

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Лаврентьева Юлия Михайловна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ В КОМПАНИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СИБСТРОЙ»)**

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.

(дата, подпись)

Руководитель д.э.н., профессор Каячев Г.Ф.

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Лаврентьева Ю.М.

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

ЗАВ. КАФЕДРОЙ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Лаврентьева Юлия Михайловна
группа 46

1. Тема Совершенствование организационной структуры в компании строительной сферы на примере ООО «Сибстрой»

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 20__ г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 20__ г.

3. Исходные данные для научного исследования_учебные пособия, специальной научно-экономической литературы, монографии, а также нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Сибстрой».

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Раскрыть сущность и значение организационного проектирования на предприятии.

4.2. Раскрыть понятие и рассмотреть виды организационных структур.

4.3. Оценить текущее финансово-экономическое состояние ООО «Сибстрой»

4.4 Разработать основные направления совершенствования организационной структуры ООО «Сибстрой».

5. Графическая часть проекта: изучить организационную структуру организации.

Руководитель

проекта _____

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____ 20__ г. _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы организационной структуры компании.....	8
1.1. Сущность и основные типы организационных структур компании.....	8
1.2. Особенности развития организационных структур в строительной отрасли.....	18
Глава 2. Характеристика организационной структуры и системы управления персоналом компании ООО «Сибстрой».....	28
2.1. Организационная структура ООО «Сибстрой»	28
2.2. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Сибстрой».....	33
2.3. Структура персонала ООО «Сибстрой» и основные проблемы в кадровой политике.....	41
Глава 3. Основные направления совершенствования организационной структуры ООО «Сибстрой»	49
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной структуры	49
3.2. Мероприятия по совершенствованию управления персоналом.....	52
Заключение.....	53
Список использованной литературы.....	56

ВВЕДЕНИЕ

Управление – это особый интеллектуальный вид деятельности, в котором занято огромное количество людей, вооруженных современной вычислительной и организационной техникой. Организация управления выступает как один из факторов трансформации экономики, через нее реализуется действие объективных законов функционирования рынка; она является организационным началом всей системы факторов радикальной реформы управления экономикой.

Ключевой проблемой в организации управления является структура системы управления (оргструктура). Зная структуру, можно целенаправленно воздействовать на состав и содержание отдельных элементов системы управления, приводя ее в соответствие с изменяющимися условиями производства. Поэтому работа посвящена именно этой теме.

Необходимость изменения организационной структуры большинства российских предприятий, оздоровления и развития системы управления, перехода на новые стандарты управления, недостаток квалифицированных менеджеров определяют важность и актуальность для российских предприятий проблемы выбора организационной структуры управления предприятием, способствующей наиболее эффективному достижению целей.

В качестве приоритетного способа решения указанной проблемы предлагается разработка и внедрение механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием. Актуальность темы определяется необходимостью рассмотрения теоретических положений для разработки практических рекомендаций для реализации механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием в условиях неопределенности, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия в целом.

Актуальность темы работы заключается в том, что научно обоснованное формирование организационных структур управления –

актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике.

«Организация» является одним из основных отношений в деятельности и соответственно этому понятие «организации» стоит в одном ряду с такими понятиями как «трансляция» и «реализация». Это – отношение между двумя системами деятельности, когда одна система становится «объектом» другой системы деятельности; следовательно, родовым для понятия организации является понятие оргтехнического отношения; организация – есть вид оргтехнического отношения. Вместе с тем организация – особый тип организованности деятельности, порожденный этим отношением и оставшийся в квазиестественном виде в той системе деятельности, которая была объектом организационной деятельности.

Любая организованная человеческая деятельность выдвигает два фундаментальных, но противоположных требования: разделение труда на отдельные задачи и координация действий по выполнению этих задач в единую деятельность. Поэтому структура организации включает в себя все средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а также координируются действия этих компонентов.

Элементы структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигалась внутренняя слаженность (гармония) и соответствие организационной ситуации – размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, используемой технической системе и т.д.

На выбор структуры управления оказывает влияние ряд факторов, основными из которых являются: внешняя среда, внутренняя среда, выбранная стратегия. Кроме этого, на выбор структуры оказывают влияние такие факторы, как размер организации, географическое размещение, отношение к организации руководителей и сотрудников и др.

Эффективной является не какой-то определенный вид структуры, а та структура, которая наилучшим образом соответствует целям организации, ее

внешней и внутренней среде, т.е. условиям функционирования и внутренним возможностям.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Сибстрой».

Задачи исследования работы:

- Раскрыть сущность и значение организационного проектирования на предприятии. Раскрыть понятие и рассмотреть виды организационных структур;

- Оценить текущее финансово-экономическое состояние ООО «Сибстрой»;

- Рассмотреть структуру персонала ООО «Сибстрой» и основные проблемы в кадровой политике;

- Разработать основные направления совершенствования организационной структуры ООО «Сибстрой».

Объект исследования – ООО «Сибстрой».

Предмет исследования – организационные структуры управления.

Теоретическая и информационная база исследования сформировалась в результате изучения: учебных пособий, специальной научно-экономической литературы, монографий, а также публицистических и справочных пособий.

Проблеме формирования организационных структур управления в условиях рынка посвящены труды следующих ученых, практиков: Алексеева Н., Балашова В.Г., Заложнева А.Ю., Новикова Д.А., Курочкина А., Кочетковой А., Минцберг Г., Федоровой Н.Н. и многих других.

В работе использованы данные финансовой и маркетинговой деятельности ООО «Сибстрой».

В каждой главе теоретический материал дополняется таблицами, схемами, рисунками.

Практическая значимость исследования определяется сформулированными на его основе выводами и рекомендациями.

В работе использованы следующие методы исследования: сравнительный, осмысление факторов, выявление основных зависимостей, шкалирование, классификации, факторный анализ.

Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены теоретические вопросы сущности и значения организационного проектирования на предприятиях.

Во второй главе проведен анализ организационной структуры управления ООО «Сибстрой».

В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Сибстрой».

В заключение сформулированы основные выводы по работе, в конце приведен список использованной литературы из 50 источников.

Глава 1. Теоретические основы организационной структуры компании

1.1. Сущность и основные типы организационных структур компании

Понятие «структура» связано с такими понятиями, как «система» и «организация». Все основные аспекты строения и деятельности организации определяет цель как главный системообразующий фактор и ее подцели. Каждый элемент имеет свою задачу, обладает ресурсом для ее достижения и выполняет свою строго определенную функцию, структура же обеспечивает порядок и взаимодействие элементов для осуществления их функций. Элементы системы выделяются в процессе ее членения (структуризации), при этом каждая система допускает возможность различных сечений в соответствии с заданными критериями. Организационная структура - одно из этих сечений.

В научной литературе понятие «структура» имеет определенное концептуальное значение. «Структура есть множество элементов, которые находятся во взаимодействии в специфическом порядке для осуществления функций»[35, с. 471]. Являясь сложной системой, организационная структура управления представляет собой подсистему в системе управления предприятием. Таким образом, организационная структура управления и система управления являются взаимосвязанными и взаимодополняющими понятиями. По мнению И. Ансоффа, структура управления предприятием представляет собой статическую «анатомию» управленческого процесса, а система управления - динамическую «физиологию»[4, с. 394].

Понятие «организационная структура управления» в научной литературе отмечается большим разнообразием. Под организационной структурой понимается и упорядоченная совокупность органов, управляющих производственной деятельностью, и совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между

подразделениями. Также организационная структура - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. «Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений» [41, с. 703]. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно - права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента. Данное определение является наиболее адекватным проблематике, рассматриваемой в настоящем дипломном проекте.

Таким образом, организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Как стратегия развития предприятия влияет на его организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли предприятие реализовать свою стратегию. Согласно исследованию Fortune, около 70% неудач компаний вызваны не ошибками при разработке стратегии развития, а именно неспособностью эффективно ее реализовать.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Организационная структура управления оказывает огромное влияние на все стороны работы предприятия. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям. Другими словами, структура управления представляет собой фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию.

В динамично изменяющихся условиях функционирования оргструктуры не могут пассивно эволюционировать, они должны стать объектом сознательного видоизменения, поэтому так необходима их полная и четкая типология. Специалисты по управлению к внутренним компонентам

организационной структуры, определяющим ее типологию, относят [8, с. 496]:

- степень централизации - децентрализации механизма управления;
- степень сложности, характеризующуюся степенью горизонтальной и вертикальной дифференциации различных видов управленческой деятельности (в том числе функций);
- степень формализации механизма управления.

Степень выраженности этих компонентов в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структур управления.

Механический тип организационных структур управления в большей степени выражает принцип иерархичности, и поэтому их часто называют иерархическими. Этот тип структур характеризуется сложностью, высокой степенью централизации и формализации механизма управления. Структуры органического типа более простые, менее формализованы, а управление в них децентрализовано. Источник упорядоченности системы для них – самоорганизация человеческого фактора как акт защиты от неблагоприятных условий внешней среды.

