризисное управление предприятиями [Текст]: учебное пособие. 1-е изд., доп. / Под ред. А.Н. Величковской - Москва, 2013. - 130 с.
14. Вершкова С.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля / С.В.Вершкова. - М.: Изд-во «Инфра-М», 2015. - 256 с.
15. Виханский О.С. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / О.С. Виханский. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2015. - 459 с.
16. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект [Текст] / учебник. 3-е изд. / Г.И.Владимирова. - М.: Инфра-М, 2014. - 87 с.
17. Власов В.М. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) [Текст]: учебное пособие / Под ред. В.М. Власовой; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 1996. - 496 с.
18. Волкова К.А., Колмогорова М.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст]: учебное пособие / Под ред. К.А. Волкова.- М., 2013. - 460 с.
19. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И., Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] : учебное пособие / Под ред. В.П. Галенко. - М.: Изд-во «Дело», 2015. – 147с.
20. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст]: учебник/ Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014. - 386 с.
21. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник/ И.Н. Герчикова. - М.: Изд-во «Банки и биржи ЮНИТИ», 1996. - 496 с.

22. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: учебное пособие для эк. Спец. вузов / Л.Д. Гительман. - М.: «Дело», 2014. - 496 с.
23. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учебник. 3-е изд. / Е.П.Голубков; ФИНПРЕСС М. – М.: Изд-во «ФИНПРЕСС», 2013. – 496 с.
24. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии [Текст]: учебник. 2-е изд., испр. и доп. / В.А.Горемыкин; Академический проспект М. - М.: Изд-во «Академический проект», 2014. - 528 с.
25. Градов А.П. Национальная экономика [Текст]: учебное пособие. / А.П.Градов.- Спб., 2014. - 240 с.
26. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации [Текст] : учебное пособие/ Ф.Ж.Гуияр; ЮНИТИ М. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2010. - 513 с.
27. Дафт Р. Организации [Текст]: учебник для психологов и экономистов. (Проект «Психология-BEST»)/ Р.Дафт; прайм-ЕВРОЗНАК СПб. - СПб.: Изд-во «прайм-ЕВРОЗНАК», 2013. - 480 с.
28. Дементьева А.В. Конкурентоспособность международных компаний [Текст] / А.В.Дементьева // Маркетинг. – 2010. – № 3. – с.11-15.
29. Демидова А.В. Исследование систем управления: конспект лекций [Текст] : учебное пособие. / А. В. Демидова; Приор. - М : Изд-во «Приор», 2015. - 96 с.
30. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия [Текст]: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Н.Л.Зайцев; ИНФРА – М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2013. – 456 с.
31. Зайцева О.А. Основы менеджмента [Текст]: учебно-практическое пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Рогачева Н.И.; Под ред. А.А. Радугина. - М.: Изд-во «Центр», 2012. - 432 с.
32. Иванова Н.Н., Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия [Текст] / Под науч. ред. Б.И. Герасимова Н.Н.

Иванова ,Н.Н. Мозгов; - Тамбов: Изд-во «Тамбовского гос. техн. ун-та», 2012. - 120 с.

33. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие /Н.И.Кабушкин; Экомпресс М. - М.: Изд-во «Экомпресс», 2014. - 398 с.

34. Кныш М.И. Конкурентные стратегии [Текст]: учебник. 3-е изд./ М.И.Кныш; Высшая школа менеджмента СПб.- СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»,2010. – 296 с.

35. Козлов В.Д. Управление организационной культурой [Текст]: учебник. 2-е изд. / В.Д.Козлов; МГУ М. - М.: Изд-во «МГУ», 2011. - 297 с.

36. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен [Текст]: учебник. пер. с англ. / М. Коленсо; Инфра – М. - М.: Изд-во «Инфра-М», 2014. - 175 с.

37. Коноков Д.Г. Организационная структура предприятий [Текст] : учебное пособие / Под ред. Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская; КОНСЭКО. - М.: Изд-во «КОНСЭКО», 2014. - 176 с.

38. Корнюхин С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития [Текст]: учебное пособие / С.В. Корнюхин; Европейский центр по качеству. - М.: Изд-во «Европейский центр по качеству», 2014. - 48 с.

39. Костров А.В. Уроки информационного менеджмента: практикум [Текст]: учебное пособие / А. В. Костров, Д. В. Александров; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2015. - 304 с.

