

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «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, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число

месяц

год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Повышение эффективности системы управления строительным предприятием (на примере общества с ограниченной ответственностью «РТИТС» г.Москва)»

(наименование темы)

Автор работы _____
А. В. Гаргала
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____
38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы ВКР-02069059-38.03.02-142163з-2017 Группа МЕН 51з
(подпись, инициалы, фамилия) *(номер группы)*

Руководитель работы _____
к.э.н. А.Е. Черницов
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____
к.э.н. А.Е. Черницов
(наименование раздела) *(подпись, дата, инициалы, фамилия)*

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____
к.э.н. А.Е. Черницов

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____
к.э.н. А.Е. Черницов

Нормоконтролер _____
к.э.н. А.Е. Черницов

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Гаргала Александра Васильевича
(*фамилия, имя, отчество студента*)
на тему: « Повышение эффективности системы управления строительным предприятием (на примере общества с ограниченной ответственностью «РТИТС» г.Москва)».

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен изучению теоретических и методических основ разработки проекта малого предприятия. Рассматривается понятие и виды бизнес-плана, основные его элементы. Предложены методические подходы к повышению эффективности системы управления строительным предприятием.

Второй раздел посвящен анализу системы управления предприятия, который позволил выявить сильные и слабые стороны в деятельности данного предприятия.

Третья глава выпускной квалификационной работы направлена на совершенствование системы управления предприятия.

Содержание

ВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	5
1.1. Классификация видов структур управления предприятием.....	5
1.2. Аналитические подходы к формированию структуры управления строительным предприятием.....	18
1.3. Методические основы исследования системы управления строительным предприятием.....	21
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ООО «РТИТС».....	27
2.1. Общая характеристика деятельности организации	27
2.2. Анализ организационной структуры ООО «РТИТС».....	30
2.3. Оценка эффективности функционирования системы управления ООО «РТИТС».....	36
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ООО «РТИТС».....	48
3.1. Моделирование системы управления строительным предприятием ООО «РТИТС».....	48
3.2. Повышение эффективности функционирования системы управления строительным предприятием ООО «РТИТС».....	55
3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	69
ГЛОССАРИЙ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

Введение

В наши дни управление предприятием должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений.

Переход к рыночной экономике требует от предприятий повышения эффективности производственных процессов, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, активизации предпринимательства, инициативы и т. д.

Важная роль в реализации этой задачи отводится системе управления организацией. Система управления организации - одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Актуальность выпускной квалификационной работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного совершенствования системы управления организацией, принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности системы управления строительным предприятием на примере ООО «РТИТС»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) изучить теоретические аспекты существующих структур управления организацией и в частности структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем;

2) проанализировать структуру управления организацией на примере строительной компании ООО «РТИТС»

3) разработать мероприятия, рекомендации по повышению уровня управления ООО «РТИТС», как для организации, ориентированной на решение стратегических задач.

Объект исследования является структуры управления организациями в РФ и их особенности.

Предмет исследования: структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем на примере ООО «РТИТС».

Практическая значимость работы заключается в том, что её основные выводы и рекомендации могут быть использованы для оптимизации структуры управления организацией, что, в свою очередь, может привести (при грамотном управлении) к повышению эффективности функционирования организации в целом.

ГЛАВА 1. Теоретические основы функционирования систем управления предприятием

1.1. Классификация видов организационных структур управления

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления (ОСУ) определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций организационная структура представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними. Различают связи

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- линейно-функциональная;
- дивизионная;
- проектная;

- свободная.

Линейные структуры.¹

Данный вид организационной структуры относится к самым древним и самым простым структурам. Его отличают, прежде всего, естественность и прозрачность отношений между членами организации, четкость отношений власти и подчинения. Это означает, что для каждого из руководителей определены и формально зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели. Схематично линейная организационная структура представлена на рис. 1.

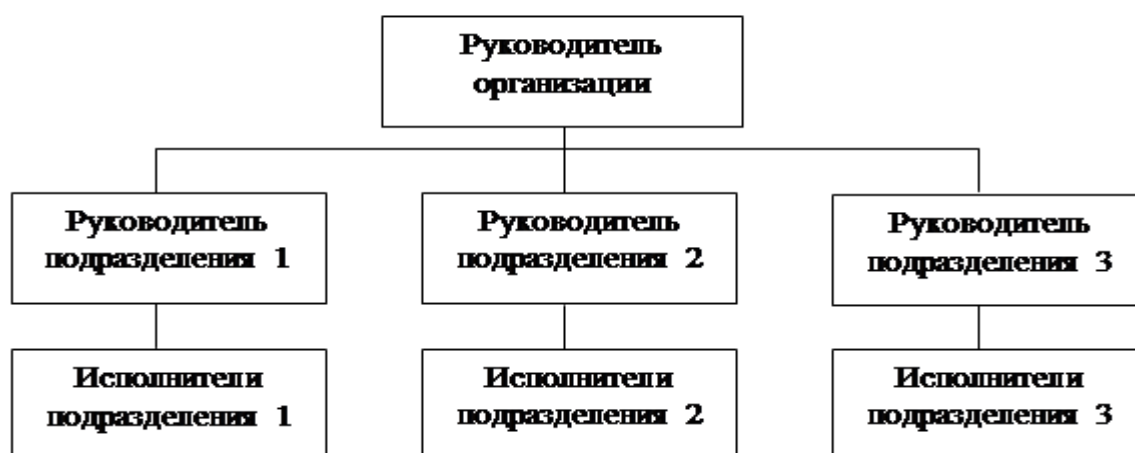


Рис. 1. Линейная организационная структура управления

Здесь вертикальные линии обозначают организационные коммуникации, построенные по принципу руководитель — подчиненный (или наоборот — в случае обратной связи). Горизонтальные линии обозначают деловые связи между руководителями одного уровня, между коллегами (линейная структура не предусматривает горизонтальных коммуникационных связей). Этот вид структуры имеет иерархическую цепочку, расширяющуюся вниз по вертикали. Другими словами, у каждого руководителя находится в подчинении несколько (более одного) членов организации.

¹ Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации [Текст]: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2013. - 242с

В линейной структуре не предусмотрена специализация руководителей как управленцев, а проблемы управления подразделениями организации и организацией в целом решают специалисты узкого профиля. Линейная структура в чистом виде предполагает, что на своем участке работы руководитель должен решать все проблемы производства (технологические, кадровые, проблемы снабжения, контроля, планирования и т.д.).²

Поведение членов организации в рамках линейной структуры полностью ориентировано на непосредственного руководителя. Любой вопрос, связанный с достижением целей подразделений организации, обязательно решается только через непосредственного руководителя. При этом без разрешения руководителей не допускаются инициативы подчиненных, новации. Конечно, это нереально без строгого, по возможности всеобъемлющего управленческого контроля. Безусловное поведение подчиненных по отношению к нормам в линейной структуре достигается благодаря отсутствию горизонтальных связей, обеспечивающих коллегиальность в решении производственных проблем и известную самостоятельность при принятии решений на низших управленческих уровнях.

Успешное руководство в рамках линейной структуры возможно только при условии, что руководители всех уровней реализуют свои властные полномочия в плане учета и контроля буквально всех действий подчиненных. Вследствие этого руководители линейных структур используют в качестве мотивирующего стимула наказания и вознаграждения подчиненных. Другие способы мотивации практически не применяются. Как правило, линейные структуры целесообразны в тех случаях, когда члены коллектива обладают низкой степенью зрелости, освоили небольшое количество организационных ролей и не склонны к самостоятельным решениям и инициативе.

В чистом виде линейная структура встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не нашли свое место на рынке; в организациях, не имеющих подчиненных с высоким или средним уровнем культуры; в

² Алехина О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы [Текст]: / Алехина О. И. // Стратегический менеджмент – 2012. - №3. – С. 87-92. – С 87.

организациях, где процесс производства хорошо налажен и нет необходимости в частых изменениях целей и технологий. Например, такие структуры эффективны при налаженном конвейерном производстве, погрузочно-разгрузочных работах, производстве качественно неизменных продуктов питания и т.д.

Линейные организационные структуры эффективны лишь в весьма ограниченном количестве случаев функционирования организации, в частности при наличии простых целей и неизменной внешней среды. В случае реального сложного рыночного окружения, творческого характера труда или целей, связанных с необходимостью адаптации к внешнему окружению, такие структуры не эффективны и следует отказываться от их реального применения.

Требование видоизменения линейных структур вызвано их главным недостатком — невозможностью применения специализированных профессиональных знаний. В чисто линейных структурах есть руководители, но нет специалистов. В силу этого обстоятельства возникла линейно-функциональная или, так называемая, линейно-штабная модификация линейной структуры.

Линейно-функциональные структуры.

Наличие функциональных элементов в структурах организации, обусловлено постоянным стремлением руководства организаций, использовать высокие управленческие и лидерские качества руководителей и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения в узкоспециализированных областях, требующие специального образования и специальных знаний и навыков.

Сущность функциональной структуры организации заключается в том, что все сложные решения, требующие наличия технических, экономических, юридических, психологических и других специальных знаний, должны приниматься только работниками, специализирующимися в этих областях, обладающими необходимой компетенцией, которая отсутствует у простых линейных руководителей.

Хотя функциональная структура позволяет осуществлять руководство организационными процессами с включением наибольшего числа компетентных специалистов-руководителей, профессионалов в узких областях знания и деятельности, функциональная структура практически не применяется в современных организациях из-за своей неэффективности.³

Как показал опыт деятельности организаций, эффект достигается только в том случае, если за весь производственный процесс в подразделении или на одном участке отвечает один человек, единственный руководитель, т.е. фактически речь идет о линейном руководителе. Постоянная смена специалистов-руководителей с неизбежностью порождает безответственность, отсутствие контроля за деятельностью; двойное подчинение, а также ролевые конфликты и неопределенность ролевых установок. В силу указанных обстоятельств функциональная структура в чистом виде сейчас не применяется.

Практика использования линейных структур подсказала некоторые пути преодоления их недостатков, в частности соединение централизованной линейной структуры и высокоспециализированной функциональной структуры. Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационную структуру включаются отдельные структурные единицы: (подразделения), выполняющие узкоспециализированные функции на высоком профессиональном уровне. Влияние деятельности этих структурных единиц распространяется на отдельные стороны линейной структуры таким образом: в какой-то момент деятельности линейный руководитель передает свои права управления представителям функциональной структуры, но следит за тем, чтобы прерогативы функционального руководителя не выходили за рамки его компетенции. Например, для усовершенствования производственного процесса требуется вмешательство конструкторов, начальник соответствующего участка на производстве содействует работе конструкторов, но в целом не вмешивается в детали их деятельности. Как только конструкторы завершают свою работу,

³ Алехина О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы [Текст]: / Алехина О. И. // Стратегический менеджмент – 2012. - №3. – С. 87-92. – С 89.

начальник участка полностью возвращает себе прерогативы власти и руководит всем производственным процессом на участке, включая реализацию рекомендаций конструкторов. Линейно-функциональная структура представлена на рис. 2.

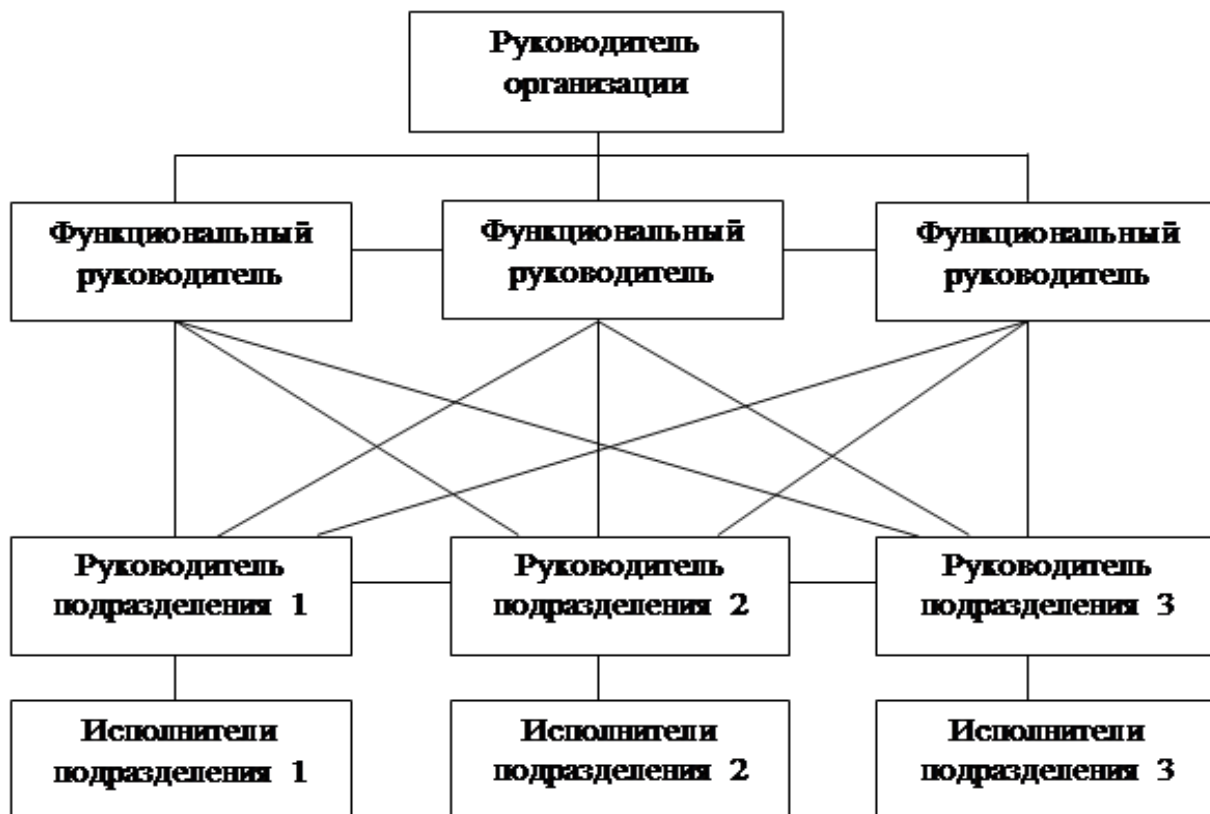


Рис. 2. Линейно-функциональная организационная структура

Здесь функциональная единица «обслуживает» ряд подразделений, построенных по линейному принципу. Очевидно, что отличительной чертой линейно-функциональных структур является наличие четко обозначенных горизонтальных связей между подразделениями. Это способствует наилучшей горизонтальной коммуникации и прохождению информации, идей и влияния экспертов.