Тип организационной структуры определяется типом управления организацией. Выделяют два предельно различных идеальных типа управления: механический и организмический. Между ними расположены реальные типы управления, которые меняются в зависимости от условий функционирования организации. Чем больше диапазон необходимых изменений, тем они болезненнее для организации. Организационная структура закрепляет свершившиеся изменения, благодаря чему они становятся устойчивыми, а власть легитимной.

Для решения проблемы выбора, совершенствования и развития организационных структур необходимо понимание их сущности,

преимуществ и недостатков и, что особенно важно, условий трансформации одних в другие в процессе организационного развития.

С усложнением характера и масштабов деятельности фирм устанавливается тенденция к применению ими сложных организационных структур управления. Также растет разнообразие конкретных форм управления, которое сочетается с расширением элементов общности форм в различных компаниях. Поэтому можно говорить об определенной классификации организационных структур по типам, отражающим наиболее характерные черты управления деятельностью фирм.

Данная классификация представляет собой альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавших себя к настоящему моменту. Каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей.

Как известно, к механическому типу относятся линейная, линейно-штабная, функциональная и линейно-функциональная организационные структуры управления. Несколько особняком стоят дивизиональные структуры.

К органическому типу относятся проблемно-целевые, программно-целевые, проектные, матричные структуры и их разновидности.

Линейная структура в настоящее время встречается только на небольших предприятиях, выпускающих однородную продукцию с использованием несложной технологии при отсутствии широких кооперативных связей, однако как элемент сложных структур на уровне линейных подразделений она используется повсеместно. Наличие четких линий подчинения и сравнительно короткие каналы коммуникаций обеспечивают эффективность функционирования линейной структуры, но неизбежная перегрузка информацией при расширении масштабов деятельности ограничивает сферу ее применения.

Разделение управленческих работ не только по линейному, но и по функциональному признаку находит воплощение в самой распространенной

и до сих пор широко используемой во всем мире линейно-функциональной структуре управления.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны в условиях массового или крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией производства, что «допускает выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций» [9, с.384]. Отсутствие четких горизонтальных связей между функциональными службами порождает проблему межфункциональной координации.

Самым большим недостатком линейно-функциональной структуры является слабая инновационная и предпринимательская активность. Для эффективного функционирования линейно-функциональных структур управления необходима четкая регламентация ответственности и полномочий руководителей разных уровней и подразделений; соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей.

Линейно-штабная организационная структура является развитием линейной и призвана ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

Достоинства линейно-штабной структуры [13, с. 440]:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т.к лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления.

Если круг вопросов, решаемых коллегиальным органом, требует серьезных исследований, появляется необходимость в создании на его базе проблемно-целевой или программно-целевой группы, но как только штабные службы наделяются функциональными полномочиями и могут принимать решения по вопросам, относящимся к конкретным функциям организации, структура становится линейно-функциональной.

Появление дивизиональных структур связано с наметившейся в 1950-е гг. тенденции к диверсификации производства. Отход от использования линейно-функциональной структуры управления в пользу дивизионально организованной по отделениям прослеживается по мере увеличения размеров предприятий, усложнения технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация.

В нашей стране, как отмечает Большаков А.С. в работе, аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;

- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;

- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры [13, с. 213]:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений;

- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

Проблемно-целевые группы создаются на временной основе численностью до 10-12 человек в целях быстрой мобилизации усилий для решения проблем, возникающих в ходе развития предприятия. Создание таких групп особенно актуально для небольших и средних фирм в связи с необходимостью подготовки управленческих решений по широкому спектру проблем, возникающих перед руководством фирмы.

Четкой границы между проблемно-целевыми и очень популярными на Западе программно-целевыми группами нет. Различает их только целевая установка: решение вновь возникшей и часто неожиданной проблемы или разработка программы конкретных действий в рамках плана развития предприятия. Их успешная работа, результаты которой требуют более масштабных и конкретных проработок, как правило, приводит к созданию проектной структуры управления. В общем виде под проектом понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи в ограниченные сроки и в пределах выделенных ресурсов. Полноценный проект обязательно несет в себе элемент инновационности. На этапе разработки проекта цель такой организации плохо структурируема. Руководитель проекта координирует ход работ по проекту и, как правило, действует в контакте с руководителями функциональных служб.

В литературе встречается еще одно название проблемно-целевых, программно-целевых и проектных структур – адхократические организационные структуры (от лат. выражения *ad hoc* – по случаю). Они не имеют строгой иерархии подчиненности, почти не формализованы, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям во внешней среде.

Как только появляется необходимость ликвидации разделения проектируемой и производственной деятельности, перехода непосредственно к производству, целесообразно введение матричной структуры управления. Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения, у которой на обычную вертикальную иерархию накладывается некоторая совокупность горизонтальных полномочий, влияния или коммуникаций. Это наложение проектной структуры на функциональную: по вертикали сохраняется департаментализация по функциям, что обеспечивает стабильность структуры, а по горизонтали организуется управление проектами, за счет чего она приобретает динамизм. Баланс власти между руководителями функциональных служб и руководителем программы обеспечивается

характером властных полномочий: руководитель проекта имеет больше полномочий управленческого характера, а функциональные руководители - по существу выполняемой работы.

Очевидные преимущества матричной структуры могут быть сведены на нет «двойной» бюрократией и анархией, увеличением накладных расходов, которые многократно растут в условиях множества программ. Сферами эффективного их использования является конструкторская подготовка и технологическое обеспечение производства, в которых матричные структуры позволяют успешно решать разовые задачи создания новых видов продукции и прогрессивных технологий.

Проектная группа в рамках матричной структуры может организационно развиваться в сторону управления по продукту (дивизиональная структура), как только отпадает необходимость в целенаправленном изменении его свойств, а появляется потребность в обеспечении его конкурентоспособности.

Современной модификацией проектных структур являются так называемые внутренние венчурные подразделения крупных фирм. Появление их связано с тем, что нововведения в крупных фирмах, как правило, наталкиваются на чрезмерно централизованные, инерционные организационные структуры, в результате чего эффективность затрат на научные исследования и разработки у крупных корпораций выше, чем у мелких фирм. Поэтому занятые НИОКР подразделения, чья деятельность сопряжена с наибольшим коммерческим риском, наделяются достаточной самостоятельностью, что дает им преимущества мелких инновационных фирм. Это, как правило, временный коллектив, работающий по целевой программе и укомплектованный специалистами разных профессий. Внутренний венчур затем может перерасти в другую организационную форму венчурного капитала - внешний венчур.

Для подавляющего большинства российских предприятий, созданных в период плановой экономики, характерна смешанная структура управления,

тяготеющая к одной из предельных форм, а именно - механическому типу организаций. Объясняется это, прежде всего тем, что директорский корпус, получивший мощные привилегии в ходе реформ, является приверженцем жестких методов руководства, что и определяет их приоритеты в сторону централизации процесса управления.

1.2. Особенности развития организационных структур в строительной отрасли

Строительству во многом присущи черты промышленного производства, действующие в рыночных условиях. Однако в строительстве имеется ряд особенностей. Так, например, производимая продукция остается неподвижной, а орудия и предметы труда постоянно перемещаются. Возведение объектов ведется на открытом воздухе (под открытым небом), в различных природных условиях.

В производственную структуру строительной организации (предприятия) входят основные, вспомогательные и обслуживающие предприятия или подразделения (участки, цеха, отделы).

К основным относятся предприятия, участки, выполняющие основные строительные-монтажные работы. К вспомогательным- предприятия, цеха, участки, выполняющие вспомогательные, технологические работы (ремонтно-механические, работы по временному энерго-, тепло- и водоснабжению, канализации). К обслуживающим относятся предприятия, хозяйства, отделы, оказывающие услуги (транспортные, по охране труда, контролю выполняемых строительными-монтажными работ).

Организационная структура строительной организации (предприятия) состоит из отделов и служб, предназначенных для координации всей хозяйственной деятельности предприятия: создания системы менеджмента, разработки и осуществления управленческих, экономических и

технологических решений по выполнению программы строительной организации.

Существуют также строительные организации, специализированные по видам строительства – промышленного, жилищного, гражданского, транспортного, энергетического, сельскохозяйственного и др. Строительные организации городского и территориального типа производят работы в рамках города или региона. Федеральные строительно-монтажные организации являются специализированными и выполняют работы в различных регионах России.

«Организационная структура предприятия (строительной организации, фирмы) – совокупность отделов и служб, занимающихся созданием и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению заданной программы (бизнес-плана)» [41, с.176].

Современные организационные структуры предприятий в строительстве имеют множество модификаций в зависимости от объемов выполняемых СМР и территориальной рассредоточенности объектов строительства. Они классифицируются по следующим признакам:

- по характеру договорных отношений (контракту) – генподрядные и субподрядные;

- по виду выполняемой работы – общестроительные, выполняющие основные виды общестроительных работ (земляные бетонные, монтаж конструкций и др.). и специализированные, выполняющие один вид или комплекс однородных работ (отделочные, кровельные, электромонтажные, сантехнические и др.).

Различают также строительные организации, специализированные по видам строительства - промышленного, жилищно-гражданского, транспортного, сельскохозяйственного и др.

По району деятельности они функционируют как тресты-площадки, городского типа, территориальные и федеральные.