40. Кохно, П.А. Менеджмент [Текст]: учебник. 4-е изд. / П.А. Кохно, В.А. Микрюков , М.А.Комаров ; Финансы и статистика. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2013. - 453 с.

41. Кузнецов Ю.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных; Бизнес-пресса. - СПб: Изд-во «Бизнес-пресса,» 2014. - 422 с.

42. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент [Текст]: учебник / И.Ю.Ладанов; Ника. - М.: Изд-во «Ника», 2012. - 348 с.
43. Латфуллин Г.Р. Теория организации [Текст]: учебное пособие / Г.Р.Латфуллин; Лань. - СПб.: Изд-во «Лань», 2012. - 392 с.
44. Лифшиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] : учебник.3-е изд./ И.М.Лифшиц; Юрайт – М. - М.: Изд-во «Юрайт-М», 2010. – 145с.
45. Лукичева Л.И. Управление организацией [Текст]: учебное пособие / Л.И.Лукичева; Омега-Л. - М.: Изд-во «Омега-Л», 2013. - 360 с.
46. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст]: справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура; Высшая школа. - М.: Изд-во «Высшая школа», 2012. - 361 с.
47. Мазур, И.И. Управление проектами [Текст]: учебник для вузов/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдероне; Омега-Л. - М.: Изд-во «Омега-Л», 2012. - 579 с.
48. Максименко Г.Б. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Г.Б.Максименко; Дашков и К°. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 364 с.
49. Максимцов М.М. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой; Банки и Биржи, ЮНИТИ. - М.: Изд-во «Банки и биржи. ЮНИТИ», 2013. - 437 с.
50. Манаков Л.Ф. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента [Текст] / Л.Ф. Манаков; - Новосибирск, «НГАСУ и РААСН СО», 2011. - 173 с.
51. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие/ М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури; Дело. - М.: Изд-во «Дело», 2015. - 394 с.
52. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст]: учебник. 4-е изд. / Б.З. Мильнер; ЮНИТИ. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2015. - 583с.

53. Миронова Г.В. Организация полиграфического производства [Текст]: учебное пособие / Под ред. Г.В.Миронова, А.К. Ершов, Г.И. Осипова, Н.М. Сперанская, Е.А. Кондрусь; МГПУ. - М.: Изд-во «МГУП», 2012. – 213 с.
54. Миронова Г.В. Производственный менеджмент: конспект лекций [Текст]: учебник. 2-е изд./ Г.В.Миронова; МГПУ. - М.: Изд-во «МГУП», 2014. – 122 с.
55. Муравьев С.В. Экспресс-анализ структур управления предприятием [Текст]: учебник.3-е изд./ С.В. Муравьев; Высшая школа М. - М.: Изд-во «Высшая школа», 2015г. - 528 с.
56. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ [Текст]: учебное пособие/ А.И.Новопашин; Высшая школа М. - М.: Изд-во «Высшая школа», 2014. - 248 с.
57. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст]: учебник.2-е изд./ Е.Г.Ойхман, Э.В.Попов; Финансы и статистика М. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2012. - 351 с.
58. Парахина В.Н. Теория организации [Текст] : учебник для вузов/ В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко; КНОРУС. - М.: Изд-во «КНОРУС», 2014. - 346 с.
59. Поршнев А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник. 3-е изд. перераб. и доп. / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой , Н.А. Саломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2015. - 716 с.
60. Поршнев А.Г. Управление организацией [Текст]: учебное пособие / А.Г.Поршнев, З.П. Румянцева , Н.А. Саломатин; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2011. - 290 с.
61. Радугин А.А. Основы менеджмента [Текст]: учебник.2-е изд. / Под ред. А.А. Радугина ; Центр. - М.: Изд-во «Центр», 2013. - 375с.
62. Раздорожный А.А. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебное пособие / А.А. Раздорожный ; РИОР. - М., Изд-во «РИОР», 2015.- 95с.
63. Райс М. Оптимальная сложность управленческих структур [Текст] / М. Райс // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №5.- С. 23-24.