Следует отметить, что единство такой организации достигается весьма непросто. Все проблемы совмещения линейной и функциональной структур связаны с законом действия власти в условиях организации. Каждый линейный руководитель полагает, что только он способен принимать правильные решения и содействовать их реализации. В то же время специалист в узкой области

деятельности — функциональный руководитель — считает, что в его вопросах не разбирается никто, кроме него. Такое отношение к вопросам принятия решений в подразделениях организации может породить напряженность и конфликты между линейными и функциональными руководителями, а также проблему двойного руководства по отношению к исполнителям. Кроме того, при этом возникает еще одна проблема — технической и технологической неопределенности в организации, т.к. линейный руководитель не может квалифицированно решать многие сложные проблемы, требующие вмешательства узких специалистов. Вместе с тем, если руководству организации удастся решить проблему совмещения линейной и функциональной частей социальной структуры организации, то структурные единицы организации помимо четкого централизованного линейного руководства получают качественное профессиональное обслуживание каждого линейного подразделения. В настоящее время линейно-функциональная структура применяется в подавляющем большинстве организаций.

Дивизиональные структуры.

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой — сохраняется

целостность производственно - технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.⁴

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации, и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

К дивизиональному типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку, либо ориентированы на потребителя. Наиболее типичная - продуктовая структура управления, при которой центральному управлению организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью.

Матричные структуры

Главный недостаток большинства организационных структур — их недостаточная приспособленность к изменениям внешней среды, которая

⁴ Алехина О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы [Текст]: / Алехина О. И. // Стратегический менеджмент – 2012. - №3. – С. 87-92. – С 90.

приводит к невозможности разрешения одной из важнейших проблем выживания организации — проблемы адаптации. Даже по внешнему виду схем линейно-функциональных структур можно заключить, что они статичны, их структурные единицы жестко связаны между собой, не имеют механизмов своевременной модернизации. Такая структура не будет функционировать, если какая-либо ее часть временно выпадает из производственного процесса в силу изменения ситуации во внешней среде или в результате воздействия внутренних процессов. Современные рыночные отношения, особенно отношения типа производитель — потребитель или производитель — конкуренты, а также производитель — социальные институты, претерпевают постоянные изменения, на которые организация обязана реагировать для поддержания баланса между входом и выходом. Например, если изменение рыночной конъюнктуры требует выпуска другого продукта (или другой модификации продукта), часть структурных единиц организации должна быть изменена или заменена новыми структурными единицами и временно выходит из производственного процесса. Однако все части прежней структуры жестко связаны между собой, все роли членов организации жестко закреплены, поэтому приходится производить крупные структурные перестройки с большими издержками со стороны организации.

Необходимость учета этих обстоятельств в конечном итоге привела к поиску новых организационных структур, которые могли бы легко реагировать на такие внешние воздействия, как изменения ситуаций в рыночной и институциональной среде. Эти структуры получили название гибких. Их гибкость проявляется в двух основных аспектах.

- структурная гибкость - подвижность взаимоотношений между структурными единицами;
- численная гибкость - изменчивость количественного состава персонала, сосредоточенного на определенных направлениях организационной деятельности.

Гибкое управление - это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. При этом необходимо

предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления. Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны — деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Можно рассмотреть три варианта организации работ.⁵

Первый вариант - образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура, по общему признанию, не сможет справиться с новой комплексной задачей. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удастся решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами. Такой тип структуры управления с распределением власти и отсутствием индивидуальной ответственности не подходит для принятия решений по комплексным проблемам.

Второй вариант - наделить полномочиями и ответственностью за решение различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Речь идет о выделении так называемого головного отдела. Однако здесь возникает проблема: для разрешения конфликтов и обеспечения координации работы требуется постоянное участие в руководстве проектом высшего звена управления. Такой подход, требующий постоянного вмешательства и в то же время ведущий к распылению ответственности, может быть разрушительным.

Третий вариант - назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу - руководителю проекта

⁵ Гагарский В. А. Совершенствование организационной структуры компании [Текст]: / В. А. Гагарский // Управление человеческим потенциалом, 2013. - №4. – С. 121-126. – С. 121.

полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту. Его работа состоит в том, чтобы обеспечить выполнение задачи (проекта) в установленное время с заданными техническими требованиями и затратами. Этот организационный механизм все шире используется в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности, в производстве вычислительной техники и др.

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех, связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта.

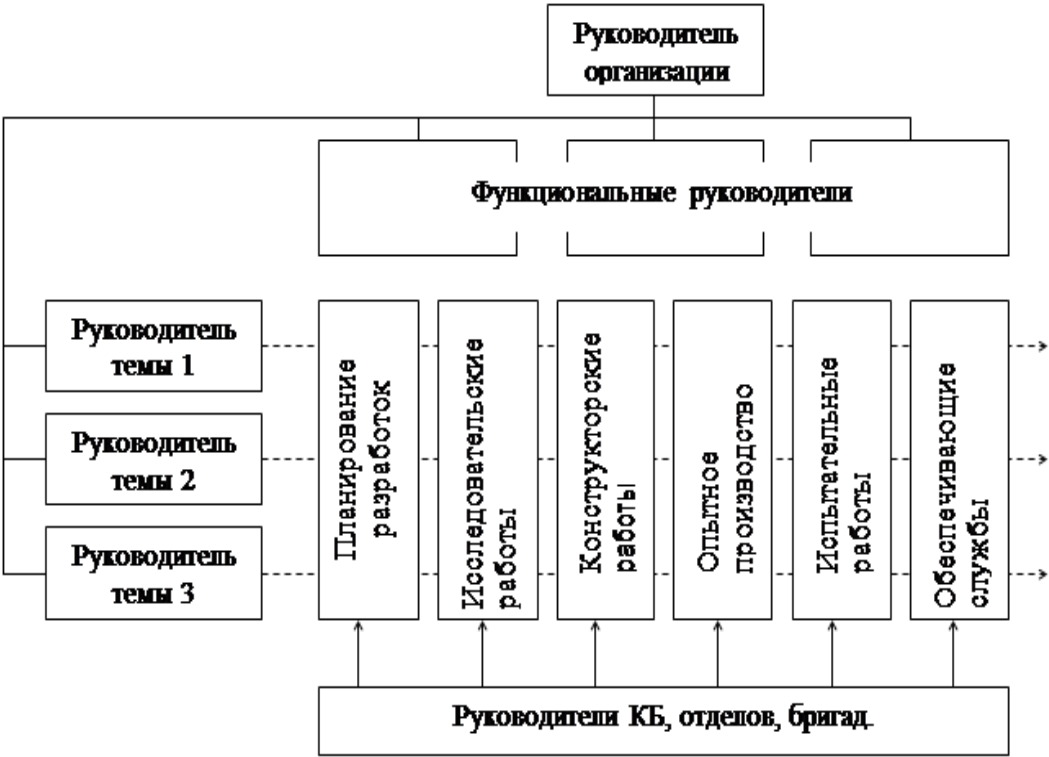


Рис.3. Проектная организационная структура

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является матричная структура (рис. 3), при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают.

Организация развивается одновременно в двух измерениях. Таковы, например, организации, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой либо ориентацией на определенный тип потребителей или вид выпускаемой продукции. При такой форме организации полномочия руководителя проекта могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

В матричной организации руководители проектов отвечают за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям. Что касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, где и как должна быть выполнена та или иная работа. Функциональная экспертиза продукции проводится во всех подразделениях компании.

Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности, говоря, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями.

Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.⁶

Свободные структуры.

Свободные (эдохрокатические) структуры организационного устройства в наибольшей степени приспособлены к изменениям в рыночном и институциональном внешнем окружении организации. Более того, они эффективно работают именно в условиях неопределенности основных уровней внешней среды.⁷

В организации со свободной структурой отсутствует четкая, фиксированная схема управления с устойчивыми связями между отдельными структурными единицами организации. Здесь все подразделения, составляющие организацию, постоянно меняют свою конфигурацию.

Достижение целей в такой организации основано на постоянном изменении состава и конфигурации подразделений путем передачи частей своих ресурсов другим подразделениям. Так, достаточно крупное подразделение организации (отдел или сектор), приспособляясь к изменяющейся рыночной или институциональной внешней среде, постоянно передает в другие подразделения

⁶ Монышева Л.Г. Исследование систем управления [Текст]: Учебное пособие/Л.Г. Монышева. -СПб.: Питер, 2014. - 253с.

⁷ Озорнин С. О. Организационные структуры и модели управления в российском бизнесе [Текст] / С. О. Озорнин // Стратегический менеджмент – 2013. - №3 – С. 156-162. – С.156.

или, наоборот, принимает от них более мелкие структурные единицы (лаборатории или рабочие группы). Например, если организация должна срочно вывести на рынок не новый готовый продукт, а полуфабрикат, то подразделению, изготавливающему этот полуфабрикат, передают рабочие группы специалистов по сбыту, маркетингу и т.д.⁸

В настоящее время организации со свободной структурой весьма редки на практике. Основными трудностями при внедрении структур такого рода являются необыкновенно сложное управление подразделениями организации с целью координации их деятельности, невозможность централизации управления, путаница во взаимоотношениях внутри организации и с внешним окружением, постоянно возникающая напряженность и возникновение конфликтных ситуаций. Однако в случае тщательной научной разработки такой структуры она может стать буквально незаменимой для организаций, работающих в сложных и постоянно изменяющихся условиях.

1.2. Аналитические подходы к формированию структуры управления организацией

Система стратегического менеджмента может помочь руководителям предвидеть тенденции развития бизнеса; отслеживать и понимать влияние внешнего окружения; делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные виды бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Основываясь на общих подходах, можно подойти к раскрытию общего содержания процесса стратегического менеджмента, которое выражается в

⁸ Левин Л.А. Основы исследования систем управления [Текст]: Методическое пособие для студентов /Л.А. Левин; КГТЭИ. - Красноярск, 2011. - 94 с.

последовательности его этапов. Модель процесса стратегического менеджмента представлена на рисунке 5.⁹

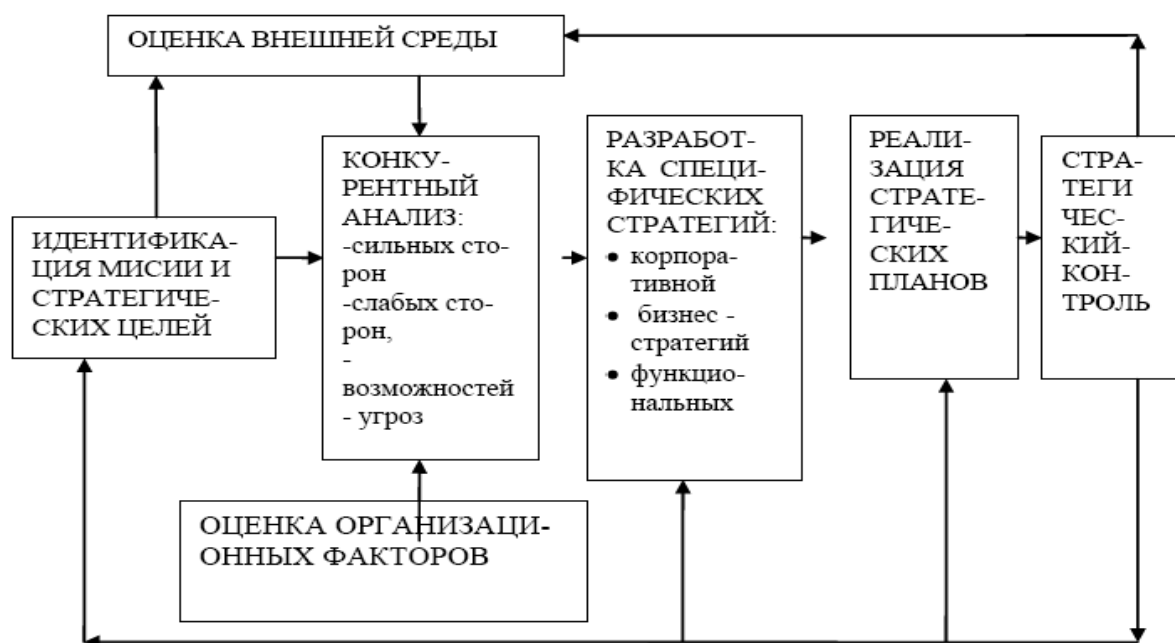


Рис. 5. Процесс стратегического менеджмента

На этапе стратегического анализа высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего предприятия факторы, называемые стратегическими факторами. Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.¹⁰ Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия (это так называемый SWOT-анализ). Хорошо проведенный управленческий анализ (или бизнес-диагностика деятельности предприятия), дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия. Вместе с тем стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает

⁹ Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236.

¹⁰ Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 296 с.

предприятие, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон предприятия является отличительной чертой стратегического управления.

Следующая важная особенность стратегического менеджмента – его ориентация на будущее, поэтому необходимо четко определить ориентиры развития: к чему стремиться, какие цели ставить. Для этого на основании оценки стратегических факторов определяются корпоративная миссия и долгосрочные цели предприятия.¹¹

Эффективная стратегия предприятия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

- правильно выбранные долгосрочные цели;
- глубокое понимание конкурентного окружения;
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия.¹²

Второй этап стратегического менеджмента – формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Следует отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития предприятия представляет самостоятельную ценность для управления, поскольку позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен побуждать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для предприятия это может привести. Разработка сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений повышают гибкость стратегии предприятия. Причем этот эффект проявляется даже тогда, когда план не выполнен в связи с тем, что некоторые гипотезы, положенные в основу сценария, не материализовались.

¹¹ Наумов Г. В. Система управления в компании: как создать и как развивать [Текст] / Г. В. Наумов // Стратегический менеджмент. – 2015. - №2. – С.176- 182. – С. 176.