Тресты-площадки создают для выполнения строительно-монтажных работ на крупных объектах в пределах одной строительной площадки. В их состав входят строительные участки. Строительные организации (предприятия) городского и территориального (регионального) типа выполняют работы в пределах одного города или региона.

Федеральные строительные организации (предприятия) являются специализированными и выполняют работы в различных регионах страны.

По численности работающих их можно подразделить на малые, средние и крупные. В малых строительных организациях и предприятиях численность работающих составляет от 1 до 100, в средних – 101-500, в крупных – 501 и более человек.

Организационные структуры трестов также имеют различные модели. Возглавляет трест и отвечает за результаты производственно-хозяйственной деятельности управляющий. В зависимости от объемов работ треста управляющий может иметь, кроме первого заместителя, еще от 1 до 3 заместителей главного инженера. Главный инженер отвечает за проведение технической политики и правильную организацию строительного производства, за внедрение достижений научно-технического прогресса. Заместители управляющего трестом отвечают за территориально-техническое снабжение, экономическую работу в тресте и социально-бытовое обеспечение работников. Отделы треста, реализуя соответствующие функции управления, организуют работу по созданию условий для выполнения заданий строительного производства.

Управление малыми строительными организациями (предприятиями) осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и самоуправления трудового коллектива. Единоначалие основывается на том, что организацией руководит директор, который назначается его учредителем. С директором заключается контракт, в котором определяются его права, обязанности и ответственность, а также условия материального обеспечения. Директор малой организации утверждает штат и определяет численность

работников, устанавливает систему, размеры оплаты труда и другие виды доходов работников. Он самостоятельно решает все вопросы деятельности организации, распоряжается его имуществом и средствами, заключает договора, открывает расчетные счета в банках, принимает меры по материальному снабжению и решению других вопросов для обеспечения деятельности организации. Примерная структура управления малым строительным предприятием (организацией) приведена на рисунке 1. Органом самоуправления является общее собрание, избирающее правление (совет).

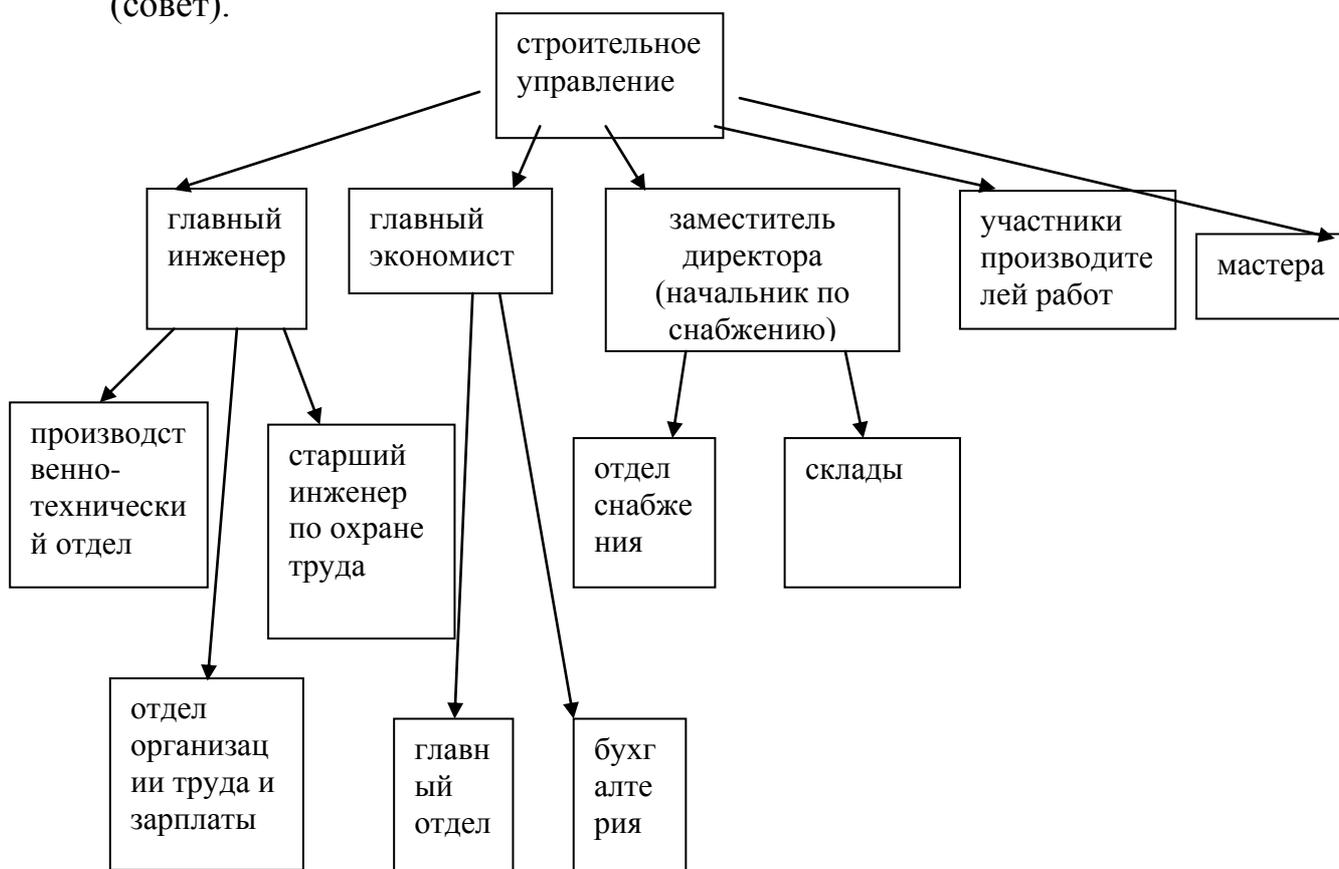


Рис. 1. Примерная структура управления малым строительным предприятием

Организационная структура управления малым строительным предприятием (организацией) сравнительно небольшой мощности, включающая только участки производителей работ, строится по упрощенной схеме (рисунок 2).

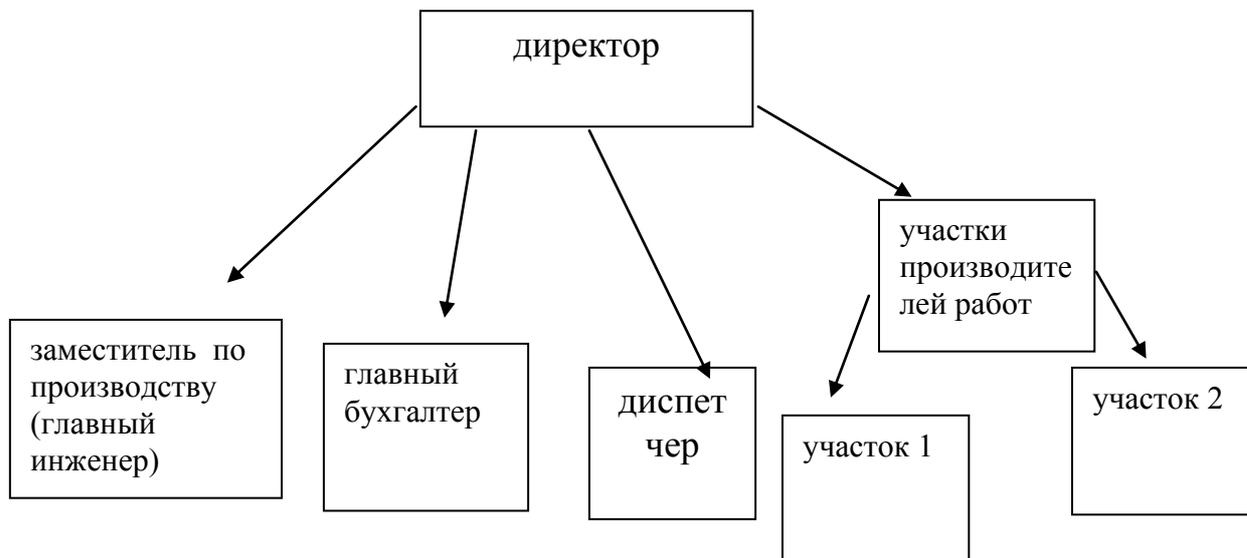


Рис. 2. Структура управления малым строительным предприятием

При небольшом количестве рабочих в аппарате директора имеется только главный бухгалтер (рисунок 3).