64. Резник С.Д. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра [Текст]: учеб.пособие / Под общ. Ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника.-2-е изд.,перераб. и доп. – М.: Изд-во «ИНФРА-М»,2010.-192 с.
65. Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст]: учебник для вузов / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014 – 378с.
66. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник. 3-е изд./ З.П. Румянцева; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014. – 301 с.
67. Русинов, Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений [Текст] : учебное пособие / Под ред. Ф.М.Русинова, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин; ИНФРА-М. - М.: Изд-во «ИНФРА-М» , 2015. - 269 с.
68. Семенов А.К. Этика менеджмента [Текст]: учебное пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова; Дашков и К. - М.: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 272 с.
69. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления [Текст]: учебное пособие / Г.В. Семенов; Казанский ун-т. - Казань: Изд-во «Казанского ун-та», 2013. - 184 с.
70. Смирнов Э.А. Основы теории организации [Текст]: учебник.3-е изд. испр.и доп. / Э.А. Смирнов; ЮНИТИ. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2012. - 456 с.
71. Томилов В.В. Менеджмент [Текст]: учебник. 3-е изд. / Под ред. В.В. Томилова; Юрайт. - М.: Изд-во «Юрайт», 2013. - 591 с.
72. Файоль А. Управление - это наука и искусство [Текст]: учебник для вузов / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 1992. - 239 с.
73. Фатхутдинов Р.А. Организация производства [Текст]: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2014. - 544 с.
74. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст]: учебное пособие / Н.Н.Федорова; ТК Велби. - М.: Изд-во «ТК Велби», 2012. - 256 с.

75. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. Стратегическая гибкость [Текст] / Г.Хэмел, К.Прахалад, Г.Томас; пер. с англ. – СПб., 2015. - 381 с.

Преимущества и недостатки структур управления

Структура	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Линейная	<ul style="list-style-type: none"> – единство и четкость распорядительства – личная подчиненность исполнителя одному лицу – полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений – оперативность в принятии решений – согласованность действий исполнителей 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличенное время прохождения информации – эффективное управление ограничивается способностями и возможностями руководителя (должен иметь обширные разносторонние знания и опыт во всех функциях управления и сферах деятельности) – перезагрузка менеджеров высшего уровня (огромное количество информации, поток бумаг, множество контактов с подчиненными и вышестоящими)
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> – уменьшенное время прохождения информации – высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций – специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности – высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре – низкие административные расходы, отсутствие дублированных функций 	<ul style="list-style-type: none"> – длительность процедуры принятия решений – трудность поддержания постоянных взаимосвязей различных служб – высокая конфликтность – снижение ответственности функциональных руководителей и функциональных подразделений за работу организации в целом – снижение ответственности исполнителей за работу в силу того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей
Линейно-функциональная	<ul style="list-style-type: none"> – единство и четкость распорядительства – оперативное принятие и выполнения решений – личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности – уменьшение дублирования в функциональных областях 	<ul style="list-style-type: none"> – разногласия между линейными и функциональными службами – противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов – неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами

<p>Линейно-штабная</p>	<ul style="list-style-type: none"> – более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений – освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки – возможность привлечения специалистов в определенных областях 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение не участвует в его реализации – тенденция к чрезмерной централизации – сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения – запаздывание информации
<p>Дивизиональная</p>	<ul style="list-style-type: none"> – тесная связь производства с потребителями – способность быстро реагировать на изменения во внешней среде – улучшение координации работ в подразделениях – повышение ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> – рост управленческого аппарата – увеличение затрат на содержание аппарата управления – дублирование функций управления в различных подразделениях – борьба за ресурсы между подразделениями
<p>Проектная</p>	<ul style="list-style-type: none"> – гибкость, позволяющая сконцентрировать деятельность отдельных руководителей проектов на решении конкретных задач – сохранение принципа централизованного производства, т.к. руководитель программы подчиняется в то же время руководителю предприятия – усиление личной ответственности конкретного руководителя за конкретный проект 	<ul style="list-style-type: none"> – очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов организации – необходимость дробления ресурсов, что усложняет развитие производственного и научно-технического потенциала как единого целого – формирование проектных групп, не представляющих собой устойчивых образований, что лишает работников осознания своего места в организации и карьерного роста – проблема трудоустройства высвободившихся специалистов

Матричная	<ul style="list-style-type: none"> – получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, выполняемых одновременно – гибкость структуры, позволяющей распределять функциональных специалистов между проектами – усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы – развитие в работниках навыков в области принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> – сложность – удлинение сроков принятия решений из – за необходимости многочисленных согласований – рост управленческого аппарата – трудность приобретения навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе – возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов – порождает отношения двойного подчинения, т.к. работник может получать указания т линейного руководителя и от руководителя проекта
-----------	---	--

Анкета

«Анализ практики развития организационной структуры управления организации (на примере ООО «Строй-Пласт»)

Институт экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства проводит исследование на тему: «Управление конкурентоспособностью производственной организации: развития организационной структуры управления». Просим Вас принять участие в работе и ответить на вопросы анкеты.
Заранее благодарим Вас за участие в исследовании.