¹² Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 237.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента перемещается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности предприятия, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии может быть итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия может меняться, поэтому необходим мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов.¹³

Таким образом, формирование стратегии развития предприятия является итеративным процессом. Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

1.3. Методические основы исследования системы управления строительным предприятием

Говоря о методологии исследования, еще раз обозначим актуальность, объект, предмет, цели, задачи нашей выпускной квалификационной работы, а

¹³ Пугина Л. И. Современные аспекты стратегического управления на предприятии [Текст] // Л. И. Пугина, Е. В. Родионова. - СЭПТП. - 2012. - №2 - С.36-68. – С. 36

также опишем методы исследования системы управления выбранной нами строительной организации.¹⁴

Актуальность выпускной квалификационной работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного усовершенствования системы управления организацией, принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности системы управления строительным предприятием на примере ООО «РТИТС»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты существующих структур управления организацией и в частности структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем;
- 2) проанализировать структуру управления организацией на примере строительной компании ООО «РТИТС»
- 3) разработать мероприятия, рекомендации по повышению уровня управления ООО «РТИТС», как для организации, ориентированной на решение стратегических задач.

Объект исследования является структуры управления организациями в РФ и их особенности.

Предмет исследования: структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем на примере ООО «РТИТС».

Наше исследование предполагает несколько направлений. Первое направление - проведение кабинетного исследования. Кабинетное исследование –

¹⁴ Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия - 2014. - 368.

это анализ и систематизация вторичных данных. Для его проведения необходимо собрать информацию внутрифирменной отчетности.¹⁵

Следующее направление исследования предполагает исследование организационной структуры управления ООО «РТИТС». С помощью данного этапа исследования необходимо выяснить, какова организационная система управления предприятия ООО «РТИТС». Исследование будет проводиться с помощью следующих методов исследования: проведение анализа существующих документов по миссии, организационной структуре, положений о подразделениях, должностных инструкций, а также будет проводиться экспертная оценка.

Экспертный опрос – это метод сбора информации, основанный на мнениях о каком-либо явлении или процессе группы компетентных специалистов, называемых экспертами.¹⁶ Анкета представлена в приложении Б.

При подборе экспертов большое внимание уделяется согласованности их мнений, которая характеризуется смещенной или несмещенной оценкой дисперсии отсчета. С этой целью на этапе формирования экспертной группы проводятся контрольные измерения с математической обработкой их результатов. Нередко при этом используется не один, а сразу несколько объектов измерений, которые в зависимости от их ценности или качества нужно расставить по шкале порядка, т.е. определить их ранг, ибо измерение по шкале порядка называется ранжированием. За меру согласованности мнений экспертов в этом случае принимается так называемый коэффициент конкордации.¹⁷

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (1.1).$$

где S — сумма квадратов отклонений суммы рангов каждого объекта экспертизы от средних арифметических рангов; n — число экспертов; m — число

¹⁵ Добренков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования [Текст]: Учебник / В.И. Добренков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2012. – 768 с. – С. 127

¹⁶ Экспертный опрос [Электронный ресурс] // <http://www.klubok.net/pageid432.html>

¹⁷ Экспертный опрос [Электронный ресурс] // <http://www.klubok.net/pageid432.html>

объектов экспертизы. В зависимости от степени согласованности мнений экспертов коэффициент конкордации может принимать значения от 0 (при отсутствии согласованности) до 1 (при полном единодушии).

В роли экспертов выступали 10 человек (руководитель предприятия, коммерческий директор, начальник отдела продаж, менеджер по продажам, начальник отдела маркетинга, специалист по маркетингу, 2 приглашенных эксперта, с предприятия схожей отраслью предприятия, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, финансовый директор)

Третье направление включает в себя оценка эффективности системы управления предприятием, данный анализ будет проводиться с помощью анкетного опроса. (прилож. А).

В анкете будут заранее сформулированы все вопросы, которые касаются данного исследования. Вопросы и ответы на них представлены четко. Не будет такого варианта, как исследователь забыл задать вопрос респонденту. В анкете предложены вопросы, которые подразумевают открытый ответ, на которых респонденты смогут ответить так - как хотят именно они. Анкета удобна тем, что некоторые люди не любят, когда их останавливаешь и начинаешь задавать вопросы, они могут среагировать агрессивно, либо начать смущаться и отвечать не обдумавши. Анкета удобна тем, что ее мы можем выслать по интернету на электронный адрес потребителя, и он сможет ответить на интересующие нас вопросы в удобное для него время, и хорошо обдумав каждый вариант.¹⁸

Однако анкетированию свойственны и существенные недостатки:¹⁹

- отсутствие личного контакта не позволяет как, скажем, в свободном интервью изменять порядок и формулировки вопросов в зависимости от ответов или поведения респондентов;
- не всегда достаточна достоверность подобных «самоотчетов», на итоги которых влияют неосознаваемые установки и мотивы

¹⁸ Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2014. – 704 с. – С. 196.

¹⁹ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2012. – 296 с. – С. 146.

респондентов или желание их выглядеть в более выгодном свете, сознательно приукрасив реальное положение дел.

Анкета при проведении опроса включала в себя 5 разделов и разрабатывалась для сотрудников предприятия: (прил. А)

- оценка организации труда;
- оценка уровня взаимоотношения руководителей с сотрудниками;
- оценка системы обучения;
- оценка уровня удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы;
- оценка внутренней коммуникаций предприятия.

Выборочная совокупность исследования определялась следующим образом, для начала была определена генеральная совокупность, которая равна количеству работников компании в данный момент. В ООО «РТИТС» = 200 человек. Доверительная вероятность 95%, погрешность 5%. Выборка рассчитывалась по следующей формуле: (1.2).²⁰

$$SS = \frac{z^2 * (p) * (1-p)}{c^2} \quad (1.2)$$

где **Z** - фактор (например, 1,96 для 95% доверительного интервала);

p = процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию);

c = доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4%)

Таким образом, выборка исследования составила 132 человека.

Но так в исследовании, лучше опрашивать, работников, которые дольше работают на предприятии, и различных, руководителей и специалистов, именно поэтому выборка была сокращена до 50 человек. В исследование приняли участие сотрудники организации, включая менеджеров и специалистов предприятия.

Подводя итог, можно отметить, что основная цель исследования выпускной квалифицированной работы – это провести оценку эффективности системы управления предприятием ООО «РТИТС». Исследование включает в себя три

²⁰ Калькулятор выборки [Электронный ресурс] // <http://surin.marketolog.biz/calculator.htm>

этапа. В рамках проведения исследования будут использоваться такие методы исследования как: кабинетное исследование, экспертный и анкетный опрос.

Таким образом, в Первой главе нашей выпускной квалификационной работы мы рассмотрели основные виды организационных структур, выявили их основные особенности. Выяснили, что в условиях рыночной экономики организациям необходимо ориентироваться на постоянно изменяющуюся окружающую среду, для этого необходимо осуществлять так называемое стратегическое управление. Система стратегического менеджмента может помочь руководителям предвидеть тенденции развития бизнеса; отслеживать и понимать влияние внешнего окружения; делать стратегический выбор и реализовывать стратегию. Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные виды бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Формирование стратегии развития предприятия является итеративным (циклическим) процессом. Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

Мы так же выделили основные направления методики исследования выпускной квалификационной работы:

- анализ организационной структуры ООО «РТИТС»;
- оценка эффективности системы управления предприятием ООО «РТИТС»;
- разработка мероприятий, рекомендаций по повышению уровня управления ООО «РТИТС». Основная цель исследования выпускной квалифицированной работы – это провести оценку эффективности системы управления предприятием ООО «РТИТС». Исследование включает в себя три этапа. В рамках проведения исследования будут использоваться такие методы исследования как: кабинетное исследование, экспертный и анкетный опрос.

Глава 2. Анализ системы управления строительным предприятием на примере строительной компании ООО «РТИТС»

2.1. Общая характеристика деятельности организации

Юридический адрес ООО «РТИТС» 105064, город Москва, улица Земляной Вал, дом 9.

Общество является юридическим лицом - коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров по отношению к Обществу.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

Уставный капитал Общества составляет 100 000 (сто тысяч рублей).

Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости обыкновенных акций Общества, приобретенных акционерами (размещенные акции), и определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Размер уставного капитала может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости размещенных акций или путем размещения дополнительных акций.

Основное направление деятельности ООО «РТИТС» - проектирование и строительство систем фото-видео фиксации на автомобильных дорогах . Генеральным директором организации является Замков А.С.

Выполняются все виды предпроектных, изыскательских, проектных, исследовательских, нормативных и других работ для обеспечения строительства систем.

Проектирование:

- Рамных конструкций;
- оборудования фото-видео фиксации;

Исследования и изыскания:

- выполнение всех видов инженерных изысканий и исследований для строительства, в том числе на территориях с особо сложными геолого-климатическими условиями;
- создание и внедрение в дорожной отрасли прогрессивных технологий;
- внедрение результатов научных исследований и проектных проработок с осуществлением изготовления опытных и экспериментальных образцов техники, проведением строительно-монтажных.

· обеспечение проектного, технологического и строительного инжиниринга, включая разработку инвестиционных намерений и обоснований инвестиций в строительство, оформление разрешительной документации, техническое сопровождение проекта, технический надзор за строительно-монтажными работами, сдачей объекта в эксплуатацию, разработку тендерной документации и организацию проектных и подрядных торгов;

· обеспечение качественного проведения авторского надзора за строящимися объектами, участие в приемке их в эксплуатацию.

ООО «РТИТС» имеет опыт качественного выполнения заказов и делового сотрудничества с предприятиями России и зарубежными фирмами, работающими

в области проектирования и строительства систем фото-видео фиксации в дорожной отрасли.

Коллектив ежегодно пополняется новыми кадрами. В результате целенаправленных действий руководства наметился приток молодых специалистов. Техническая грамотность, знание современной нормативной документации, способность и готовность мобильно мыслить и принимать правильные решения в экстремально короткие сроки – вот далеко не полный перечень качеств, отличающих специалистов ООО «РТИТС».

Для поддержания высокого профессионального уровня, в организации созданы все условия. За последние 2 года было принято более 40 молодых инженеров. Старшее поколение охотно передает им накопленный годами опыт. Кроме того, все сотрудники постоянно повышают свой запас знаний, участвуя в семинарах, конференциях, выставках, посещая курсы повышения квалификации.

Коллектив ООО «РТИТС» многопрофильный и включает следующих специалистов: строителей, конструкторов, энергетиков, специалистов по проектированию и исследованию систем фото-видео фиксации, экономистов, геодезистов и топографов, геологов, технологов и сметчиков.

Согласно плану повышения квалификации за первую половину 2016 года повысило свою профессиональную квалификацию 13 человек из 18 запланированных. На эти цели было затрачено 153 тысячи рублей с учетом аттестации и тестирования рабочих мест.

В 2017-м году планируется выделить на эти цели 266 тыс.руб.

В производственной сфере планируется:

- развитие (обновление) материально-технической базы ООО «РТИТС», в том числе приобретение новейшей вычислительно техники;
- повышение квалификации кадров;
- развитие (обновление) системы управления производством, внедрение IT технологий.

2.2. Анализ организационной структуры управления предприятием

Организационная структура управления для любого хозяйствующего субъекта имеет большое значение, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому в настоящее время совершенствованию организационной структуры управления уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей организации возможно при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ и недостатков.

Именно поэтому в рамках выпускной квалификационной работы проводилось исследование по оценке организационной структуры управления предприятия ООО «РТИТС».

Сегодня предприятие ООО «РТИТС» – это:

- Надежная компания: более 50 крупных клиентов; География распространения - более 40 регионов России (от Калининграда до Владивостока, от Санкт-Петербурга до Ростова-на-Дону).
- Крупная компания: лидер в сфере систем фото-видео фиксации;
- Развивающаяся компания: динамичный рост продаж около 7% в год; Запуск новых видов систем видеонаблюдения; Постоянный мониторинг конкурентоспособности продукции;
- Компания, гарантирующая качество: Система менеджмента качества и безопасности продукции соответствует требованиям ГОСТ Р ISO 22000;

Организационная структура направлена предприятия, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.²¹

В ООО «РТИТС» наблюдается линейно-функциональная структура управления. При линейно-функциональной структуре управление осуществляется

²¹ Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236

линейным руководителем через подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными подразделениями (исполнителями) в пределах порученных им функций. Данная структура представлена на рисунке 6



Рис. 6. Организационная структура ООО «РТИТС»

Рассмотрим достоинства и недостатки данного типа структуры²² (таб.1)

²² Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236

Достоинства и недостатки линейно-функционального типа структуры

Преимущества	Недостатки
Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций	Возможна чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
Легкость координации в функциональных областях	Проблемы меж функциональной координации
Эффективное решение стандартных профессиональных задач	Замедленность реакции на изменения внешней среды
Централизованный контроль важнейших решений руководством компании	Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления
Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала в функциональных областях	Ведомственность, отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации

На больших предприятиях линейно-функциональная структура является сдерживающим фактором: слишком много звеньев отделяет непосредственного работника от руководителя предприятия. На малых же предприятиях, где сотрудники знают друг друга в лицо, ее можно применять достаточно успешно.

Во главе всего стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности организации, без особой на то доверенности действует от имени организации, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договоры, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия.

Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.²³

В рамках выпускной квалифицированной работы было проведено исследование по оценке организационной структуры предприятия ООО «РТИТС» исследование проводилось с помощью экспертного опроса (прил. Б).

В данном исследовании приняли участие 10 экспертов, в роли которых выступали руководитель предприятия, коммерческий директор, начальник отдела продаж, менеджер по продажам, начальник отдела маркетинга, специалист по маркетингу, 2 приглашенных эксперта, с предприятия схожей отраслью предприятия, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, финансовый директор. Результаты исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты экспертного опроса

Критерии оценки орг. структуры	Оценка эксперта				
	1	2	3	4	5
1.Оценка соответствия организационной структуры целям и задачам предприятия				8	2
2.Оценка соответствия организационной структуры размерам предприятия			1	3	6
3.Оценка соответствия организационной структуры к состоянию внешней среды		2	2	3	3

²³ Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236

4.Оценка соответствия организационной структуры должностным обязанностям сотрудников предприятия				3	7
5.Оценка гибкости и адаптации организационной структуры к изменяющимся условия в предприятии				3	7
6.Оценка удовлетворенности организационной структуры			3	3	4
7.Оценка соответствия организационной структуры и миссии и стратегии развития предприятия					10
8.Оценка надежности организационной структуры			2	4	4
9.Соответствие организационной структуры другим элементам системы управления				5	5
10. Оценка уровня управляемости оргструктуры			3	5	2

Рассчитаем коэффициент конкордации, по формуле, представленной в пункте 1.3.