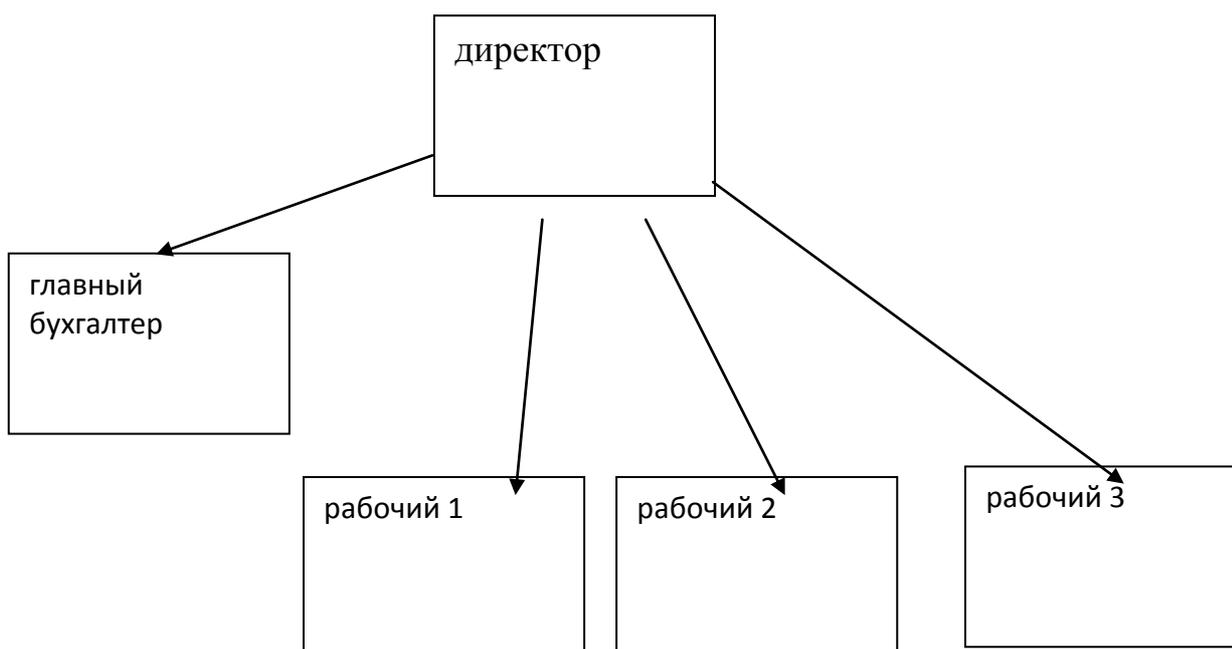


Рис. 3. Схема управления малым строительным предприятием (организацией, фирмой) при небольшом количестве рабочих

Понимание проблем организационной структуры компании заставляет руководителей компаний искать пути ее оптимизации и накапливать соответствующий практический опыт. Обращение к опыту международных

корпораций, оперирующих на разных рынках, является не только полезным, но и необходимым.

В мировой бизнес-практике организационные структуры принято различать по типам. В частности, выделяются механистическая и органическая структуры. Они являются кардинально противоположными друг другу. Определяющим фактором для каждого типа является степень формализации и централизации/децентрализации.

Механистическая структура обычно подразумевает вертикальную дифференциацию, т. е. «многоуровневую систему подчинения, жесткий контроль, разделение труда и высокую степень формализации» [33, с. 58].

Органическая структура характеризуется незначительным количеством уровней, низкой степенью формализации и коллегиальным принятием решений.

Формализация предполагает стандартизацию должностных обязанностей, а также ясность прописанных внутренних процедур, которые должны неукоснительно исполняться. Централизация и децентрализация – концепции, отражающие подходы к принятию управленческих решений. Централизация предполагает концентрацию власти в рамках головного офиса или конкретного индивидуума. Децентрализация означает самостоятельность подразделений и руководителей среднего звена в принятии тактических решений. На практике оргструктура каждой отдельной компании является смешанной, т.е. имеются черты как механистической, так и органической структуры. Однако, в конечном счете признаки, характерные для той или иной структуры, преобладают. Собственники и руководители вольны решать, какой именно тип оргструктуры окажется оптимальным для их компании. Основным принципом, которого необходимо придерживаться и который определяет сложность поставленной задачи, – точное соответствие выбранной организационной структуры корпоративной стратегии. Следовательно, на протяжении всей жизни компании оргструктура может и должна претерпевать значительные изменения, вызванные сменой стратегии.

Иначе говоря, оптимизация организационной структуры – постоянный процесс, за который руководство несет ответственность до тех пор, пока существует компания.

Используя вышеописанную терминологию, определим ряд вопросов, которые являются стандартными для менеджеров международных компаний и могут быть адаптированы для применения руководителями отечественных организаций:

Какой стратегии придерживается компания? Какие стратегические показатели должны быть достигнуты?

Как должна управляться компания централизованно или децентрализованно?

Какова должны быть степень формализации бизнес-процессов и функций?

Черты какой структуры – механистической или органической должны преобладать в компании?

Работа над ответами на поставленные непростые вопросы, а также периодическое к ним возвращение и является, по сути, инициацией процесса совершенствования организационной структуры. С течением времени такой процесс должен стать неотъемлемой частью системы управления рисками предприятия.

Наш опыт позволяет нам прогнозировать возможные трудности, с которыми могут столкнуться при выборе оргструктуры менеджеры, руководящие предприятиями самого разного профиля на территории СНГ.

Во-первых, отсутствие грамотного стратегического планирования и, как следствие, четко сформулированных стратегических показателей (например, желаемая доля рынка, уровень рентабельности) в значительной степени затрудняет обсуждение и выбор оргструктуры. Причем эта проблема характерна как для предприятий, существовавших еще в условиях плановой экономики, так и для предприятий, организованных с нуля, уже в условиях перехода к рынку.

Во-вторых, руководители многих компаний до сих пор не обращают внимания на неоспоримые достоинства децентрализации, например, такие, как скорость принятия тактических управленческих решений и мотивация руководителей среднего звена. В результате компания является жестко централизованной, что не всегда позволяет получить конкурентное преимущество, особенно в таких конкурентных отраслях, как телекоммуникации или производство товаров народного потребления. Подобная ситуация часто наблюдается на предприятиях, история которых насчитывает не одно десятилетие функционирования в советской экономике. Между тем большинство международных корпораций являются децентрализованными.

В-третьих, степень формализации в одних компаниях достаточно высока, но неэффективна (постсоветские предприятия) – организация является бюрократичной, что снижает эффективность бизнеса. В других компаниях (обычно предприятия, выросшие с нуля) формализация вообще отсутствует, что не позволяет увидеть и проанализировать как возможности, так и риски.

«Формализация – описание бизнес-процессов и функций, определение процедур для персонала, в ряде случаев необходима, особенно в больших компаниях, но она должна способствовать бизнесу и построению эффективной системы внутреннего контроля» [12, с. 49]. Степень формализации должна соответствовать той же стратегии и размеру компании. Какие особенности профиля компании стоит принять во внимание менеджерам предприятий, принимающим решение, к какой оргструктуре – механистической или органической, нужно стремиться.

Например, это нефтеперерабатывающие компании. Механистическая структура обычно требует высокой степени формализации, а также централизованного стиля управления. Для компаний, стратегически ориентированных на инновации и развитие новых продуктов, органическая структура является более предпочтительной. Например, небольшие

консультационные фирмы или компании, работающие в сфере высоких технологий, часто обладают органической оргструктурой.

Существование органической структуры вызвано потребностью создавать уникальные продукты и услуги для каждого клиента. В нашей стране это могут быть предприятия, выросшие из кооперативов и состоящие из бывших научных сотрудников. Общеизвестно, что органическая структура более гибка, требует меньшей формализации и лучше адаптируется как к внутренним изменениям, так и к внешним изменениям бизнес-среды, в первую очередь к постоянным изменениям требований покупателей. Еще один вариант – «компания выходит на развитый, освоенный рынок, не является первопроходцем и повторяет действия других компаний, работающих в данной нише [12, с. 59]. В этом случае комбинация органической и механистической структур оптимальна. Типичный пример – дисконтные магазины, продуктовые супермаркеты, которые в большом количестве появляются в крупных городах РФ.

Кроме профиля деятельности, при выборе оргструктуры определенную роль может сыграть размер компании. Хотя не существует четко выявленных взаимосвязей между размером и типом структуры, большие централизованные компании имеют тенденцию к механистической структуре.

Современный бизнес функционирует в условиях неопределенности, и добиться успеха в конкурентной борьбе может компания, обладающая оптимальной на данный момент организационной структурой, способной меняться и приспосабливаться к стратегическим изменениям. Опыт лучших транснациональных компаний показывает, что процесс постоянного улучшения организационной структуры должен быть тщательно спланирован, реализовываться руководителями и контролироваться собственником. Он призван служить катализатором в достижении ключевых стратегических показателей

Глава 2. Характеристика организационной структуры и системы управления персоналом компании ООО «Сибстрой»

2.1. Организационная структура ООО «Сибстрой»

Общество с ограниченной ответственностью «Сибстрой» (сокращенное наименование ООО «Сибстрой»), действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [2, с. 3301] и создано решением №1 учредителей о создании Общества на основании Федерального Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [1, с.58] от 08.02.1998г. и действующего гражданского законодательства РФ. Учредительные документы приведены в соответствие с Федеральным законом от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Уставный капитал соответствует сумме, определенной вышеуказанным законом.

Предприятие является юридическим лицом – коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях получения прибыли.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде. Таким образом, ООО «Сибстрой» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Имущество общества составляют основные фонды и оборотные средства, а также иное имущество. Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности.

Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. Работники принимаются на работу и увольняются с работы директором в соответствии со штатным расписанием.