I. Особенности организационной структуры управления организацией

1. Знаете ли Вы о существующей в Вашей организации организационной структуре?

- да, конечно;
- да, но плохо ориентируюсь в ней;
- нет, ни когда не видел ее;
- скорее нет, чем да, но слышал(а) что-то о ней;
- не знаю, я работаю здесь не так давно.

2. Укажите основные преимущества действующей организационной структуры Вашей организации (не более 3х):

- согласованность действий;
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций;
- другое _____

3. Как отдаются распоряжения, согласно ли организационной структуре (сверху – вниз)?

- да, так происходит всегда;
- да, но иногда происходит иначе;
- нет, всегда по-разному;
- скорее нет, чем да;
- не знаю, я работаю здесь не так давно.

4. Сколько управленческих звеньев имеет организационная структура Вашей организации?

- от 2 до 3;
- от 4 до 6;
- от 7 до 8;
- от 9 до 11;
- не знаю, я работаю здесь не так давно.

5. Существует ли обратная связь в системе управления?

- да, конечно;
- скорее да, чем нет;
- скорее нет, чем да;
- нет;
- не знаю, я работаю здесь не так давно.

6.К какому типу относится Ваша организационная структура?

- линейная;
- функциональная;
- линейно – функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.
- другое _____

7.Каким образом распределяются функции сотрудников организации?

- все распоряжения идут от директора организации;
- распоряжения исходят от руководителей отделов (подразделений);
- функции распределяют сами сотрудники, в зависимости от сложности задач;
- строго по каждому отделу, каждый выполняет все в зависимости от уровня знания и специфики работы;
- не знаю, я работаю здесь не так давно.

8.Что по Вашему мнению называется организационной структурой управления?

- **организационная структура управления** — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого;
- **организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;**
- организационная структура управления — документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия;
- согласен(согласна) с каждым понятием;
- затрудняюсь с ответом.
- другое _____

9. Укажите недостатки действующей организационной структуры Вашей организации:

- длительность процедуры принятия решений;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения окружающей среды;
- несогласованность действий;
- другое _____

10. Считаете ли Вы организационную структуру своей организации оптимальной?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

II. Основные направления развития организационной структуры

11.Чего по вашему мнению не хватает сотрудникам организации?

- всего хватает, соблюдены все правила и регламенты работы;
- один недостаток- времени;
- самостоятельности и выбора действий;
- затрудняюсь с ответом.
- другое _____

12.Влияют ли должности сотрудников, согласно организационной структуре на взаимоотношения в коллективе?

- скорее нет, чем да;

- скорее да, чем нет;
- затрудняюсь с ответом.

13. Влияет ли организационная структура управления на эффективность деятельности организации, осуществляющей свою деятельность?

- оказывает огромное влияние;
- влияет частично;
- не влияет.

14. Охарактеризуйте организацию с точки зрения распределения полномочий по нижестоящим уровням управления:

- централизованная;
- децентрализованная.
- другое _____

15. Имеются ли в организационной структуре Вашего общества подразделения, обладающие управленческой самостоятельностью (исключая директора) и полностью отвечающие за результаты своей деятельности?

- да;
- нет.

16. Деление организации на отделы происходит:

- по выполняемым функциям;
- по видам деятельности;
- по группам потребителей;
- по географическим районам (регионам).
- другое _____

17. Оцените уровень внутриорганизационных коммуникаций в организации.

- высокий;
- низкий;
- средний.

18. Существуют ли затруднения в работе организации из-за несовершенства организационной структуры управления?

- существуют;
- не существуют;
- затрудняюсь ответить.

19. Назовите проблемы несовершенства организационной структуры производственной организации.

- ориентация организационной структуры на достижение краткосрочных целей;
- неэффективное решение задач управления;
- снижение качества управленческих решений;
- наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью;
- пересечение компетенций, дублирование полномочий различных должностных лиц;
- снижение ответственности нижестоящих звеньев;
- несоответствие прав обязанностям;
- другое _____

20. Поддерживается ли в работе организации инициатива и самостоятельное принятие решений в чрезвычайных ситуациях?