В нашем случае, $m=10$, $n=10$. Остается найти сумму квадратов разности рангов (S)

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+10)10}{2} = 55$$

Воспользуемся коэффициентом конкордации для случая, когда имеются связанные ранги (одинаковые значения рангов в оценках одного эксперта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m \sum T_i}, \quad (2.1)$$

где $S=55$, $n=10$, $m=10$

$$T_i = \frac{1}{12} \sum (t_i^3 - t_i) \quad (2.2)$$

L_i - число связей (видов повторяющихся элементов) в оценках i -го эксперта, t_i - количество элементов в i -й связке для i -го эксперта (количество повторяющихся элементов).

На основании формул (2.1) и (2.2) был рассчитан коэффициент координации, который равен = 0,66, что говорит о средней степени согласованности мнений экспертов.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно отметить достоинства и недостатки организационной структуры ООО «РТИТС»

Достоинства:

- организационная структуры соответствует целям и задачам предприятия;
- организационная структуры соответствует размерам предприятия;
- организационная структура соответствует должностным обязанностям сотрудников предприятия;
- организационная структура является гибкой и легко адаптирующей к изменяющим условия в предприятии;

- организационная структура соответствует другим элементам системы управления;

- организационная структура соответствует миссии и стратегии организации;

Недостатки:

- организационной структуры слабо соответствует состоянию внешней среды;

- не все эксперты удовлетворены организационной структурой предприятия;

- отмечается слабая степень надежности организационной структуры;

- отмечается слабая степень управляемости организационной структуры;

Таким образом, на основании проведенного исследования, в данном пункте по оценке организационной структуры, можно сделать вывод, что, ООО РТИТС предоставляет заказчикам товары и услуги в направлении системы видео наблюдения. На предприятии наблюдается линейно-функциональная структура управления. В результате опроса экспертов были определены достоинства и недостатки организационной структуры предприятия, так достоинств больше чем недостатков, можно сказать, что данная организационная структура является эффективной, но все-таки нуждается в ряд изменений, так не все эксперты удовлетворены организационной структурой предприятия ООО «РТИТС».

2.3. Оценка эффективности существующей системы управления на предприятии

Анализ эффективности системы управления предприятием - задача, с которой консультанты сталкиваются в самых различных ситуациях. Именно поэтому в рамках выпускной квалифицированной работы было проведено

исследование по оценке системы управления на предприятие ООО РТИТС. Исследование проводилось с помощью анкетного опроса (прил. А).

В исследовании приняли участие 50 сотрудников организации из них 27 (55%) мужчин и 23 (45%) женщины. Возраст респондентов представлен на рисунке 2.2. В основном можно сказать что в исследовании приняли участие в возрасте 25-29 лет – 25% и 30 – 34 лет – 20%. Образование респондентов - высшее основном (69%), у многих даже по 2 высших образования (5%). Это говорит о, том, что в предприятии высокий интеллектуальный капитал. Среднемесячный доход составляет от 65 000 и выше.

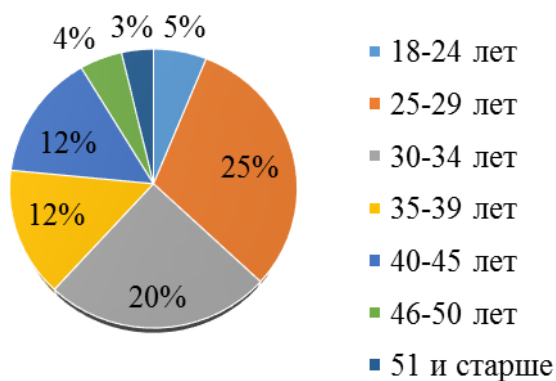


Рис. 7. Основной возраст респондентов.

Первый этап исследования предполагал оценку респондентами уровня организации труда на предприятии. Первый вопрос исследования помог выяснить как давно респонденты работают на предприятии «РТИТС», в результате выяснилось, что 76% респондентов ответили более двух лет, 13% - более 3 лет, и 11% - менее одного года. Это говорит о том, что в исследовании приняли участие только те сотрудники организации, которые давно работают на предприятии, так они смогут более субъективно оценить систему управления исследуемого предприятия (рис. 8).

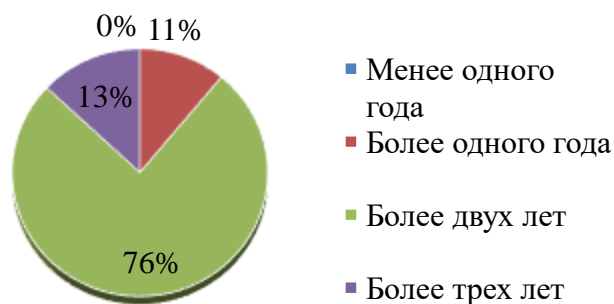


Рис. 8. Период работы респондентов на предприятии

Следующий вопрос анкеты предполагал оценку условий труда, в результате которого стало ясно, что на исследуемом предприятии хорошие условия труда, так считают 66% респондентов, также 60% респондентов удовлетворены организацией труда на предприятии (рис.9).

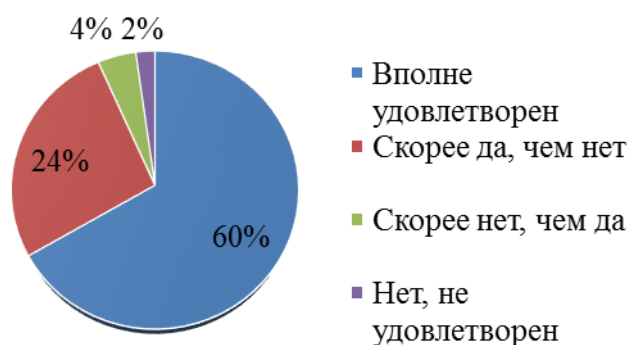


Рис. 9. Уровень удовлетворенности респондентов организацией труда на предприятии

В результате исследования выяснилось, что у сотрудников организации имеются должностные инструкции, так считают 82% опрошенных респондентов, но 8% респондентов отмечают, что имеются только в общем виде. На предприятии существуют следующие методы повышения эффективности труда сотрудников – моральное стимулирование, материальное воздействие и экономическое воздействие, также в меньшей степени административное воздействие (таб. 2.3)

Методы повышения эффективности труда сотрудников на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Моральное стимулирование	45	92
Материальное стимулирование	40	82
Административное воздействие (выговоры и др.)	35	65
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	45	92
Итого	50	100

Благодаря ответам на вопрос: «Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)», выяснилось, что факторами, определяющими для потенциальных сотрудников при выборе данной организации, являются: хорошая репутация предприятия (100%), высокий заработок – 96%; возможность карьерного роста - 78% (рис.10)

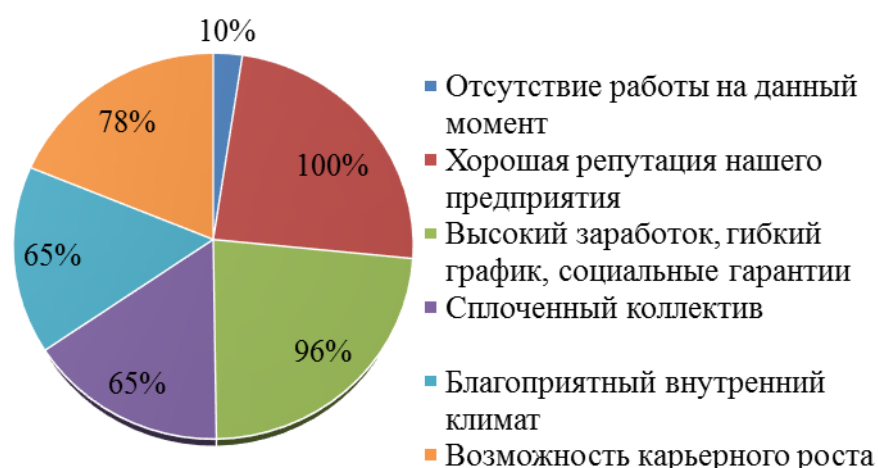


Рис. 10. Факторы выбора предприятия в качестве места работы

В результате исследования выяснилось, что заработная плата сотрудников, по мнению респондентов, соответствует в некоторой мере, так считают 40%

респондентов. И 67% респондентов не устраивает, существуя система вознаграждения за успешный труд (рис. 11). Это является отрицательным моментом существующей системы управления на предприятии.

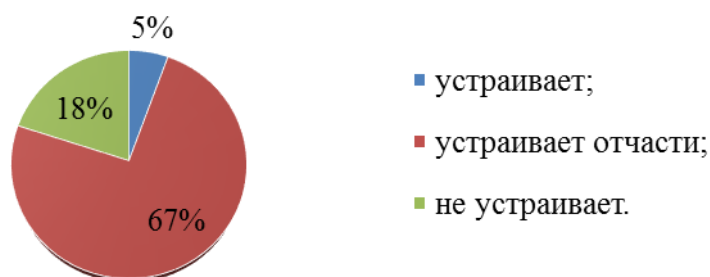


Рис. 11. Оценка существующей системы вознаграждения за успешный труд.

Следующий вопрос анкеты помог, выяснить как руководство оценивает труд сотрудника, в результате, только 51% респондентов ответили, что справедливо. Тем самым используя формы морального стимулирования, так 55% респондентов ответили, что вполне устраивает действующая форма морального стимулирования. Тем самым можно сказать, что в предприятии слабо ценят труд сотрудников (рис. 12).

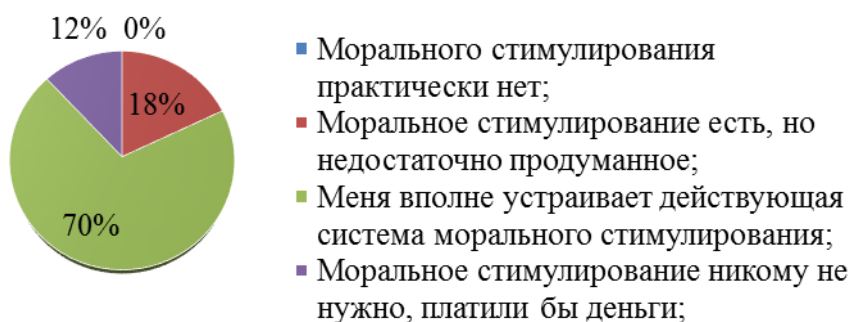


Рис. 12. Оценка системы морального стимулирования на предприятии

Следующий этап исследования предполагал оценку уровня взаимоотношения руководителей с сотрудниками. Из результатов исследования стало ясно, что стиль руководства на предприятии отличный, так считают 71% респондентов. Так руководитель предприятия помогает поддерживать благоприятный климат в коллективе, так считают 48% респондентов и

руководство поощряет организацию корпоративных мероприятий, так 76% респондентов (рис. 13). Данные моменты являются положительными в организации систему управлением на предприятии.

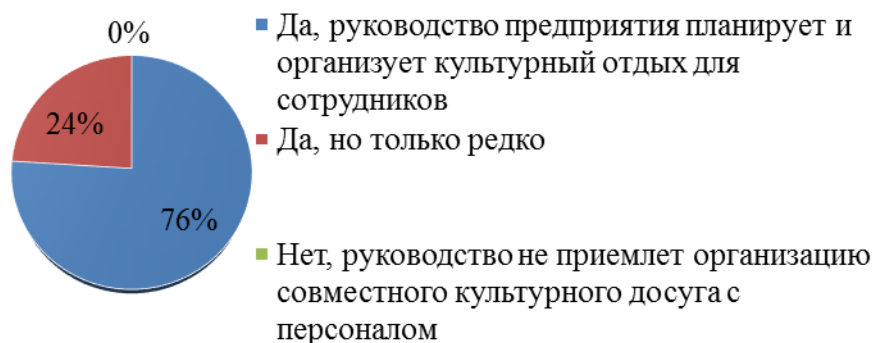


Рис. 13. Оценка поощрения руководством организации корпоративных мероприятий для сотрудников

Из результатов исследования стало, ясно, что у сотрудников редко возникают конфликтные ситуации с руководством, так считают 60%, это говорит о том, что, в коллективе предприятия благоприятная обстановка (рис. 14.).

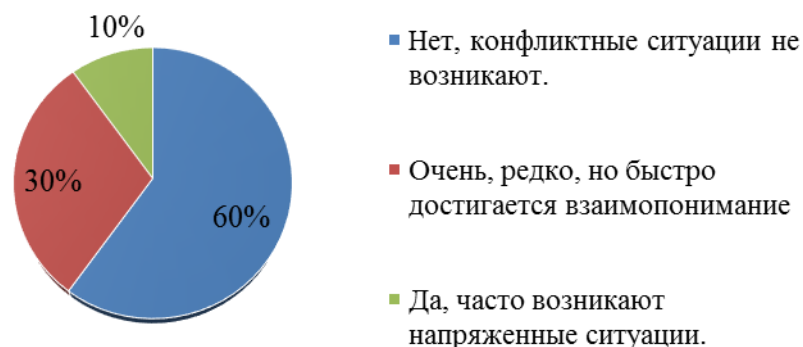


Рис. 14. Оценка возникновения конфликтов сотрудников с руководством предприятия

Третий этап исследования предполагал оценку системы обучения на предприятии, в результате данного этапа исследования выяснилось, что на исследуемом предприятии предусмотрена система повышения квалификации сотрудников, так считают 65% респондентов, и на предприятии сотрудники часто проходят аттестацию, так считают 92% (Рис. 15). Тем самым можно отметить что, на предприятии хорошо организована система обучения персонала.