Сфера деятельности:

- Монолитно-кирпичные жилые комплексы;
- Монолитно-железобитонные конструкции культурно-бытового назначения (терминал, выставочный комплекс, подземные гаражи).

Товары и услуги фирмы:

В распоряжении ООО «Сибстрой» имеется весь комплекс оборудования необходимого для монолитно-кирпичного строительства, а так же своя ДЭС.

В настоящее время строительная компания ООО «Сибстрой» активно применяет технологию монолитного строительства. Эта технология интересна и строителям, и потребителям. Монолитно-кирпичный дом имеет много преимуществ. Монолитный железобетон - это единственный строительный материал, который со временем делается только прочнее. Монолитно-кирпичные здания отличаются прочностью, повышенные теплоизоляционные свойства и экологичность по сравнению с панельными домами. Монолитные конструкции без швов, стыков и соединений наиболее устойчивы к землетрясениям и наводнениям. Применение монолитной технологии позволяет строить здания уникальной архитектуры - в том числе и с более свободной планировкой квартир, с большей высотой потолков. Срок службы кирпично-монолитного дома - 150 лет. Технология монолитного строительства дает возможность возводить дома высотой до 50 этажей.

Высшим органом управления общества является общее собрание его участников. Управление в обществе с ограниченной ответственностью ООО «Сибстрой» осуществляется единолично - директором. Директор ООО «Сибстрой» реализует свои обязанности на принципе единоначалия, несет персональную ответственность за деятельность предприятия.

Организационная структура ООО «Сибстрой» – линейная. Основу линейной организационной структуры предприятия составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Непосредственно директору подчиняется главный бухгалтер, который несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Главный бухгалтер обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и выполнением финансовых обязательств. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Бухгалтерия подчиняется непосредственно главному бухгалтеру компании. Задачами бухгалтерии являются:

- организация и совершенствование бухгалтерского учета на предприятии;
- формирование полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности предприятия;
- обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормативами.

Под руководством административного директора, который подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия, существует отдел кадров, отвечающий за подбор, оформление и комплектование компании кадрами всех необходимых категорий, профессий

и специальностей в соответствии со штатным расписанием. Отдел кадров выполняет следующие функции:

- подбор, оформление и комплектование компании кадрами всех необходимых категорий, профессий и специальностей в соответствии со штатным расписанием;
- оформление приема на работу, перевода, увольнения, отпусков работников в соответствии с Трудовым кодексом РФ и инструкциями;
- оформление, хранение и выдача трудовых книжек, своевременное занесение в них необходимых записей;
- оформление пенсий работникам компании;
- организация учета отпусков и отгулов работников;
- ведет установленный учет и отчетность по кадрам, осуществляет выдачу справок, характеристик и других документов по запросам работников и других организаций;
- организует работу военно-учетного стола;
- ведет оформление документов на получение полисов обязательного медицинского страхования;
- ведет персонифицированный пенсионный учет работающих;
- ведет статистику службы кадров.

Основной функцией отдела снабжения является бесперебойное и своевременное обеспечение необходимыми материалами. Подчиняясь генеральному директору, главный инженер руководит различными группами рабочих (ремонтно-строительная группа). Ремонтно-строительная группа подразделяется на группу монтажников и слесарей, а также группу маляров и штукатуров.

Предоставление качественных услуг населению - это основная цель ООО «Сибстрой».

ООО «Сибстрой» строит отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности исключительно на основе договоров. В своей деятельности предприятие учитывает интересы

потребителей, их требования к качеству работ, услуг, которые реализуются и оказываются по соответствующим ценам и тарифам.

Организационная структура данной строительной фирмы представлена на рисунке 4.

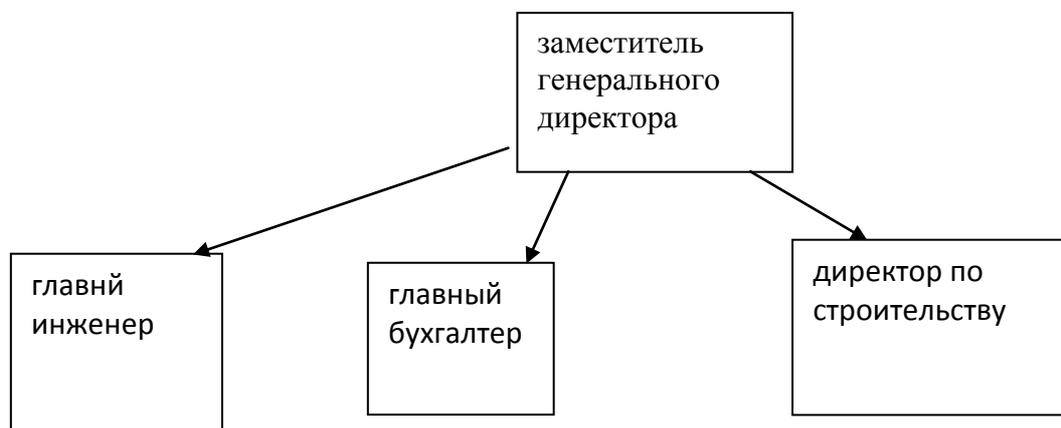


Рис. 4. Организационная структура ООО «Сибстрой»

В настоящее время численность работающих в ООО «Сибстрой» составляет 164 человек в том числе:

- Монолитчики – 74 чел.;
- Каменщики – 20 чел.;
- Геодезисты – 7 чел.;
- Сварщики, электрики – 13 чел.;
- Дизелисты – 4 чел.;
- Стропальщики – 12 чел.;
- Штукатуры, маляры – 24 чел.;
- Разнорабочие – 10 чел.;
- ИТР – 45 чел.

Некоторые должности в штатном расписании введены на перспективу роста. Количество заполнения штатных единиц меняется ежемесячно из-за текучести кадров.

2.2. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Сибстрой»

Управление в ООО «Сибстрой» осуществляется во всех сферах деятельности: проведение работ, плановой и финансовой, технологиях, работе с персоналом. Каждый такой аспект дает определенную картину одной стороны деятельности, и лишь в совокупности они представляют собой полную характеристику деятельности предприятия. Каждая из указанных подсистем имеет целевую нагрузку и не перекрывается другой целевой подсистемой. Они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

Управленческие решения принимаются единолично директором, высока концентрация функций, возложенных на руководство, низкая взаимозаменяемость руководителей. При этом уровень ответственности за принятые решения и их исполнение невысок - он размывается большим их количеством и низким качеством. Уровень информированности сотрудников находится в тех пределах, какие необходимы для исполнения определённой работы. Данные факторы, несомненно, отражаются на экономическом положении предприятия.

Все имущество ООО «Сибстрой» находится в собственности, отражается в самостоятельном балансе, уставный фонд создан в денежной форме. Источниками формирования имущества, в том числе финансовых ресурсов, являются:

- прибыль, полученная в результате деятельности;
- заемные средства, в том числе кредиты банков и других кредитных учреждений и организаций;
- иные источники, не противоречащие законодательству РФ.

Работникам предприятия обеспечиваются безопасные условия труда, действует система оплаты труда с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством России и условий коллективного договора. Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность предприятия. В этой связи основная функция заработной платы определяется как мотивирование работников к

эффективному труду. Задачи системы оплаты труда в ООО «Сибстрой» состоят в дифференциации заработной платы, которая, с одной стороны, мотивирует работников к эффективному труду, а с другой – должна быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важнейшей предпосылкой установления базовой оплаты труда является его оценка. Оценка труда необходима для установления объективных различий отдельных рабочих мест с тем, чтобы сформулировать их квалификационные характеристики и определить справедливую форму вознаграждения за каждый конкретный вид труда. Считается, что не абсолютный уровень оплаты, а соотношения в оплате различных видов работ оказывают определяющее влияние на трудовую мораль и производительность.

Первым шагом в создании эффективного механизма стимулирования руководство предприятия считает четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных его оценках и ожиданиях. Описание должностных функций составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб и становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты труда, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

- надбавки и премии за результативность труда;

- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.);

- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

В ООО «Сибстрой» используют две базовые формы заработной платы - сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы (для ремонтных бригад). Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени (для служащих). На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Кроме того, предприятием используется новая форма оплаты труда - «за квалификацию». Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником как в рамках основных должностных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Ее преимуществом является возрастание самооценки работников, уменьшение рутинности процесса труда и степени гибкости рабочей силы на предприятии, когда отсутствующего работника может легко заменить кто-то из его коллег. Для того чтобы эта система работала, руководство предоставляет работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определяет методы объективной оценки уровня их квалификации.

Система оплаты труда строится на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между элементами вознаграждения, а именно: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная и т. п. ООО «Сибстрой» применяет формы стимулирования:

- материальное вознаграждение;
- ставка заработной платы;

- дополнительные выплаты (помощь в оплате расходов на образование, медицинское обследование, страхование).