- всегда поддерживается;
- поддерживается в редких случаях;
- не поддерживается.

III. Необходимость изменения и развития организационной структуры

21. Вызывают ли затруднения, либо препятствия в звеньях организационной структуры?

- нет, все предельно понятно;
- скорее нет, чем да;
- скорее да, чем нет;
- затрудняюсь с ответом.

22. Удовлетворены ли Вы вышей работой, согласно организационной структуре управления?

- да, полностью;
- не так, как хотелось бы;
- скорее нет, чем да;
- совсем нет;
- затрудняюсь с ответом.

23. Своевременно ли до Вас доходят распоряжения относительно вашей работы?

- да, всегда так происходит;
- иногда с небольшой задержкой;
- нет, с большим отставанием;
- нет, иногда вообще не доходят;
- затрудняюсь с ответом.

24. Не бывает ли такого, что теряется какая – либо информация, относительно вашей работы?

- нет, ни когда;
- скорее нет, чем да, либо в очень редких случаях;
- иногда случается такое;
- всегда теряется.

25. Допустим, что Вам предлагают другую работу в вашей организации, при каких условиях Вы бы на это согласились?

- если предложат намного более высокую з/п;
- если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя;
- если новая работа даст мне больше самостоятельности;
- если это очень нужно для организации;
- затрудняюсь с ответом.

26. На каких принципах по вашему должны строится отношения между работником и организацией?

- работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе с ней переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника;
- работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя;
- работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться;
- работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему з/п и социальные блага;
- затрудняюсь с ответом.
- другое _____

27.Представьте, что Вам поручили составить организационную структуру вашей организации, многое бы Вы изменили?

- оставил(а) бы все как есть;
- были бы лишь незначительные изменения;
- изменил(а) бы практически все;
- затрудняюсь с ответом.

28.Для чего по Вашему мнению вообще существует организационная структура, нужна ли она организации?

- чтобы был порядок в работе;
- чтобы каждый сотрудник знал свое место, и делал то, что от него требуется;
- считаю ее не обязательной, и существует она лишь для «галочки»;
- совсем не нужна;
- затрудняюсь с ответом.

29.Как бы Вы хотели улучшить, либо дополнить организационную структуру вашей организации?

- Свой ответ: _____

30.Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положения, Вы согласны ради того, чтобы остаться на работе?

- освоить новую работу;
- работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать з/п;
- перейти на менее удобный режим работы;
- работать более интенсивно;
- соглашусь просто терпеть, потому что деваться не куда;
- затрудняюсь с ответом.

Личные данные респондента

31. Ваш пол?

- жен.
- муж.

32. Ваш возраст:

- до 20 лет
- от 21 до 30 лет
- от 31 до 40 лет
- от 41 до 50 лет
- старше 51 года

33. Ваше образование:

- средне - специальное
- неполное высшее
- высшее
- два высших

34. Стаж работы:

- менее 1 года
- от 1 года до 5 лет
- от 6 до 10 лет
- от 11 до 20 лет
- более 21 года

35. Занимаемая должность:

- юрист
- главный бухгалтер
- экономист
- ген.директор
- менеджер по работе с клиентами
- менеджер по продажам
- рядовой сотрудник

Сводная таблица данных

1. Особенности организационной структуры управления организацией

Таблица 2.1

Знание о существующей организационной структуре управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Знают	58	90,6
▪	Знают, но плохо ориентируются	2	3,1
▪	Не знают	0	0
▪	Слышали о ее существовании	3	4,7
▪	Работают не так давно, из-за этого не знают	1	1,6
Всего		64	100

Таблица 2.2

Преимущества действующей организационной структуры

	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Согласованность действий	34	53,1
▪	Четко выраженная ответственность	17	26,6
▪	Оперативность в принятии решений	12	18,7
▪	Исключение дублирования в выполнении управленческих функций	1	1,6
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Согласно ли организационной структуре (сверху – вниз) отдаются распоряжения

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Так происходит всегда	51	79,7
▪	Иногда происходит иначе	7	11
▪	Всегда по-разному	4	6,2
▪	Затрудняюсь ответить	2	3,1
▪	Работают не так давно, из-за этого не знают	0	0
Всего		64	100

Таблица 2.4

Количество управленческих звеньев организационной структуры

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	От 2 до 3	0	0
▪	От 4 до 6	63	98,4
▪	От 7 до 8	0	0
▪	От 9 до 11	0	0
▪	Работают не так давно, из-за этого не знают	1	1,6
Всего		64	100