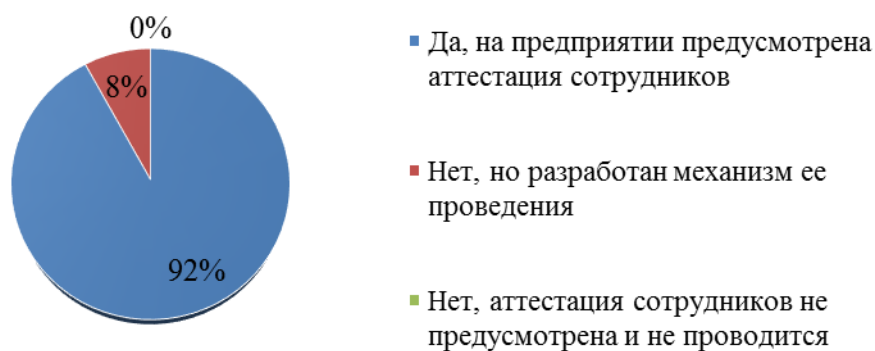


Рис. 15. Оценка проведения аттестации на предприятии

В результате исследования выяснилось, что на предприятии применяются следующие формы повышения квалификации, это в основном – тренинги (55%), специализированные курсы (35%) и обучение на рабочем месте – 55% (таблица 4). Также важно отметить что приобретенные знания на данных формах повышения квалификации помогли сотрудникам организации, при выполнении должностных обязанностей, так считают – 82% респондентов.

Таблица 4

Формы повышения квалификации на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Семинары	0	0
Тренинги	35	70
Специализированные курсы	10	20
Получение специального образования	5	10
Коучинги	0	0
Обучение на рабочем месте	0	0
Итого	50	100

Таким образом, можно сказать что, на предприятии хорошая система обучения, так полученные результаты исследования оценивают ее с положительной стороны.

Четвертый этап исследования предполагал оценку уровня удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы, в результате которой выяснилось, что для сотрудников организации наиболее важными аспектами работы являются: возможность карьерного роста, интересная и насыщенная работа, высокая заработная плата, хороший и сплочённый коллектив, система поощрения лучших сотрудников и график работы.

В результате исследования также выяснилось насколько они удовлетворены данными аспектами работы на исследуемом предприятии. Таким образом, можно сказать, что 65% респондентов удовлетворены уровнем заработной платы на предприятии и наличием социального пакета, 45% удовлетворены психологическим климатом в коллективе организации; 49% - возможностью карьерного роста, практически все респонденты удовлетворены санитарно-гигиеническими условиями труда и 49% удовлетворены отношениями с коллегами, и 75% удовлетворены стилем руководства, из отрицательных моментов можно отметить что 60% респондентов не удовлетворены графиком работы и 35% уровнем организации труда на предприятии (Рис. 16)

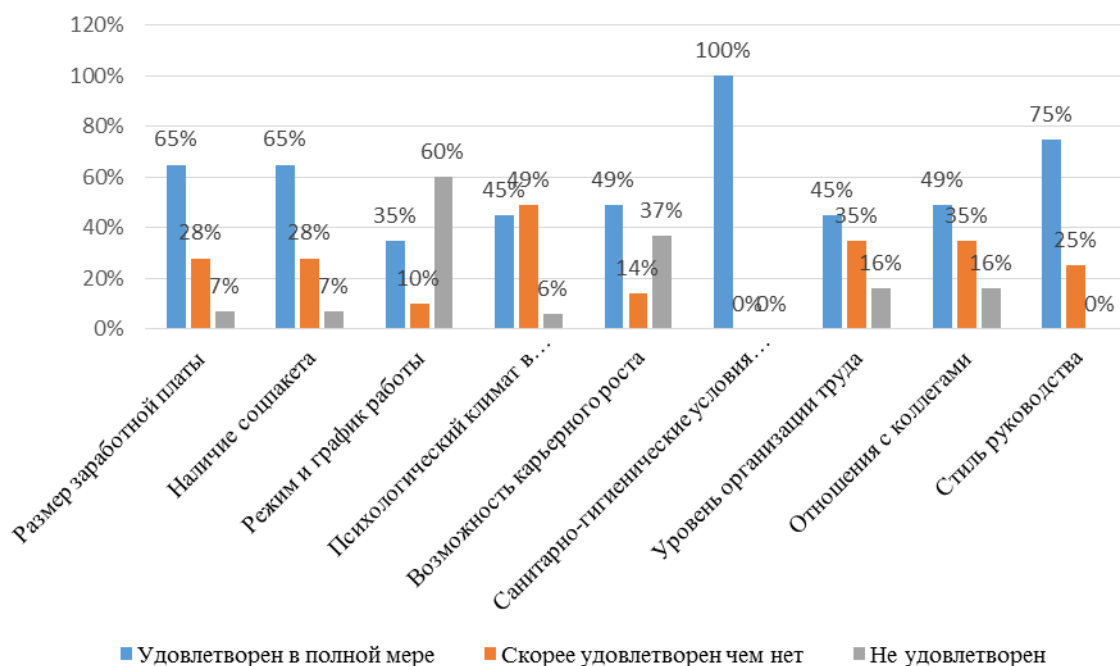


Рис. 16. Оценка уровня удовлетворенности респондентами различными сторонами работы на данном предприятии

Благодаря, результатам исследования выяснилось, что сотрудники предприятия удовлетворены системой мотивации на предприятии, это подтверждается тем, что при ответе на вопрос: «Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашей организации» - 86% ответили да в полной мере.

Так же в результате исследования выяснилось, что, заработная плата сотрудников зависит от количества отработанных лет на Вашем предприятии, так считают 96% респондентов. На предприятии для сотрудников представляется: дополнительный отгул, в случае сверхурочные работы – 82% и бесплатный проезд на служебной машине – 18% (рис. 17)

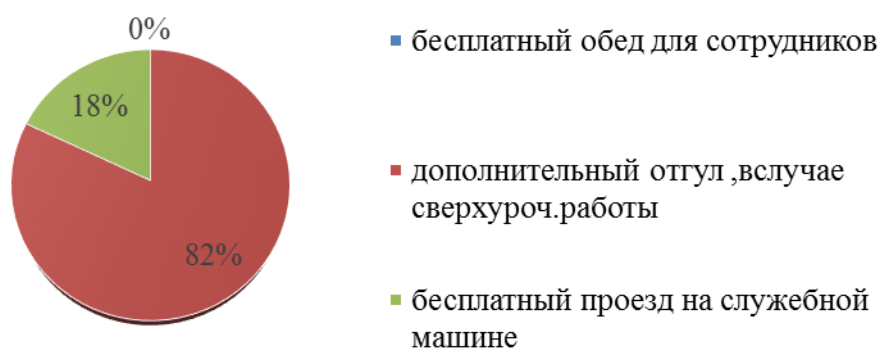


Рис. 17. Вид привилегий для сотрудников используемый на данном предприятии

Заключительным этапом исследования, являлась оценка внутренних коммуникаций предприятия, в результате данного этапа исследования выяснилось, что на предприятии сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях и планах предприятия, так считают 95% респондентов. Также у каждого сотрудника организации есть возможность задать интересующие вопросы руководителю предприятия (92%) (рис. 18)

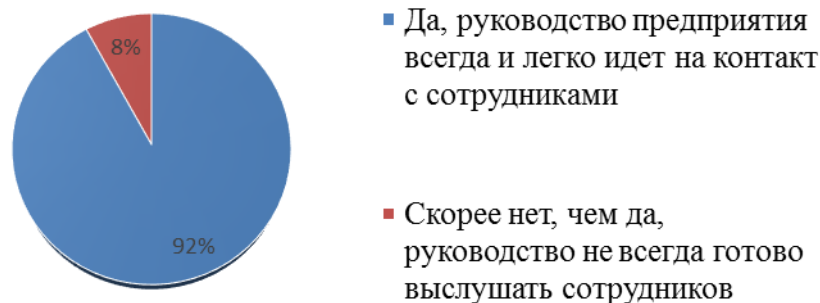


Рис. 18. Оценка возможности у сотрудников задать вопросы руководителю

Благодаря результатам исследования выяснилось, что на исследуемом предприятии используются следующие виды коммуникаций: личный контакт и через электронную почту (таб. 2.5).

Таблица 5

Виды коммуникаций на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Личный контакт	50	50
Селекторные совещания	0	0
Через электронную почту	50	50
Итого	100	100

В результате исследования выяснилось, что на предприятии используются следующие виды мероприятий, это система скидок и акций. Информация доводится до сотрудников во всех удобных формах, чаще всего в письменном виде и в электронном формате. Таким образом, на основании результатов

исследовании, можно сказать что уровень оценки внутренней коммуникации в организации высокий.

Таким образом, в результате проведенного исследования по оценке системы управления на предприятии ООО РТИТС можно сделать следующие выводы:

- уровень организации труда сотрудников средний так как, в организации хорошие условия труда (67%), у сотрудников есть должностные инструкции (82%), имеются формы морального и материального стимулирования, но 40% респондентов удовлетворены заработной платой труда, и 55 % респондентов удовлетворены системой вознаграждения за труд.

- уровень взаимоотношения руководителей с сотрудниками хороший, так стиль руководства респонденты оценили, как отличный, руководство предприятия поощряет корпоративные мероприятия, участвует в поддержании благоприятного климата в коллективе.

- хорошая система обучения персонала, так как на предприятии предусмотрена система повышения квалификации персонала, сотрудники часто проходят аттестацию, на предприятие проходят различные тренинги, полученные знания на данных тренингах помогают при выполнении должностных обязанностей.

- оценка уровня удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы средняя; так есть такие аспекты работы сотрудников, которыми сотрудники не удовлетворены к ним относятся: график работы, психологическим климатом в коллективе;

- уровень внутренней коммуникации предприятия высокий, так на предприятии используются все формы передачи информации, это устная письменная и электронном виде, также сотрудники организации могут задать интересующие вопросы руководству и всегда информированы обо всех событиях, проходящих в организации.

Глава 3. Совершенствование системы управления строительным предприятием на примере ООО «РТИТС»

3.1. Моделирование системы управления строительным предприятием ООО «РТИТС»

Каждое предприятие сегодня ищет свой путь реструктуризации и совершенствования структуры управления фирмой. Основные методы изменения структуры управления следующие:

- диагностика действующей системы управления;
- организационной структуры предприятия, системы распределения полномочий, распределение сфер деятельности;
- анализ финансово-экономического положения;
- оценка социальной среды на предприятии;
- анализ стиля управления, работы главных блоков системы управления, мотивационных и коммуникационных процессов.²⁴

Реструктуризация - не только создание новых организационных структур, но и новая управленческая культура, новое сознание руководителей и специалистов, т.е. именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей.

Социологические исследования наряду с другими средствами позволяют достаточно точно, глубоко и всесторонне проанализировать сложившуюся обстановку на предприятии, морально-психологический климат, общий стиль управления, моральные ценности коллектива, уровень организационной культуры, взаимоотношения руководителей и подчиненных, качество мотивационных механизмов и многое другое. Их результаты являются своеобразным зеркалом, в котором отчетливо видны и достигнутые успехи, и имеющиеся недостатки. Более того, подобные исследования можно назвать одним

²⁴ Чаплина А.Н., Клименкова Т. Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием [Текст]: Учебное пособие для СРС/КГТЭИ - Красноярск. - 109 с.

из универсальных источников информации для руководителей и служб управления персоналом, они не только выявляют разного рода проблемы, высвечивая их, так сказать изнутри, но и показывают действенные средства для их разрешения.²⁵

Процесс управления деятельностью в организации, ориентированный на стратегические проблемы, связан с принятой ею организационной структурой управления, которая предопределяет весь цикл управления. Основные действия, связанные с организационной структурой, - создание отделов и служб, определение сферы управления, распределение прав и обязанностей, - основаны на той или иной теории организации, в соответствии с которой организация рассматривается спроектированной для достижения предписанных целей.

Основной характеристикой организации, как мы уже знаем, является формальная организационная структура управления организации, т.е. сознательно установленный состав подразделений, иерархия должностей, совокупность должностных инструкций, внутриорганизационных положений, руководств и т.д.

Организационная структура зависит от внешней среды организации. Она строится в соответствии со стратегическими целями организации, определяется характером производственного процесса, особенностями применяемой технологии. Поэтому она не является неподвижной, раз и навсегда заданной, может и должна меняться. Организатор должен уметь почувствовать необходимость реорганизации и быть готовым к ее проведению.

Организационная структура управления, несмотря на то, что является статичной частью системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна развиваться. Этот процесс не должен быть стихийным, и его следует осуществлять целенаправленно. Предполагается, что можно получить всю необходимую информацию и повысить ее эффективность путем заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов

²⁵ Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия - 2014. - 368.

организации, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Изменения в управленческих структурах, связанные с изменениями целей организации, в основном определяются двумя группами факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходимость формирования и/или удержания конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием НТП и возможностями использования его результатов для повышения эффективности организации. Во-вторых, возможными (опробованными практикой) формами и методами совершенствования самих структур. Такие возможности предусматривают:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным (как правило) укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне;

- замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;

- интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры, например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, проектных групп и др.;

- создание конгломератных структур. В этом случае высшее руководство сохраняет за собой только финансы. Большинство конгломератов возникает за счет внешнего слияния компаний;

- формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание

отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной.

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций. Желание найти приемлемое соглашение между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать такую систему управления, которая характеризуется централизованной разработкой совершенствования предприятия и хозяйственной политики с децентрализованным оперативным управлением.

Для усиления функции управления используют: группы нововведений, программно-целевой подход, матричные структуры. Но наибольшее внимание заслуживает использование концепции стратегических хозяйственных подразделений организации при проектировании организационных структур управления. Здесь в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, обеспечение гибкости и адаптивности управления, вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

Структура управления ООО «РТИТС», является наиболее типичной для многих средних и крупных строительных компаний России. Она вполне соответствовала своим задачам и вполне адекватно функционировала. Изменение внешней среды потребовало соответствующей корректировки организационной структуры.

В результате анализа действующей организационной структуры управления ООО «РТИТС» можно сделать следующие выводы.

- 1) Каждое звено в организации заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы.
- 2) Отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями.
- 3) Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

4) Организационная структура предприятия не до конца отвечает современным рыночным условиям, требует доработки – развития рыночных блоков и повышения гибкости.

5) Недостаточно удовлетворяются потребности рынка, требующего принципиально новых проектных решений.

6) Предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не учитывает жизненные циклы продукции.

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

8) Отсутствует официально сформулированная и утвержденная организационная культура предприятия.

9) Недостаточное использование среднего и низового звеньев управления.