В состав фонда заработной платы включаются все начисленные суммы оплаты труда и компенсационные выплаты, а также денежные суммы, начисленные работникам за непроработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством. Структура фонда заработной платы ООО «Сибстрой» по групповым категориям персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура фонда заработной платы по категории персонала

	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	т.р.	Структура %	т.р.	Структура %	т.р.	Структура %
Всего в т.ч.	3961,1	100	6369,9	100	7427,4	100
АУП	1126,7	28,4	1594,1	25,02	2159,1	29,06
Рабочие	2115,4	53,40	3736,7	58,66	4315	58,09
МОП	719,2	18,1	1039,2	16,31	953,4	12,83

Эти данные показывают, что существенных изменений в структуре фонда заработной платы за период 2012-2014 гг. не произошло, наибольшая доля фонда з/платы приходится на фонд заработной платы рабочих, т.к. это не только наиболее многочисленная часть работающих, но и основная производственная единица, которая имеет наивысшую заработную плату.

В таблице 2 дана структура фонда заработной платы по начислению. На основании данных, приведенных в таблице 1 можно сделать выводы о том, что основная часть в структуре фонда оплаты труда приходится на оплату ремонтных работ (от 20 до 25%), оплату хозяйственных работ (12-13%), выплаты по районному коэффициенту. Остальные статьи фонда заработной платы играют меньшую роль в формировании фонда заработной платы.

Структура фонда заработной платы за 2012-2014 гг. В ООО «Сибстрой» предоставлена в таблице 2. можно сделать выводы о том, что основная часть в структуре фонда оплаты труда приходится на оплату

ремонтных работ (от 20 до 25%), оплату хозяйственных работ (12-13%), выплаты по районному коэффициенту.

Таблица 2

Состав и структура фонда заработной платы за 2012 - 2014 гг.

	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	Тыс.руб	%	Тыс.руб	%	Тыс.руб	%
Оплата по окладам	740,7	18,7	493,7	15,6	1047,3	14,1
Оплата ремонтных работ	780,3	19,7	439,6	22,6	1812,3	24,4
Доплата за работу в ночное и вечернее время	146,55	3,7	242,05	3,8	282,2	3,8
Доплата за вредность	31,65	0,8	5,1	0,8	66,8	0,9
Доплата за руководство бригадой	11,85	0,3	25,5	0,4	29,7	0,4
Доплата за классность, разряд	67,3	1,7	114,7	1,8	148,55	2,0
Хозработы	510,95	12,9	777,1	12,2	883,9	11,9
Доплата за совмещение профессий	55,45	1,4	114,7	1,8	89,1	1,2
Ежемесячная премия	308,95	7,8	515,95	8,1	609,1	8,2
Оплата отпусков	312,9	7,9	115,95	8,1	616,5	8,3
Районный коэффициент	562,5	14,2	885,4	13,9	1024,9	13,8
ИТОГО	3961,1	100	6369,9	100	7427,4	100

График структуры фонда оплаты труда ООО «Сибстрой» за 2012 - 2014 гг. представлен на рисунке 5.

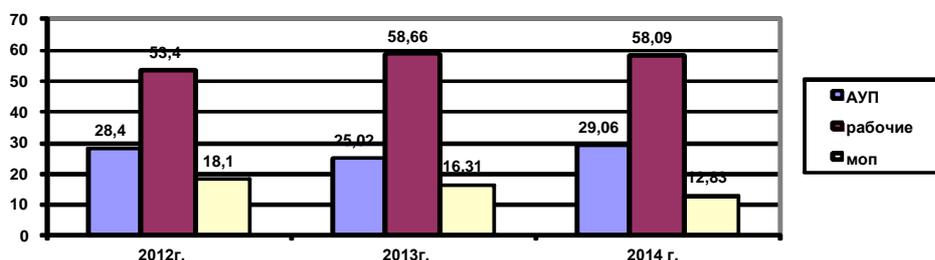


Рис. 5. Структура фонда оплаты труда за 2012 - 2014 гг.

Производительность труда оценивается показателями качества предоставляемых услуг, их количеством, оперативностью исполнения. Показатели по труду представлены в таблице 3.

Показатели по труду ООО «Сибстрой»

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменения к 2012г. в %	
				2013 г.	2014 г.
Объем реализации услуг (т. руб.)	6370	9196	11746	144,4	184
Среднесписочная численность (чел.)	25	28	30	105	108
Производительность труда (т. р.)	255	328	392	137,7	170,9
Фонд оплаты (тыс. руб.)	3961,1	6369,9	7427,4	160,8	187,5
Средняя з/плата на 1 раб. (т. руб.)	13	18,97	20,7	154	174

Таким образом, производительность труда работников в 2013 г. по сравнению с 2012 г. росла более низкими темпами, чем средняя заработная плата. В 2014 г. по сравнению с 2012 г. рост производительности труда отстает от роста средней заработной платы, что является негативным фактором в деятельности ООО «Сибстрой».

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. ООО «Сибстрой» использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности и традиции - производительность труда, издержки на персонал, фонд зарплаты, квалификационный состав и другие

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятия. Методологически эта сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и технологии - обор персонала, адаптация, аттестация, карьера и другие.

Научно-технический процесс, новые технологии позволили сократить ряд работ, где необходимы физическая выносливость и сила. При устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Умственные способности личности могут быть определены, как способность эффективно использовать свой интеллект - сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения.

В ООО «Сибстрой» работники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при

приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие. Если в подразделении из-за неправильных действий руководителя или его подчиненных сложилась сложная ситуация, то дается какое-то время, чтобы исправить положение собственными силами или с помощью других специалистов, либо руководитель понижается в должности, и на его место приходит тот, кто способен вывести ситуацию из тупика. В таблице 4 представлена динамика движения кадров за 2012 -2014 гг.

Таблица 4

Динамика движения кадров ООО «Сибстрой»

Показатели	2012 г.	2013г.	2014 г.	Изменение к 2012г.	
				2013 г.	2014 г.
Всего человек	171	174	176	+ 3	+ 5
Принято (чел.)	5	4	9	- 1	+ 4
Уволено (чел.)	2	2	7	0	+ 5

Из таблицы 4 видно, что на предприятии в период становления 2012 - 2014 гг. шел процесс формирования коллектива. И только в 2014 году начинается приток новых кадров, хотя цифра уволенных все также растет. Текучесть кадров влияет на снижение эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Средний возраст персонала равен 38 годам, однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по годам, представленный в таблице 5.

Таблица 5

Возрастная структура персонала ООО (в % к численности)

Возраст	2012 год	2013 год	2014 год
Моложе 18 лет	5%	4%	5%
До 25 лет	15%	16%	17%
До 30 лет	21%	21%	19%
До 40 лет	11%	12%	11%
До 50 лет	34%	34%	36%
До 60 лет и старше	14%	13%	13%

Увеличение численности персонала старше 50 лет обосновано тем, что они имеют большой стаж работы. Сегодня на рынке труда спрос превышает предложение на такие необходимые профессии, как квалифицированные газосварщики, электросварщики, электрики, плотники, каменщики, слесаря и ремонтники, поэтому предлагается работа специалистам-пенсионерам, имеющим опыт и высокую квалификацию.

Динамику и структуру персонала ООО «Сибстрой» по общему стажу работы специалистов иллюстрирует таблица 5. Данные таблицы 5 подтверждают рост численности персонала и по возрастным категориям (старше 50 лет - 52% от общей численности) и по продолжительности общего стажа работы специалистов (свыше 20 лет стажа - 16% от общей численности).

Показатели производительности труда ремонтных бригад представлены на рисунке 6.

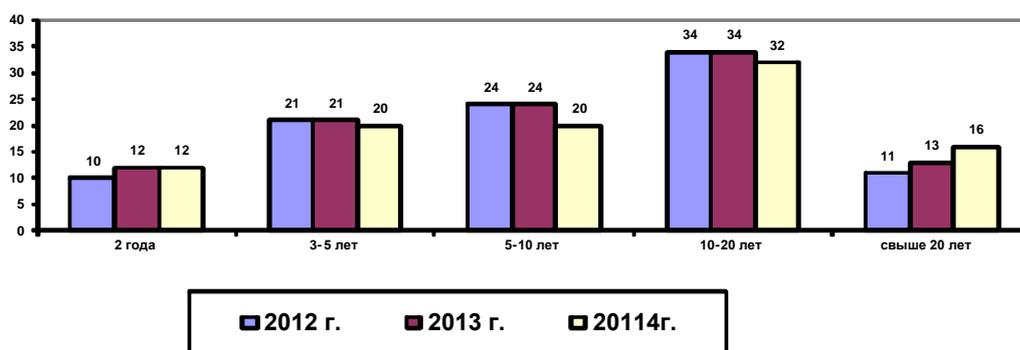


Рис. 6. График роста производительности труда бригад

Таким образом, проведенный анализ трудовых показателей позволяет сделать вывод, что у ООО «Сибстрой» имеется достаточно большой трудовой потенциал, который в настоящее время используется не в полную силу.

2.3. Структура персонала ООО «Сибстрой» и основные проблемы в кадровой политике

К числу технологий управления развитием персонала относятся следующие:

- деловой оценки и аттестации персонала;
- управления деловой карьерой;
- управления кадровым резервом;
- обучения персонала и другие.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия в ООО «Сибстрой» решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы развития нового или работающего специалиста.

Классификация факторов, учитываемых при оценке труда в ООО «Сибстрой» указана в таблице 6.