Обратная связь в системе управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Существует	57	89
▪	Скорее существует	0	0
▪	Скорее не существует	0	0
▪	Не существует	6	9,4
▪	Работают не так давно, из-за этого не знают	1	1,6
Всего		64	100

Таблица 2.6

Тип организационной структуры

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Линейный	46	71,8
▪	Функциональный	7	11
▪	Линейно - функциональный	7	11
▪	Матричный	2	3,1
▪	Дивизиональный	2	3,1
▪	Множественный	0	0
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Распределение функций среди сотрудников организации

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Все распоряжения идут от директора	33	51,6
▪	Распоряжения исходят от руководителей отделов (подразделений)	22	34,4
▪	Функции распределяют сами сотрудники, в зависимости от сложности задач	6	9,3
▪	Строго по каждому отделу, каждый выполняет все в зависимости от уровня знаний и специфики работы	3	4,7
▪	Работают не так давно, из-за этого не знают	0	0
Всего		64	100

Понятие организационной структуры управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого	21	32,9
▪	Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений	19	29,7
▪	Организационная структура управления — документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия	16	25
▪	Согласен(согласна) каждым понятием	4	6,2
▪	Затрудняются ответить	4	6,2
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Недостатки действующей организационной структуры

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Длительность процедуры принятия решений	40	62,5
▪	Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения окружающей среды	10	15,7
▪	Несогласованность действий	14	21,8
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Таблица 2.10

Оптимальная ли организационная структура управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Вполне	49	76,6
▪	Не совсем	12	18,7
▪	Затрудняюсь ответить	3	4,7
Всего		64	100

II. Основные направления развития организационной структуры

Таблица 2.11

Сотрудникам организации не хватает

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Всего хватает, соблюдены все правила и регламенты работы	43	67,2
▪	Один недостаток - время	9	14,1
▪	Самостоятельности и выбора действий	8	12,5
▪	Затрудняюсь ответить	4	6,2
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Таблица 2.12

Взаимоотношения в коллективе, в зависимости от должности, занимаемой по организационной структуре

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Не влияют	37	57,8
▪	Влияют	22	34,4
▪	Затрудняюсь ответить	5	7,8
Всего		64	100

**Эффективность деятельности организации, в зависимости от
организационной структуры управления**

№	Варианты ответа:	Количество во человек	Количество, о, %
▪	Оказывает огромное влияние	31	48,4
▪	Влияет частично	33	51,6
▪	Не влияет	0	0
Всего		64	100

Таблица 2.14

**Организация, с точки зрения распределения полномочий по нижестоящим
уровням управления**

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Централизованная	0	0
▪	Децентрализованная	64	100
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

**Подразделения, обладающие управленческой самостоятельностью
(исключая директора) и полностью отвечающие за результаты своей
деятельности**

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Имеются	64	100
▪	Не имеются	0	0
Всего		64	100

Таблица 2.16

Деление организации на отделы происходит

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	По выполняемым функциям	50	78,2
▪	По видам деятельности	7	10,9
▪	По группам потребителей	5	7,8
▪	По географическим районам (регионам)	2	3,1
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Уровень внутриорганизационных коммуникаций в организации

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Высокий	50	78,2
▪	Низкий	4	6,2
▪	Средний	10	15,6
Всего		64	100

Таблица 2.18

Затруднения в работе организации из-за несовершенства организационной структуры управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Существуют	11	17,2
▪	Не существуют	46	71,9
▪	Затрудняюсь ответить	7	10,9
Всего		64	100

**Проблемы несовершенства организационной структуры
производственной организации**

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Ориентация организационной структуры на достижение краткосрочных целей	15	23,4
▪	Неэффективное решение задач управления	7	10,9
▪	Снижение качества управленческих решений	9	14
▪	Наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью	5	7,8
▪	Пересечение компетенций, дублирование полномочий различных должностных лиц	12	18,8
▪	Снижение ответственности нижестоящих звеньев	11	17,2
▪	Несоответствие прав обязанностям	5	7,9
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Инициатива и самостоятельное принятие решений в чрезвычайных ситуациях

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Всегда поддерживается	42	65,6
▪	Поддерживается в редких случаях	16	25
▪	Не поддерживается	6	9,4
Всего		64	100