Первой задачей на пути формирования новой организационной структуры управления является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение стратегических целей предприятия. Если прежде к такой сфере относилось только производство, то в условиях рыночной экономики сюда относятся маркетинг, финансы, производство, персонал. А это значит, что вся организационная структура управления должна строиться вокруг них.

Вторая задача при формировании организационной структуры состоит в том, чтобы перейти от традиционного, к стратегическому управлению предприятием. Это в первую очередь задачи генерального директора. Поэтому необходимо было освободить его от текущей, оперативной работы, сосредоточив внимание на стратегии, финансах, персонале. В то же время следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет характер работы руководителей всех уровней и каждого подразделения, а также характер мотивационных механизмов, направленных теперь на развитие, инновации, научно-технический прогресс.

Приемлемой моделью для ООО «РТИТС» в настоящее время могла бы стать схема организационной структуры управления с использованием концепции стратегических подразделений. В основу организационной структуры управления положена модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Этот подход предполагает децентрализацию управления организаций.

Применение этой модели позволит:

1. Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.
2. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе.
3. Освободить руководство объединения от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом.
4. Повысить оперативность принимаемых решений.
5. Вовлечь в управленческую деятельность все подразделения объединения, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость и конкурентоспособность.

Таким образом, алгоритм проектирования организационной структуры, направленной на стратегическое управление достаточно прост и состоит из ряда этапов, уточняющих соответствие стратегии и организационной структуры. Однако выполнение многих этапов процесса разработки организационной структуры требует сбора большого количества данных и детального анализа деятельности компании. Модель представлена на рисунке 19.

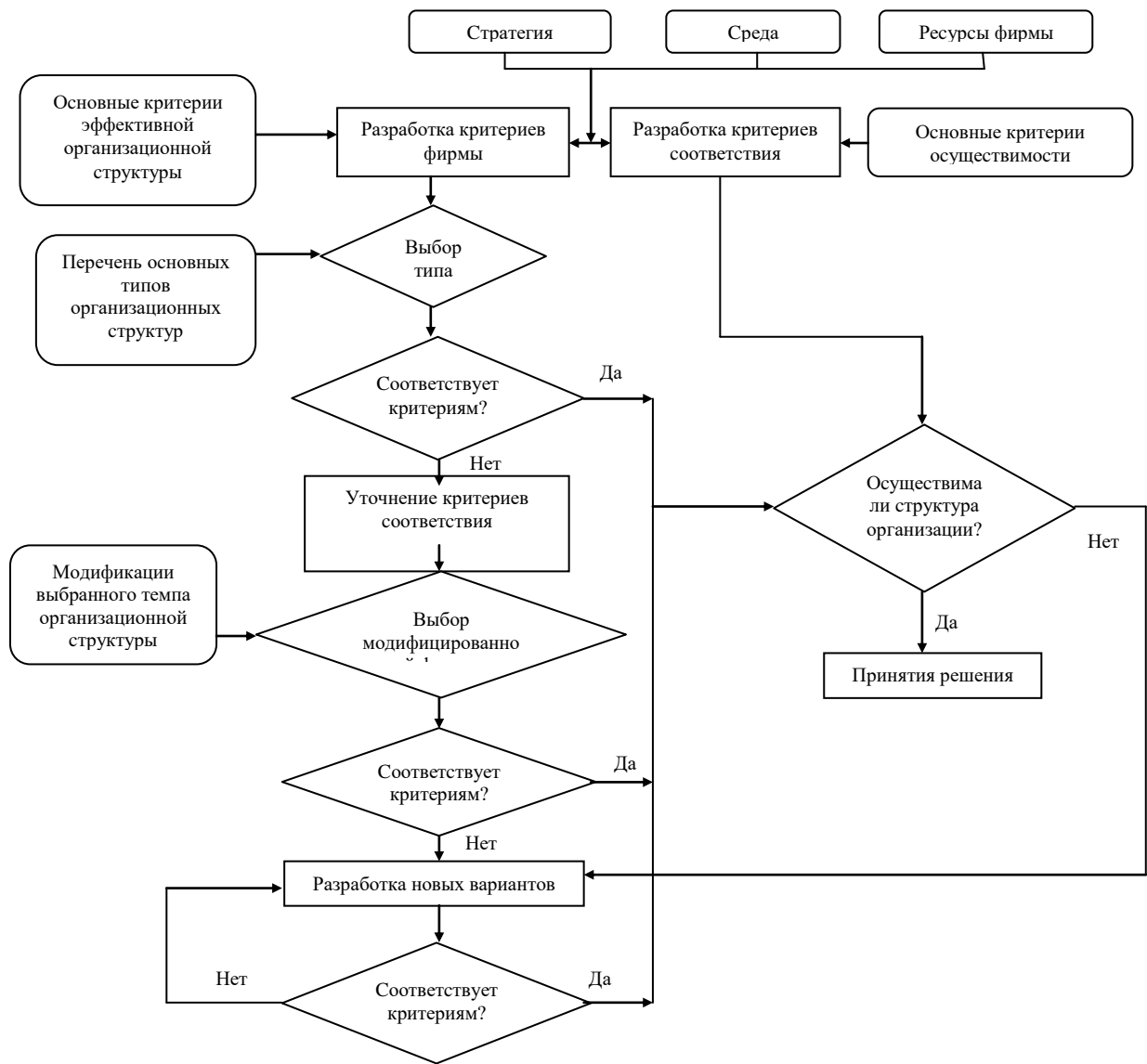


Рис. 19. Моделирование организационной структуры

На основе анализа требований, предъявляемых к организационным структурам управления, к сформулированной стратегии, результатам анализа внешней среды, можно разработать специальные критерии для определения структуры фирмы, упорядочения всех возможных структур в порядке их приоритетности и выбора структуры, в наибольшей степени соответствующей разработанным критериям.

Применяя эти критерии к оценке свойств основных типов организационных структур, можно сузить временные рамки поиска наиболее приемлемой структуры.

После этого необходимо оценить, насколько характеристики структуры удовлетворяют требованиям обеспеченности ресурсами и стратегическим установкам. Если соответствие достигнуто, фирма останавливается на данной структуре, если нет, то уточняется перечень критериев, которым должен соответствовать проект, и снова рассматриваются различные модификации.

Процесс продолжается до тех пор, пока руководство компании не придет к заключению, что существующие несогласования незначительны и ими можно пренебречь. Фактически это означает поэтапное занижение критериев оценки и отбора будущей организационной структуры. Поэтому нужно следить за тем, чтобы такое занижение требований не оказало серьезного влияния на выполнение стратегии и не привело к снижению эффективности деятельности компании.

3.2. Повышение эффективности функционирования системы управления строительным предприятием ООО «РТТТС»

Организационная структура предприятия определяет эффективность предприятия и его потенциальные возможности, поэтому к совершенствованию структуры управления необходимо относиться с максимальной осторожностью. Неоправданное включение лишних элементов оргструктура, как и исключение необходимых для реализации определённых функций, резко снижает эффективность управления.

Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационной структуре, применение новой организационной формы структуры.²⁶

Усовершенствованная оргструктура должна обеспечивать эффективное решение задач всех типов, стоящих перед системой, - производственных, социальных, экономических, текущих, оперативных, стратегических и т.д.

²⁶ Савченко И. В. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности [Текст]: / И. В. Савченко // Менеджмент сегодня. - 2013. - №4. – С. 25 - 30. – С. 25.

Рассмотрим следующие основные требования к осуществлению процесса совершенствования организационной структуры ООО «РТИТС». Содержание данных требований отражено в таблице 6.

Таблица 6

Содержание требований к осуществлению процесса совершенствования организационной структуры

Требования	Содержание требований
Плановость	Развитие организационной структуры должно найти отражение как в долгосрочных, так и краткосрочных планах фирмы.
Адаптивность	При реализации стратегии развития необходимо уточнять ее, а также используемый методический аппарат.
Системность	Необходимо учитывать, что изменения в одном из блоков организационной структуры могут потребовать изменений и в других блоках.
Итеративность	Процессы, обеспечивающие совершенствование организационной структуры управления, должны быть тесно связаны между собой обратными связями.
Поддержка высшего руководства	Руководство должно быть заинтересовано и активно участвовать в работе по совершенствованию.
Обеспеченность ресурсами	Процесс совершенствования должен быть обеспечен необходимыми кадровыми, техническими, финансовыми и другими ресурсами.
Социально-психологическая подготовленность	При осуществлении совершенствования необходимо проводить работу по преодолению сопротивления изменениям со стороны работников фирмы и созданию атмосферы готовности к изменениям.

Целью создания новой организационной структуры для ООО РТИТС является успешная работа в условиях рыночной экономики. Данная цель может быть достигнута путем трансформации организационных структур управления предприятием, заключающейся в осуществлении комплекса мероприятий по

приведению условий функционирования управленческого аппарата предприятия в соответствие с выработанной моделью.

Задачами предлагаемой структуры управления предприятия являются:

- Отражение целей и задач организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
- Достижение оптимального разделения труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
- Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
- Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями, и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
- Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей среднего звена.

Предлагаемая организационно-управленческая структура предприятия позволит, реализовать следующие принципы:²⁷

- обеспечение гибкого реагирования на изменения рынка;
- обеспечение оптимального уровня децентрализации управленческих решений;

²⁷ Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236.

- закрепление за каким-либо структурным подразделением предприятия организации и выполнения конкретной функции, осуществляемой предприятием, причем дублирование выполнения одних и тех же функций указанными подразделениями недопустимо;
- персонификация ответственности за организацию и выполнение каждой функции, осуществляемой предприятием.

Приемлемой моделью для ООО «РТИТС» в настоящее время могла бы стать схема организационной структуры управления с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений.

Тем самым система управления остаётся прежней, а в организационную структуру добавляется отдел стратегического планирования и новая должность: менеджер по развитию.



Рис. 20. Изменения в организационной структуре ООО «РТИТС»

Основное преимущество внедрения отдела стратегического планирования в организационную структуру ООО РТИТС состоит в том, что в большей степени обоснованности плановых показателей, и в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.²⁸

В отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением.

Особенности стратегического планирования:²⁹

- должно дополняться текущим;
- стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы ежегодно;
- годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);
- большинство западных компаний считает, что механизмы стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Таким образом, предложенный путь совершенствования организационной, структуры управления позволит ООО «РТИТС» повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у сотрудников к предпринимательской деятельности, сохранить рабочие места.

²⁸ Савченко И. В. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности [Текст]: / И. В. Савченко // Менеджмент сегодня. - 2013. - №4. – С. 25 - 30. – С. 27.

²⁹ Пугина Л. И. Современные аспекты стратегического управления на предприятии [Текст] // Л. И. Пугина, Е. В. Родионова. - СЭПТП. - 2012. - №2 - С.36-68.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Экономический эффект от изменений в структуре управления организации как правило самый высокий. Грамотно проведенные организационные изменения приносят значимый экономический эффект уже после полугодичного цикла преобразований за счет повышения эффективности работы сотрудников и подразделений предприятия. Прибыль предприятий в этом случае за год увеличивается на 30%.³⁰

После предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления ООО РТИТС, важно провести их экономическую эффективность для этого составим таблицу затрат на совершенствование системы обучения и развития персонала предприятия (таблица 3.2)

Таблица 7

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управлением предприятием ООО «РТИТС»

Наименование показателя	Формула расчета	Значение, руб.
1	2	3
1. Затраты на проведение мероприятий		
Оплата труда новых сотрудников (менеджера по рекламе, маркетолога, менеджера по развитию, менеджера по управлению изменений)	$(\sum Z_i * M_i) * K_d * N_p$ Z_i - месячный оклад сотрудника; M_i - количество месяцев работы сотрудника; K_d - коэффициент дополнительных затрат; N_p - число сотрудников	$58000 * 3 * 1,385 * 2 = 481980$
Повышение заработной платы сотрудников	$\sum (\Delta ЗП * N_p)$ $\Delta ЗП$ - прирост заработной	$3000 * 22 = 19800$

³⁰ Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: [Текст]: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с. – С. 123.

	платы; Nr - число сотрудников;	
Оплата труда специалистов по обучению персонала	Согласно расчету агентства	35000
Расходы на оплату наставничества	$\Sigma (\Delta \text{ЗП} * \text{Nr})$ $\Delta \text{ЗП}$ - прирост заработной платы; Nr - число сотрудников-наставников	$2500 * 4 = 10000$
Расходы на реализацию программы обучения, тренингов.	Кот + Кл Кот - приобретение оргтехники; Кл - приобретение литературы $\Sigma (\Delta \text{ЗП} * \text{Nr}) + \text{ЗПс}$ $\Delta \text{ЗП}$ - прирост заработной платы; Nr - число сотрудников, ЗПс - зарплата сторонних сотрудников	$10500 + 2500 = 13000$ $400 * 3 + 2600 = 3800$
Канцелярские, почтовые, телефонные расходы, связанные с внедрением проекта	Согласно составленному бюджету	8500
Общие затраты на разработку и реализацию проекта	ИТОГО Σ п. 1	524080
2. Экономия от проведенных мероприятий		
Экономия денежных средств на прием и увольнение за счет сокращения текучести	$\Sigma (\text{Py} + \text{Pп}) * \text{Nr}$ Py - расходы по процедуре увольнения; Pп - расходы по процедуре приема; Nr - число сотрудников	$(3200 + 7500) * 4 = 42800$
Сокращение потерь от простоя	$\Sigma \text{Пп} * \text{Ид} * \text{Nm}$	$58000 * 3$

рабочего места	Пп - потери от простоя в день; Nd - дни простоя Nm - число случаев простоя	* 4 = 696000
Сокращение потерь от снижения производительности труда сотрудников решивших уволиться	$\Sigma \text{ Пп} * \text{ Nd} * \text{ Nm}$ Пп - потери от снижения производительности; Nd - количество дней; Nr - число сотрудников	$4200 * 7 * 4 = 117600$
Общая экономия и доходы от внедрения проекта	ИТОГО Σ п.2	856400
Полученный эффект	Экономия - Затраты	$856400 - 524080 = 332320$

Как видно по результатам таблицы величина затрат, необходимая на внедрение разработанных рекомендаций составляют 524080 рублей. При этом экономия и доходы от внедрения проекта – 856400 рублей.

Построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала. (таблица 3.3).