Таблица 6

Классификация факторов, учитываемых при оценке труда в ООО «Сибстрой»

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности, климат и др.
Социально-экономические	Состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работника, мотивация труда, уровень жизни и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации и др.
Социально-психологические	Отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие экономики, развитие предпринимательства, уровень и объем приватизации, акционирование организаций, конкуренция, инфляция, безработица и др.

Оценка результатов труда - одна из функций по управлению персоналом в ООО «Сибстрой», направленная на определение уровня эффективности выполнения работ. Она является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям и запланированным показателям.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги выполнения плана, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (уровень оплаты труда, мотивация персонала). Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. В таблице 7 приведен перечень количественных показателей оценки результативности труда.

Таблица 7

Перечень показателей оценки результатов труда

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель	Прибыль, ее рост, оборот капитала, доля на рынке
Линейные руководители (начальники отделов)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства, динамика производительности труда, коэффициент текучести кадров, снижение издержек производства
Главный бухгалтер	Прибыль, оборачиваемость оборотных средств, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Отдел кадров	Коэффициент текучести кадров и его динамика, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала

Наряду с количественными показателями - прямыми, на предприятии используются косвенные факторы, влияющие на достижение результатов. К ним относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п. Они характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены. Оценка персонала в ООО «Сибстрой» осуществляется для определения

соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется с помощью аттестации кадров.

Аттестация кадров - своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат. Аттестация, как процедура оценки персонала, существует в ООО «Сибстрой» со дня его основания и направлена на оценку работников по ряду критериев. Основные критерии: выполнение функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (дисциплинированность, самостоятельность, умение, коммуникативность, ответственность и др.).

Аттестация - это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Основные задачи аттестации работников:

- развитие персонала и усиление мотивации труда;
- определение соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы его должностного роста, стимулирование повышения его профессиональной компетентности;
- формирование резерва кадров на выдвижение на руководящие должности, возможности планирования должностного роста;
- определение потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки.

Процесс аттестации в ООО «Сибстрой» делится на 4 основных этапа.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Аттестации проводится на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых

не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности создается экспертная группа. В ее состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, 1-2 специалиста этого подразделения, работник кадровой службы. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется руководителем аттестуемого и представителем кадровой службы. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Следующий этап принятие решений по результатам аттестации, где формулируется заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;

- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание в ООО «Сибстрой» обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины. Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Общая результирующая оценка аттестации, проведенной в ООО «Сибстрой» в январе 2014 года, выглядит следующим образом.

- не участвовали в аттестации - 5 чел. (2 чел. - в отпуске по уходу за ребенком, 3 чел. - период работы на предприятии менее 1 года)

- прошли аттестацию -176 чел., из них:

- аттестованы - 171 чел.;

- аттестованы с условием устранения недостатков -1 чел.;

- не аттестованы - 0 чел.;

- зачислены в резерв на выдвижение - 2 чел.;

- направлены на повышение квалификации, переподготовку -1 чел.

Результаты аттестации позволяют руководству ООО «Сибстрой» оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики. Таким образом, аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

Глава 3. Основные направления совершенствования организационной структуры ООО «Сибстрой»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной структуры

Анализ структуры управления показал, что в ООО «Сибстрой» существует перегрузка генерального директора и главного бухгалтера кадровой работой, и как следствие, кадровая работа ведется неэффективно, нет слаженной системы приема персонала, за последний год наблюдается рост коэффициента текучести.

Рассмотрим предлагаемую новую штатную единицу - менеджер по персоналу. Менеджер по персоналу будет подчиняться непосредственно генеральному директору. После предлагаемых преобразований в структуре организации (введение должности менеджера по персоналу), бухгалтер будет выполнять только свои основные обязанности по учету финансовых средств фирмы. Новая организационная структура представлена в приложении В.

Деятельность менеджера по персоналу должна быть направлена на:

- разработку системы управления персоналом: подбор, оценка, расстановка, адаптация, обучение кадров;
- организацию работы с персоналом: определение и составление философии организации, отслеживание и анализ структуры персонала, регламентацию управления, научную организацию труда и др;
- мотивацию, оплату и эффективность работы персонала: разработку системы мотивации, оптимальной системы оплаты труда, методы управления персоналом, анализ эффективности работы персонала;

Обязанности менеджера по персоналу в области делопроизводства:

- получать и просматривать входящие документы, регистрировать их, направлять исполнителям; выбирать документы, требующие немедленного

рассмотрения, докладывать о них генеральному директору, предоставлять проекты резолюций;

- вести оперативный учёт прохождения документов и ежедневно контролировать сроки исполнения документов и устных поручений генерального директора руководителями структурных подразделений;

- готовить по поручению генерального директора проекты документов, обеспечивать согласование проектов с руководителями подразделений, готовить и оформлять управленческо-распорядительные документы;

- осуществлять и контролировать документооборот внутри организации, по поручению генерального директора осуществлять документооборот между предприятием и другими организациями, органами, учреждениями;

- вести делопроизводство, обеспечивать сохранность документации, формировать дела;

- вести учет, выписывать доверенности, принимать отчёты доверенных лиц;

- ежедневно вести табель учёта рабочего времени сотрудников предприятия;

- оформлять командировочные документы;

- вести кадровый учет, оформлять приём и увольнение, отпуска, больничные листы работников;

- обеспечивать ознакомление, учёт и хранение приказов и распоряжений.

У генерального директора становится меньше функций, что позволяет ему больше времени уделять решению стратегических вопросов организации, заниматься стратегией развития и развитием деятельности. Каждый менеджер организации выполняет функции по своему профилю работы и в рамках своей компетенции. Таким образом, работа управленческого персонала, будет наиболее эффективна и качественна. Для того, что бы документально отразить распределение функций необходимо

разработать должностные инструкции работников ООО «Сибстрой», внести изменения в должностные инструкции сотрудников.

В ООО «Сибстрой» на данном этапе необходимо разработать регламенты в соответствии с новой структурой и распределением функциональных обязанностей организации, поэтому менеджеру по персоналу нужно будет начать свою работу с разработки или корректировки некоторых документов. Следует обратить внимание, что составление не всех исходных данных находятся в компетенции менеджера по персоналу. Так разработка философии организации, положения об оплате труда и др. находится в компетенции генерального директора ООО «Сибстрой». Но составлением модели рабочих мест, правила внутреннего распорядка, должностных инструкций, положений о структурных подразделениях менеджер по персоналу может заняться совместно с руководителями структурных подразделений.

3.2. Мероприятия по совершенствованию управления персоналом

Мной были предложены следующие мероприятия, позволяющее повысить эффективность деятельности персонала. Так как на предприятии существует 5 групп, занимающихся ремонтными работами по пять человек в каждой, при подборе работников предлагаю акцентировать внимание на их профессиях. Работниками ООО «Сибстрой» в основном являются люди в возрасте за 50, имеющие стаж работы или молодые люди без высшего образования.

В последнее время в связи с новыми направлениями в области интерьера желания потребителей часто меняются. Предлагаю стараться подбирать в рабочие группы два молодых специалиста.

Молодой персонал быстрее обучаем и переобучаем, тогда в целях улучшения показателей производительности и востребованности на рынке оказываемых услуг предлагаю направить молодой персонал на курсы

дизайнеров в архитектурную школу. На этих курсах в течении 3 месяцев они могут изучить современные направления дизайна в области покрытия стен различными материалами - обоями, плиткой, побелкой (научиться делать цветные узоры и т. д.).

По оценкам специалистов данное мероприятие позволит повысить показатель выручки на 20%, так как умение правильно подобрать цветовую гамму для определенной высоты комнат и профиля (кухня, спальня, детская и т.д.) позволит предприятию повысить свой рейтинг. Предполагается что рабочие будут активно с заказчиками обсуждать выбор лучшего варианта ремонта. Размер выручки за 2014 г. составил - 4500 тыс. руб. Тогда в планируемом периоде выручка составит, при условии внедрения предложенного мероприятия:

$$B = 4500 + 4500 * 0,2 = 5400 \text{ тыс. руб.}$$

Для общего обучения персонала можно пригласить следующих специалистов:

- специалист в области растворов - он сможет объяснить рабочим, как правильно выбрать материал, в каких консистенциях лучше готовить массы, вредность др. моменты;

- специалист в области выбора эффективного хода работ, т.е. какое значение имеет выбор первой комнаты отделки, какое значение имеет расположение комнат (двери, окна), где быстрее все высохнет и можно будет совершать следующие за начальной работой ступени отделки и т. д.

Курсы по рассмотрению этих вопросов предлагаю провести на предприятии, рабочим не надо будет выезжать, следовательно меньше затрат. Необходимо будет оплатить работу специалистов. Предлагается в течение месяца по 6 часа в неделю (18 часов в месяц) проводить данные уроки с работниками 5 ремонтно-строительных групп ООО «Сибстрой».