III. Необходимость изменений и развития организационной структуры

Таблица 2.21

Затруднения, либо препятствия в звеньях организационной структуры

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Все предельно понятно	45	70,3
▪	Бывает редко	10	15,6
▪	Бывает часто	5	7,9
▪	Затрудняюсь ответить	4	6,2
Всего		64	100

Удовлетворенность от работы, согласно организационной структуре управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Полностью	40	62,5
▪	Не так, как хотелось бы	7	10,9
▪	Частично	8	12,6
▪	Не удовлетворены	2	3,1
▪	Затрудняюсь ответить	7	10,9
Всего		64	100

Таблица 2.23

Своевременно ли доходят распоряжения относительно работы сотрудников

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Всегда так происходит	61	95,3
▪	Иногда с небольшой задержкой	3	4,7
▪	С большим отставанием	0	0
▪	Иногда вообще не доходят	0	0
▪	Затрудняюсь ответить	0	0
Всего		64	100

Теряется ли какая – либо информация, относительно вашей работы

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Ни когда	59	92,2
▪	В очень редких случаях	2	3,1
▪	Иногда случается	3	4,7
▪	Всегда теряется	0	0
Всего		64	100

Таблица 2.25

При каких условиях поменяли бы работу на другую, но в этой же организации

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Если предложат намного более высокую з/п	18	28,1
▪	Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя	21	32,8
▪	Если новая работа даст мне больше самостоятельности	17	26,6
▪	Если это очень нужно для организации	7	10,9
▪	Затрудняюсь ответить	1	1,6
Всего		64	100

Принципы, по которым строятся отношения между работником и организацией

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе с ней переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника	42	65,6
▪	Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя	12	18,7
▪	Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться	8	12,5
▪	Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему з/п и социальные блага	2	3,1
▪	Затрудняюсь ответить	0	0
▪	Свой вариант	0	0
Всего		64	100

Многое ли хотелось бы изменить, в уже существующей организационной структуре

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Оставил бы все как есть	43	67,2
▪	Были бы лишь незначительные изменения	17	26,5
▪	Изменил бы практически все	3	4,7
▪	Затрудняюсь ответить	1	1,6
Всего		64	100

Таблица 2.28

Для чего вообще существует и нужна ли организационная структура управления для организации

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Чтобы был порядок в работе	45	70,3
▪	Чтобы каждый сотрудник знал свое место, и делал то, что от него требуется	10	15,6
▪	Считаю ее не обязательной, и существует она лишь для «галочки»	9	14,1
▪	Совсем не нужна	0	0
▪	Затрудняюсь ответить	0	0
Всего		64	100

Как можно улучшить, или дополнить организационную структуру управления

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Свой ответ:		
	✓ Больше времени уделять работе каждого отдела;	44	68,7
	✓ Стараться больше сил и энергии вкладывать непосредственно в сотрудников подразделений;	20	31,3
Всего		64	100

Таблица 2.30

При плохой ситуации, на что будете согласны, чтобы остаться в данной организации

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Освоить новую работу	33	51,6
▪	Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать з/п	9	14,1
▪	Перейти на менее удобный режим работы	12	18,7
▪	Работать более интенсивно	5	7,8
▪	Соглашусь просто терпеть, потому что деваться не куда	3	4,7
▪	Затрудняюсь ответить	2	3,1
Всего		64	100

Личные данные респондента

Таблица 2.31

Пол

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Женский	20	31
▪	Мужской	44	69
Всего		64	100

Таблица 2.32

Возраст

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	До 20 лет		0
▪	От 21 до 30 лет	7	12
▪	От 31 до 40 лет	17	27
▪	От 41 до 50 лет	38	60
▪	Старше 51 года	2	1
Всего		64	100

Таблица 2.33

Образование

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Средне - специальное	19	29,7
▪	Неполное высшее	0	
▪	Высшее	31	48,4
▪	Два высших	14	21,9
Всего		64	100

Общий стаж работы

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	До 1 года	2	4
▪	От 1 до 5 лет	37	58
▪	От 6 до 10 лет	25	38
▪	От 11 до 20 лет	0	0
▪	Свыше 21 года	0	0
Всего		64	100

Таблица 2.35

Должность

№	Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
▪	Юрист	3	4,7
▪	Главный бухгалтер, бухгалтер	5	7,8
▪	Экономист	2	3,1
▪	Генеральный директор	1	1,6
▪	Менеджер по работе с клиентами	4	6,2
▪	Менеджер по продажам	6	9,4
▪	Рядовой сотрудник	43	67,2
Всего		64	100