Таблица 8

Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию системы развития персонала

Достоинства	Недостатки
Снижение текучести кадров Рост производительности труда Повышение профессионального уровня работников Капиталоемкость незначительна по отношению к ожидаемому экономическому эффекту	Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда) Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту

Таким образом, рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием и системы обучения и развития персонала ООО РТИТС, позволят сократить текучесть кадров на 10 %, производительность труда увеличить на 5 %, а также улучшить систему управления предприятием более адаптировать ее к условиям внешней среды, и получить эффект в денежном выражении 332320 рублей, можно считать экономически и социально обоснованным.

Таким образом:

1) Предложены основные рекомендации по совершенствованию организационной структуры предприятия, в рамках которых подразумевается совершенствование старой организационной структуры предприятия ООО РТИТС, путем создания отдела стратегического планирования. Отдел стратегического планирования обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

2) Предложены рекомендации по обучению и подготовки персонала, данные рекомендации подразумевают реализации программы обучения и развития персонала ООО РТИТС. Целью данной программы является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте. Реализация данной программы включает в себя 5 основных этапов.

3) Обоснована оценка эффективности предложенных мероприятий. Величина затрат, необходимая на внедрение разработанных рекомендаций составляют 524080 рублей. При этом экономия и доходы от внедрения проекта – 856400 рублей. Таким образом экономический эффект от внедрения данных рекомендаций равен = 332320 рублей.

Заключение

Даная работа написана на тему Повышение эффективности системы управления строительным предприятием на примере ООО «РТИТС» (г. Москва) в результате исследования можно сделать следующие практические и теоретические выводы:

1. Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления (ОСУ) определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

2. В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- линейно-функциональная;
- дивизионная;
- матричная;
- свободная.

в условиях рыночной экономики организациям необходимо ориентироваться на постоянно изменяющуюся окружающую среду, для этого необходимо осуществлять так называемое стратегическое управление. Система стратегического менеджмента может помочь руководителям предвидеть тенденции развития бизнеса; отслеживать и понимать влияние внешнего окружения; делать стратегический выбор и реализовывать стратегию. Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные виды бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Формирование стратегии развития предприятия является итеративным (циклическим) процессом. Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

3. Цель проведения исследования оценки эффективности системы управления предприятием ООО «РТИТС» провести оценку эффективности системы управления предприятием. В рамках проведенного исследования использовались такие методы исследования как: кабинетное исследование, экспертный и анкетный опрос.

4. В результате анализа организационной структуры предприятия ООО «РТИТС» выяснилось, что у предприятия линейно –функциональная организационная структура, у которой есть свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести: организационная структуры соответствует целям и задачам предприятия, размерам предприятия, должностным обязанностям сотрудников предприятия; структура является гибкой и легко адаптирующей к изменяющимся условия в предприятии; так же организационная структура соответствует другим элементам системы управления и миссии и стратегии организации. К недостаткам относятся: организационной структуры слабо соответствует состоянию внешней среды; не все эксперты удовлетворены организационной структурой предприятия; отмечается слабая степень надежности организационной структуры; отмечается слабая степень управляемости организационной структуры;

5. В результате оценки эффективности системы управлением предприятием ООО РТИТС стало ясно, что данная система является эффективной, но все таки есть некоторые отрицательные моменты к ним относятся: уровень организации труда сотрудников средний так как, в организации хорошие условия труда, у сотрудников есть должностные инструкции, имеются формы морального и материального стимулирования, но 40% респондентов удовлетворены заработной платой труда, и 55 % респондентов удовлетворены системой вознаграждения за

труд и сотрудники не удовлетворены некоторыми аспектами работы на предприятии, - это график работы, психологическим климатом в коллективе.

6. В рамках анализа внешней и внутренней среды ООО РТИТС было выявлено, что отрицательное влияние на предприятие оказывают природные факторы, тем самым тормозя процесс деятельности предприятия, также политические факторы. Все эти факторы напрямую или косвенно отрицательно влияют на предприятие ООО РТИТС. Но есть среди них факторы, которые оказывают и положительное влияние. Это правовые факторы (развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность и прочие), технологические факторы (разработка и внедрение новых технологий), социальные факторы (рост числа служащих), экономические факторы (движение цен), политические факторы (стабилизация политической ситуации в стране). Данные факторы ускоряют и успешно влияют на развитие фирмы.

У предприятия ООО РТИТС достаточно много возможностей для развития во внешней деятельности, что является положительным фактором.

7. Основными рекомендациями по совершенствованию организационной структуры предприятия являются - совершенствование старой организационной структуры предприятия ООО РТИТС путем создания отдела стратегического планирования. Отдел стратегического планирования обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

8. Целью программы по обучению и подготовки персонала ООО РТИТС является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте. Реализация данной программы включает в себя 5 основных этапов.

9. Величина затрат, необходимая на внедрение разработанных рекомендаций составляют 524080 рублей. При этом экономия и доходы от

внедрения проекта – 856400 рублей. Таким образом экономический эффект от внедрения данных рекомендаций равен = 332320 рублей.

Библиографический список

1. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации [Текст]: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2013. - 242с
2. Акулов В.Б. К характеристике субъекта стратегического менеджмента [Текст]: / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков // Проблемы теории и практики управления - 2012. - №4. - С.113-119
3. Алехина О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы [Текст]: / Алехина О. И. // Стратегический менеджмент – 2012. - №3. – С. 87-92.
4. Авдошина З. А. Исследования систем управления [Электронный ресурс]: // http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml
5. Архипов Н.И. Исследование систем управления. [Текст]: Учебник // Н.И. Архипов - М.: ПРИОР, 2014. — 232 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 560с.
7. Банчева А. А. К вопросу о маркетинговой политике предприятия (маркетинговая политика в теории и практике) [Текст]: / А. А. Банчева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 6. - С. 14-23
8. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. [Текст]: - СПб: Питер, 2010. - 411с.
9. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013 - 412 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. – 576
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 296 с.

12. Васин С. М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием [Текст]: / С. М. Васин // Вектор науки ТГУ. - 2012. - №4 (22) - С.229-233.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с.
14. Гагарский В. А. Совершенствование организационной структуры компании [Текст]: / В. А. Гагарский // Управление человеческим потенциалом, 2013. - №4. – С. 121-126
15. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления [Текст]: Учебник, г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2010. – 234с.
16. Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2012. – 704 с.
17. Гилемханов А. Г. Эффективная организационная структура [Текст]: / А. Г. Гилемханов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - №04. - С.38-42.
18. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – 296 с.
19. Добреньков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования [Текст]: Учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2014. – 768 с.
20. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – 7-е изд. перераб. и доп. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1104 с.
21. Заставной М. И., Кручинин В. И. О способах комплексной автоматизации системы управления предприятием [Текст] / М. И. Заставной, В. И. Кручинин // Известия ВолгГТУ. - 2012. - №12. - С.81-84.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.:ИНФРА –М, 2014. - 304с.

23. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 342 с.

24. Климантова Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования [Текст]: Учебник – М.: Дашков и Ко, 2014.

25. Кравченко А.И. Методология и методы социологических исследований. [Текст]: Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2014.

26. Калькулятор выборки [Электронный ресурс] // <http://surin.marketolog.biz/calculator.htm>

27. Криворучко О. Н. Процессно-ориентированная система управления предприятием [Текст] / Криворучко О. Н. // Экономика транспортного комплекса. - 2012. - №18 - С.22-34.

28. Кумпилова Б. А. Принципы совершенствования организационной структуры предприятия [Текст] / Б. А. Кумпилова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2012. - №1 - С.47-53.

29. Карминская-Белоброва М. В. Организационные структуры управления предприятием [Текст] / М. В. Карминская-Белоброва // БИ. - 2012. - №12 - С.192-195.

30. Левин Л.А. Основы исследования систем управления [Текст]: Методическое пособие для студентов /Л.А. Левин; КГТЭИ. - Красноярск, 2011. - 94 с.

31. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2013. – 672 с.

32. Менеджмент: бакалаврская работа [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 252 с.

33. Менеджмент организации [Текст]: / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2012. - 430с.

34. Монышева Л.Г. Исследование систем управления [Текст]: Учебное пособие/Л.Г. Монышева. -СПб.: Питер, 2014. - 253с.

35. Макашева Н. П. Нестерова О. А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст]: / Н. П. Макашева, О. А. Нестерова // Вестн. Том. гос. ун-та. - 2012. - №345 - С.153-157.

36. Меняев М. Ф. Информационные потоки в системе управления / М. Ф. Меняев // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана. - 2013. - №05 - С.4.

37. Наумов Г. В. Система управления в компании: как создать и как развивать [Текст] / Г. В. Наумов // Стратегический менеджмент. – 2015. - №2. – С.176- 182.

38. Назаренко М. А. Анализ организационных структур современных предприятий / М. А. Назаренко, А. Ю. Котенцов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. №5-2 С.143-146.

39. Организационная структура предприятий [Текст]: Учебное пособие / Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская - М.: Изд-во КОНСЭКО, 2014. - 176с.

40. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития [Текст]: / Корнюхин С.В. - М.: Европейский центр по качеству, 2013. - 48с.

41. Резник С. Д. Персональный менеджмент: [Текст]: учебник /С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 559 с.

42. Резник С.Д. Менеджмент: технологии профессионального продвижения женщин в менеджменте и бизнесе [Текст]: учебное пособие /С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.

43. Румянцева З.П. Общее управление организацией [Текст]: Теория и практика: учебник [Текст] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

44. Одегов Ю.Г. Организационная культура: основные аспекты и структура [Текст] / Ю.Г. Одегов // Управление корпоративной культурой – 2013. - №4 – С. 67-72

45. Озорнин С. О. Организационные структуры и модели управления в российском бизнесе [Текст] / С. О. Озорнин // Стратегический менеджмент – 2013. - №3 – С. 156-162.

46. Петровская О. А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст]: / О. А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. - 2012. - №2. - С.70-76.

47. Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43 - С.248-254.

48. Печаткина Е. Ю. Комплексная система управления предприятием / Е. Ю. Печаткина [Текст] // Проблемы современной экономики. - 2013. - №4 - С.116-119.

49. Пугина Л. И. Современные аспекты стратегического управления на предприятии [Текст] // Л. И. Пугина, Е. В. Родионова. - СЭПТП. - 2012. - №2 - С.36-68.

50. Попова Л. Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры / Л. Ф. Попова // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. - 2014. - №2. - С.54-63.

51. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 271 с.

52. Савельева Е. Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 142-146.

53. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления [Текст]: Учебное пособие. - Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2014. - 184с.

54. Самохина О. Ф. Построение организационной структуры и взаимодействия подразделений: опыт проекта [Текст]: // О. Ф. Самохина / Управленческий учет и финансы – 2013. - №2 – С. 187-192.

55. Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242.

56. Савченко И. В. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности [Текст]: / И. В. Савченко // Менеджмент сегодня. - 2013. - №4. – С. 25 - 30.

57. Сущность функции управления [Электронный ресурс]: // <http://www.legekonom.ru/Sushhnost_funkcii_upravlenija/index.html>

58. Система управления и смысл организации [Электронный ресурс]: // http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517

59. Сенотова А. А. Обучение персонала как необходимая составляющая успешного управления промышленным предприятием (на материалах компаний-производителей цемента) [Текст]: / А. А. Сенотова // Вестник СГТУ. - 2012. - №1. - С.256-262.

60. Социально-экономические итоги развития России в 2015 г. Аналитическая справка [Электронный ресурс]: // <http://aftershock.su/?q=node/320206>

61. Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия - 2014. - 368.

62. Тишков Ю. С. Организационная структура управления как инструмент менеджмента: опыт построения и оптимизации [Текст]: / Ю. С. Тишков // Стратегический менеджмент – 2013. - №2. – С. 234-236.

63. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения [Текст]: учебник /Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.

64. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: [Текст]: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с.

65. Чаплина А.Н., Клименкова Т. Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием [Текст]: Учебное пособие для СРС/КГТЭИ - Красноярск. - 109 с.

66. Шеин Д. А. Эффективные подходы к формированию сбалансированной системы управления предприятием [Текст]: / Д. А. Шеин // Менеджмент качества - №3 - 2014. – №3 - С. 184 - 190.

67. Юхнева Е. А. Организационная культура как инструмент внутреннего маркетинга [Текст]: / Е. А. Юхнева // Управление корпоративной культурой – 2013. - №1 - С. 146-150

68. Экспертный опрос [Электронный ресурс] // <http://www.klubok.net/pageid432.html>

69. Якимова В.А. Оптимизация затрат на обеспечение системы управления с помощью функционально-стоимостного анализа [Текст]:/ В.А. Якимова // Управленческий учет и финансы. - 2014. - №1 – С. 2- 22.

70. Янг С. Системное управление организацией. [Текст]: Учебник. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. - М., «Советское радио», 2014, - 516 с.

Глоссарий

Анкетный опрос - такая разновидность метода опроса, при котором общение между социологом (исследователем) и респондентом опосредуется анкетой.

Методы управления - способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив

Маркетинговая среда предприятия - это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющие возможность влиять на его рыночные решения

Организационная структура управления — это совокупность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления, характеризующая состав и информационные взаимосвязи, как отдельных исполнителей, так и самостоятельных подразделений, находящихся в последовательной соподчиненности и наделенных конкретными правами

Принцип — это основное правило, требование, идея управления и его основа.

Технология управления - это приемы, способы и порядок (последовательность, регламент) выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций.

Система управления предприятием – это самостоятельная система, но может входить в систему более высокого порядка, при этом состав элементов каждой из подсистем системы управления предприятием является разнообразным и зависящим от конкретного содержания системы организации

Стратегическое планирование – это процесс создания и претворения в жизнь алгоритмов действий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач

Управленческие решения - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления.

Функция управления – это виды управленческой деятельности, различные направления управленческого воздействия управляющей системы на управляемый

Экономические методы – это методы хозяйствования, основанные на объективных экономических законах и интересах общества.

Экспертный опрос – это метод сбора информации, основанный на мнениях о каком-либо явлении или процессе группы компетентных специалистов, называемых экспертами.

АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Оценка эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт»

Уважаемые участники опроса!

Просим Вас высказать свое мнение, ответив на предложенные ниже вопросы.

Результаты данного исследования будут использованы в дальнейшем, с целью изучения системы внутреннего маркетинга предприятия.