Тогда затраты составят 360 тыс. руб. в час на оплату специалиста:

$$Z = 10 * 2 * 18 = 360 \text{ тыс. руб.}$$

По оценке специалистов сложная и профессиональная работа позволит предприятию увеличить свою выручку минимум на 25%. Тогда выручка составит:

$$B = 4500 * 1,25 = 5625 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда эффект составит:

$$\mathcal{E} = 1125 - 360 = 765 \text{ тыс. руб.}$$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура управления. Любая организация имеет особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали, поэтому при ее построении необходимо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

В процессе совершенствования структуры управления организации выделяют три этапа: анализ действующей организационной структуры, совершенствование организационной структуры, оценка эффективности предлагаемой структуры управления.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные научные положения и классификация организационных структур управления могут быть использованы на предприятии с целью повышения его эффективности.

В соответствии с поставленными целями, в данной работе были решены все задачи исследования.

В первой главе раскрыты сущность и основные типы организационных структур компании, особенности развития организационных структур в строительной отрасли. А также рассмотрены основные направления развития организационных структур.

Вторая глава посвящена характеристике организационной структуры и системы управления персоналом компании ООО «Сибстрой». Было проведено глубокое исследование в области управления персоналом, системы оплаты и стимулирования труда, исследован существующий стиль управления, психологический климат в коллективе и удовлетворенность работников качеством трудовой жизни.

Проведен анализ эффективности хозяйственной деятельности ООО «Сибстрой». Расчет показал, что отклонения экономических показателей за

2013 и 2014 гг. в исследуемой организации не значительные, темпы роста всех показателей примерно одинаковые, организация развивается стабильно.

Основные угрозы внешней среды ООО «Сибстрой» - появление новых конкурентов, вероятность снижения спроса на строительные услуги вследствие ухудшения общей экономической ситуации в стране или регионе. Для минимизации перечисленных угроз необходимо постоянно проводить маркетинговое исследование рынка, разрабатывать мероприятия по усилению конкурентных преимуществ.

Установлено, что организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, существует проблема перегруженности главного бухгалтера. Составлена модель рабочего места менеджера по персоналу.

Далее рассмотрены основные направления повышения эффективности управления персоналом в ООО «Сибстрой». Для достижения этой цели были выдвинуты предложения по совершенствованию системы управления персоналом и стимулирования труда работников

Особое внимание при проведении исследований было уделено повышению квалификации персонала. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства. Это приведет к росту производительности труда и качества продукции.

Мною предложены следующие мероприятия, позволяющие повысить эффективность деятельности персонала:

Так как на предприятии существует 5 групп, занимающихся ремонтными работами по пять человек в каждой, при подборе работников предлагаю акцентировать внимание на их профессиях. Нашими работниками в основном являются люди в возрасте за 50, имеющие стаж работы или молодые люди без высшего образования.

В последнее время в связи с новыми направлениями в области

интерьера желания потребителей часто меняются. Предлагаю стараться подбирать в рабочие группы два молодых специалиста.

Молодой персонал быстрее обучаем и переобучаем, тогда в целях улучшения показателей производительности и востребованности на рынке оказываемых услуг предлагаю направить молодой персонал на курсы дизайнеров в архитектурную школу. На этих курсах в течение 3 месяцев они могут изучить современные направления дизайна в области покрытия стен различными материалами - обоями, плиткой, побелкой (научиться делать цветные узоры и т. д.).

По оценкам специалистов данное мероприятие позволит повысить показатель выручки на 20%, так как умение правильно подобрать цветовую гамму для определенной высоты комнат и профиля (кухня, спальня, детская и т.д.) позволит предприятию повысить свой рейтинг. Предполагается, что рабочие будут активно с заказчиками обсуждать выбор лучшего варианта ремонта.

Эффект от мероприятия составит:

$$\text{Э} = 900 - 305 = 595 \text{ тыс. руб.}$$

Так же для эффективной работы необходимо проводить курсы по повышению квалификации всего персонала.

Если обязанности в группе будут распределены, например, 2 человека будут уметь правильно штукатурить и грунтовать, 2 шпаклевать и двое отучаться на курсах дизайнера и выполняют работы по оформлению верхнего слоя стен (обоями или другим материалом покроют стены) - то работы бригад будет более налажена и протечет быстрее и эффективнее.

Для общего обучения персонала можно пригласить следующих специалистов:

- специалист в области растворов - он сможет объяснить рабочим, как правильно выбрать материал, в каких консистенциях лучше готовить массы, вредность др. моменты;

- специалист в области выбора эффективного хода работ, т.е. какое значение имеет выбор первой комнаты отделки, какое значение имеет расположение комнат (двери, окна), где быстрее все высохнет и можно будет совершать следующие за начальной работой ступени отделки и т. д.

Курсы по рассмотрению этих вопросов предлагаю провести на предприятии, рабочим не надо будет выезжать, следовательно меньше затрат. Необходимо будет оплатить работу специалистов. Предлагаю в течении месяца по 6 часа в неделю (18 часов в месяц) проводить данные уроки с работниками 5 ремонтно-строительных групп ООО «Сибстрой».

Тогда затраты составят 360 тыс. руб. в час на оплату специалиста:

$$З = 10 * 2 * 18 = 360 \text{ тыс. руб.}$$

По оценке специалистов сложная и профессиональная работа позволит предприятию увеличить свою выручку минимум на 25%. Тогда выручка составит:

$$В = 4500 * 1,25 = 5625 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда эффект составит:

$$Э = 1125 - 360 = 765 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит $595000 + 765000 = 1360000$ руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрании законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) // СЗ РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301.
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ, 16.02.1998, N 7, ст. 785.
4. Анософф И. Стратегическое управление. – М., 2011. – 394 с.
5. Баканов М. И. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 384 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник , ИНФРА-М – 2012. – 414 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2011. – 496 с.
9. Грушенко, В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
10. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
11. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М. : Дашков и К°, 2011. – 344 с.
12. Годин А.М. Бюджет и бюджетная система. – М.: Дашков и К – 2011. – 375 с.

13. Грузинов В.П. и Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 495 с.
14. Гусейнов Р.М. Экономическая теория: учебник / Р.М. Гусейнов, В.А. Семенихина. – М.: Омега-Л, 2011. – 440 с.
15. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2011. – 381 с.
16. Ирвин Д. Финансовый контроль: пер. с англ./ под ред. И.И. Елисейевой. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 256 с.
17. Карпов А.В. 100% практического бюджетирования. Книга 1. Бюджетирование, как инструмент управления. – М.: Издательство «Бизнес», 2013. – 309 с.
18. Ковалевский С.В. Руководитель и подчиненный. – М., 2010. – 385 с.
19. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011. – 576 с.
20. Колесников С.Н. Бюджетирование: теория, реальность и реализация // Корпоративные системы. 2012. №4. С 38-42.
21. Куксов А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. 2010. №6. С 61-67.
22. Курс экономической теории: учебник / Под ред. М.Н. Чепурина, Е.А. Киселевой. – 5-е изд., переработ., испр. и доп. – Киров: АСА, 2013. – 832 с.
23. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Т.2. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 432 с.
24. Малуев П.А. , Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: АЛЬФА-ПРЕСС, 2012. – 384 с.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 374 с.

26. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. – М.; ИНФРА-М, 2011. – 489 с.
27. Мишурова И.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Ростов: РГЭА, 2010. – 375 с.
28. Мурашов М. Подбор персонала: российская практика // Кадровый менеджмент. № 2, 2012. С. 29-31.
29. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: учебник / Р.М. Нуреев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Норма, 2010. – 640 с.
30. Основы внешнеэкономических знаний / Под. ред. И. П. Фаминского. – М.: Международные отношения, 2010. – 285 с.
31. Павлова Л.Н. Финансы предприятий. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 382 с.
32. Пиндайк Р.С., Рубинфельд, Д.Л. Микроэкономика: Пер. с англ.-2-е изд. – М.: Дело, 2012. – 485 с.
33. Райзберг Б. А. Введение в экономику. – М.: Радуга, 2011. – 265 с.
34. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Изд-во Питер, 2010. – 471 с.
35. Справочник финансиста предприятия. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 385 с.
36. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2010. – 471 с.
37. Управление персоналом / по ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М., Юнити, 2010. – 397 с.
38. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 375 с.
39. Управление персоналом организации / под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 388 с.
40. Управленческое консультирование в 2-х т. Т.2 : пер. с англ. – М.: СП Интерэксперт, 2012. – 396 с.

41. Фишер С. Экономика: пер. с англ. / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи – М., 2010. – 784 с.
42. Харвей Д. Современная экономическая теория. Вводный курс / Д. Харвей; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 703 с.
43. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 385 с.
44. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2013. – 376 с.
45. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство. – М.: Азбука, 2011. – 476 с.
46. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 544 с.
47. Экономика и управление недвижимостью: Учебник для вузов / Под общ. ред. П.Г. Грабового. – Смоленск: Смолин Плюс, 2010. – 384 с.
48. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ В.Я. Горфинкель и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 495 с.
49. Экономика. Учебник / Под ред. А.И. Архипова и др. – М.: ПРОСПЕКТ, 2013. – 381 с.
50. Экономика. Учебник под редакцией к. э. н., доц. А. С. Булатова. – М.: издательство БЭК, 2010. – 382 с.
50. История менеджмента : учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 240 с.