Укажите выбранные варианты ответов, при необходимости дайте свой вариант ответа.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии?

- Менее одного года
- Более одного года
- Более двух лет
- Более пяти лет
- Со дня открытия предприятия

2. Как Вы оцениваете свои условия труда?

- Отлично
- Хорошо
- Плохие

3. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?

- Вполне удовлетворен
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, не удовлетворен

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?

- Безусловно имеются
- Имеются не только в общем виде

- Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии
- Нет, отсутствуют

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников используются на Вашем предприятии? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Моральное стимулирование
- Материальное стимулирование
- Административное воздействие (выговоры и др.)
- Экономическое воздействие (штрафы и др.)

6. Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)

- Отсутствие работы на данный момент
- Хорошая репутация нашего предприятия
- Высокий заработок, гибкий график, социальные гарантии
- Сплоченный коллектив
- Благоприятный внутренний климат
- Возможность карьерного роста

7. Какова ваша заработная плата?

- соответствует Вашему трудовому вкладу;
- соответствует в некоторой мере;

- меньше Вашего трудового вклада.

8. Устраивает ли Вас существующая система вознаграждения за успешный труд Вас:

- устраивает;
- устраивает отчасти;
- не устраивает.

9. Как руководство оценивает ваш труд?

- справедливо;
- не знаю;
- несправедливо.

10. Как вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?

- Морального стимулирования практически нет;
- Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное;
- Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования;
- Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги;
- Другое _____

ОЦЕНКА УРОВНЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С
СОТРУДНИКАМИ

11. Как Вы оцениваете стиль руководства на Вашем предприятии

- Отлично
- Хорошо
- Плохо

12. Помогают ли руководители поддерживать благоприятный климат в коллективе?

- Да, поскольку это, безусловно, зависит от руководителя

- Не всегда, однако, в случае необходимости, руководитель всегда готов помочь

- Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива

13. Поощряет ли Ваше руководство организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?

- Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников
- Да, но только редко
- Нет, руководство не приемлет организацию совместного культурного досуга с персоналом
- Нет, это не принято на нашем предприятии

14. Возникают ли у Вас или Ваших коллег конфликтные ситуации с руководством или коллективом

- Нет, конфликтные ситуации не возникают.
- Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание
- Да, часто возникают напряженные ситуации.

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

15. Укажите предусмотрена ли на Вашем предприятии система повышения квалификации сотрудников?

- Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию.
- Да, но частота повышения квалификации крайне низкая
- Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников

16. Проводится ли аттестация сотрудников на Вашем предприятии?

- Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников
- Нет, но разработан механизм ее проведения
- Нет, аттестация сотрудников не предусмотрена и не проводится

17. Укажите, какие формы повышения квалификации применяются на Вашем предприятии?

- Семинары
- Тренинги
- Специализированные курсы
- Получение специального образования
- Коучинги
- Обучение на рабочем месте

18. Помогли ли Вам знания и умения, приобретенные в процессе курсов повышения квалификации при выполнении своих должностных обязанностей?

- да, постоянно применяю свои полученные знания
- нет
- затрудняюсь ответить.

*ОЦЕНКА УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ
РАЗЛИЧНЫМИ АСПЕКТАМИ РАБОТЫ*

19. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными?

(Укажите не более трех вариантов ответов)

- Интересная и насыщенная работа
- Возможность карьерного роста
- Возможность совмещения работы и обучения
- Высокая заработная плата
- Хороший и сплоченный коллектив

- Доброжелательное отношение руководителей
- Система поощрения лучших сотрудников
- График работы

20. Укажите, в какой мере Вы удовлетворены различными сторонами работы на данном предприятии?

Вопрос	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен
Размер заработной платы			
Наличие соцпакета			
Режим и график работы			
Психологический климат в коллективе			
Возможность карьерного роста			
Санитарно-гигиенические условия труда			
Уровень организации труда			
Отношения с коллегами			
Стиль руководства			

21. Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?

- Да, в полной мере
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, абсолютно не удовлетворен

22. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?

- Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии
- Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии

23. Укажите, какие из ниже перечисленных привилегий для сотрудников используется на Вашем предприятии?

- бесплатный обед для сотрудников
- дополнительный отгул ,вслучае сверхуроч.работы
- бесплатный проезд на служебной машине

ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

24. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?

- Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия
- Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях

25. Имеется ли у Вас возможность задавать интересующие Вас вопросы руководителю?

- Да, руководство предприятия всегда и легко идет на контакт с сотрудниками
- Скорее нет, чем да, руководство не всегда готово выслушать сотрудников

26. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?

- Личный контакт
- Селекторные совещания
- Через электронную почту
- Через служебные записки

27. Укажите, какие мероприятия используются на Вашем предприятии?

- подарочные предложения;
- система скидок, акции

28. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?

- В письменном виде
- В устной форме
- В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ О РЕСПОНДЕНТЕ

29. Ваш возраст

18-24 лет

25-29 лет

30-34 лет

35-39 лет

40-45 лет

46-50 лет

51 и старше

30. Ваш пол

Мужчина

Женщина

31. Ваше образование

Неполное среднее

Среднее, среднее специальное

Неполное высшее

Высшее

Другое _____

32. Ваш среднемесячный доход

Менее 5000 рублей

5001-10000 рублей

10001- 15000 рублей

Спасибо за участие в исследовании!!

Приложение Б

Анкета для экспертов

Уважаемый(ая), _____!
Просим Вас выступить в качестве эксперта и оценить организационную структуру предприятия ООО РТИТС». По 5 – ой шкале по каждому предложенному критерию. г. Москва, ул. Земляной вал, д.9

Критерии оценки орг. структуры	Оценка эксперта				
1. Оценка соответствия организационной структуры целям и задачам предприятия	1	2	3	4	5
2. Оценка соответствия организационной структуры размерам предприятия	1	2	3	4	5
3. Оценка соответствия организационной структуры к состоянию внешней среды	1	2	3	4	5
4. Оценка соответствия организационной структуры должностным обязанностям сотрудников предприятия	1	2	3	4	5
5. Оценка гибкости и адаптации организационной структуры к изменяющимся условиям в предприятии	1	2	3	4	5
6. Оценка удовлетворенности организационной структуры	1	2	3	4	5
7. Оценка соответствия организационной структуры и миссии и стратегии развития предприятия	1	2	3	4	5
8. Оценка надежности организационной структуры	1	2	3	4	5
9. Соответствие организационной структуры другим элементам системы управления	1	2	3	4	5
10. Оценка уровня управляемости организационной структуры	1	2	3	4	5

Благодарим за участие!

Сводные результаты исследования

Таблица 1

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии		
Варианты ответов	Количество человек	%
Менее одного года	0	0
Более одного года	6	11
Более двух лет	30	76
Более пяти лет	14	13
Итого	50	100

Таблица 2

2. Как Вы оцениваете свои условия труда?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Отлично	25	66
Хорошо	18	18
Плохие	7	4
Итого	50	100

Таблица 3

3. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Вполне удовлетворен	25	60
Скорее да, чем нет	17	24
Скорее нет, чем да	5	4
Нет, не удовлетворен	3	2
Итого	50	100

Таблица 4

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Безусловно имеются	35	82
Имеются не только в общем виде	15	8
Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии	0	0
Нет, отсутствуют	0	0
Итого	50	100

Таблица 5

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников используются на Вашем предприятии? (Укажите не более трех вариантов ответов)		
Варианты ответов	Количество человек	%
Моральное стимулирование	45	92
Материальное стимулирование	40	82
Административное воздействие (выговоры и др.)	35	65
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	45	92
Итого	50	100

Продолжение приложение В

Таблица 6

6. Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)		
Варианты ответов	Количество человек	%
Отсутствие работы на данный момент	6	10
Хорошая репутация нашего предприятия	50	100
Высокий заработок, гибкий график, социальные гарантии	40	96
Сплоченный коллектив	15	65
Благоприятный внутренний климат	15	65
Возможность карьерного роста	35	78
Итого	50	100

Таблица 7

7. Какова ваша заработная плата?		
Варианты ответов	Количество человек	%
соответствует Вашему трудовому вкладу;	15	32
соответствует в некоторой мере;	25	40
меньше Вашего трудового вклада.	10	29
Итого	50	100

Таблица 8

8. Устраивает ли Вас существующая система вознаграждения за успешный труд Вас:		
Варианты ответов	Количество человек	%
устраивает;	35	67
устраивает отчасти;	7	5
не устраивает.	15	18
Итого	50	100

Таблица 9

9. Как руководство оценивает ваш труд?		
Варианты ответов	Количество человек	%
справедливо;	29	51
не знаю;	5	10
несправедливо.	26	39
Итого	50	100

Таблица 10

10. Как вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Морального стимулирования практически нет;	0	0
Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное;	15	28
Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования;	20	55
Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги;	10	12
Другое	5	5
Итого	30	100

Продолжение приложение В

Таблица 11

11. Как Вы оцениваете стиль руководства на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Отлично	38	71
Хорошо	7	14
Плохо	5	10
Итого	50	100

Таблица 12

12. Помогают ли руководители поддерживать благоприятный климат в коллективе?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, поскольку это, безусловно, зависит от руководителя	25	48
Не всегда, однако, в случае необходимости, руководитель всегда готов помочь	15	35
Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива	10	17
Итого	50	100

Таблица 13

13. Поощряет ли Ваше руководство организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников	35	76
Да, но только редко	15	24
Нет, руководство не приемлет организацию совместного культурного досуга с персоналом	0	0
Итого	50	100

Таблица 14

14. Возникают ли у Вас или Ваших коллег конфликтные ситуации с руководством или коллективом		
Варианты ответов	Количество человек	%
Нет, конфликтные ситуации не возникают.	25	50
Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание	15	30
Да, часто возникают напряженные ситуации.	10	20
Итого	50	100

Таблица 15

15. Укажите предусмотрена ли на Вашем предприятии система повышения квалификации сотрудников?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию.	32	65
Да, но частота повышения квалификации крайне низкая	17	35
Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников	0	0
Итого	50	100

Продолжение приложение В

Таблица 16

16. Проводится ли аттестация сотрудников на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников	45	92
Нет, но разработан механизм ее проведения	5	8
Нет, аттестация сотрудников не предусмотрена и не проводится	0	0
Итого	50	100

Таблица 17

17. Укажите, какие формы повышения квалификации применяются на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Семинары	0	0
Тренинги	35	55
Специализированные курсы	10	20
Получение специального образования	5	6
Коучинги	0	0
Обучение на рабочем месте	15	19
Итого	50	100

Таблица 18

18. Помогли ли Вам знания и умения, приобретенные в процессе курсов повышения квалификации при выполнении своих должностных обязанностей?		
Варианты ответов	Количество человек	%
да, постоянно применяю свои полученные знания	35	82
нет	9	10
затрудняюсь ответить.	6	8
Итого	50	100

Таблица 19

19. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными? (Укажите не более трех вариантов ответов)		
Варианты ответов	Количество человек	%
Интересная и насыщенная работа	40	90
Возможность карьерного роста	50	100
Возможность совмещения работы и обучения	25	75
Высокая заработная плата	50	100
Хороший и сплоченный коллектив	45	95
Доброжелательное отношение руководителей	32	75
Система поощрения лучших сотрудников	45	95
График работы	50	100
Итого	50	100

Продолжение приложение В

Таблица 20

20. Укажите, в какой мере Вы удовлетворены различными сторонами работы на данном предприятии?						
Варианты ответов	Количество человек			%		
	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен
Размер заработной платы	35	8	6	65	28	7
Наличие соцпакета	35	8	6	65	28	7
Режим и график работы	15	10	25	35	10	60
Психологический климат в коллективе	20	24	6	45	49	6
Возможность карьерного роста	25	10	15	49	14	37
Санитарно-гигиенические условия труда	50	0	0	100	0	0
Уровень организации труда	20	15	15	45	35	20
Отношения с коллегами	30	17	8	49	35	16
Стиль руководства	35	15	0	75	25	0

Таблица 21

21. Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, в полной мере	35	86
Скорее да, чем нет	5	3
Скорее нет, чем да	7	7
Нет, абсолютно не удовлетворен	3	4
Итого	50	100

Таблица 22

22. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии	50	100
Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии	0	0

Продолжение приложение В

Таблица 23

23. Укажите, какие из ниже перечисленных привилегий для сотрудников используется на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
бесплатный обед для сотрудников	0	0
дополнительный отгул ,вслучае сверхуроч.работы	50	100
бесплатный проезд на служебной машине	0	0
Итого	50	100

Таблица 24

24. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия	45	95
Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях	5	5
Итого	50	100

Таблица 25

25. Имеется ли у Вас возможность задавать интересующие Вас вопросы руководителю?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, руководство предприятия всегда и легко идет на контакт с сотрудниками	47	92
Скорее нет, чем да, руководство не всегда готово выслушать сотрудников	3	8
Итого	50	30

Таблица 26

26. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Личный контакт	50	100
Селекторные совещания	0	0
Через электронную почту	50	100
Итого	50	100

Таблица 27

27. Укажите, какие мероприятия используются на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
подарочные предложения;	50	100
система скидок, акции	0	0
другое	0	0
Итого	50	100

Окончание приложение В

Таблица 28

28. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
В письменном виде	5	10
В устной форме	10	20
В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)	35	70
Итого	50	100

Таблица 29

29. Ваш возраст		
Варианты ответов	Количество человек	%
18-24 лет	5	5
25-29 лет	15	25
30-34 лет	12	20
35-39 лет	7	12
40-45 лет	7	12
46-50 лет	3	4
51 и старше	1	3
Итого	50	100

Таблица 30

30. Ваш пол		
Варианты ответов	Количество человек	%
Мужчина	27	55
Женщина	23	45
Итого	50	100

Таблица 31

31. Ваше образование		
Варианты ответов	Количество человек	%
Неполное среднее	0	0
Среднее, среднее специальное	15	24
Неполное высшее	5	7
Высшее	30	69
Другое	2	5
Итого	50	100

Таблица 32

32. Ваш среднемесячный доход		
Варианты ответов	Количество человек	%
Менее 5000 рублей	0	0
5001-10000 рублей	0	0
10001- 15000 рублей	50	100
Итого	50	100

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 60 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« ____ » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Гаргала А.В.
(Ф.И.О.)