

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

Лященко Екатерина Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ПОЛИКОР»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации (организации гостиничного бизнеса)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель д.э.н., профессор Каячев
Геннадий Федорович

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Лященко Екатерина
Владимировна

_____ (дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2017

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

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента
организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2016
г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Лященко Екатерина Владимировна
группа 46

1. Тема: Совершенствование организационной структуры организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Поликор») утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.
2. Срок представления работы к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность общества с ограниченной ответственностью «Поликор», библиографические источники, освещающие проблемы совершенствования организационной структуры.

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

- 4.1. Изучить содержание понятия организационная структура и подробно изучить типы организационных структур и методы их совершенствования.
- 4.2. Рассмотреть и проанализировать организационную структуру ООО «Поликор» и выявить существующие проблемы
- 4.3. Определить основные направления по совершенствованию организационной структуры ООО «Поликор».
- 4.4. Оценить эффективность измененной организационной структуры

5. Графическая часть выпускной квалификационной работы:

- 5.1. Разработать план–график внедрения предлагаемых мероприятий
- 5.2. Разработать организационную структуру для реализации мероприятий
- 5.3. Представить динамику рентабельности организации.

Руководитель выпускной квалификационной работы

_____ Г.Ф. Каячев
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____ 2016г. _____ (подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования организационной структуры организации	7
1.1. Сущность и типы организационной структуры	7
1.2. Методы совершенствования организационной структуры	17
Глава 2. Анализ организационной структуры ООО «Поликор»	25
2.1. Общая характеристика ООО «Поликор»	25
2.2. Описание организационной структуры и его анализ	31
2.3. Проблемы развития ООО «Поликор»	47
Глава 3. Совершенствование организационной структуры ООО «Поликор»	52
3.1. Основные направления совершенствования организационной структуры ООО «Поликор»	52
3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Поликор»	63
Заключение	67
Список использованной литературы	70

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в любой организации существует определенная структура, которая позволяет качественно организовать и систематизировать рабочий процесс. Организационная структура является ключевым аспектом в управлении организацией и в менеджменте в целом. Очень важно правильно обозначить организационную структуру в организации, ведь каждые ее подразделения функционируют во благо всеобщей цели, хоть и существуют как обособленные ее части. Весь управленческий процесс протекает в рамках организационной структуры, в котором участвуют менеджеры и руководители организации.

В практическом состоянии проблемы - создание и совершенствование организационной структуры – это сложный процесс. Для каждой организации необходимо подбирать наиболее подходящий тип организационной структуры, зависящей от множества критериев, такие как масштабы организации, стратегические цели, положение на рынке, тенденции изменения и т.д. Для ее создания необходимо исследовать внешнюю среду и определить, способна ли организация адаптироваться к изменениям внешних условий, от этого во многом зависит, какой тип организационной структуры лучше подходит для организации. Для построения организационной структуры и для ее эффективного функционирования необходимо использовать методы по созданию и совершенствованию организационной структуры. Для руководителя – создание оптимальной структуры обеспечивает, поставленные перед рабочим коллективом, качественное выполнение оперативных задач и достижение главной цели, поэтому создание организационной структуры является основополагающим и важным аспектом в управлении организации.

В теоретическом состоянии проблемы – совершенствование организационной структуры является важным аспектом. Существуют

несколько определенных методов для разработки и совершенствования организационной структуры, которые представлены в выпускной квалификационной работе. Однако невозможно создать идеальную организационную структуру, которая бы соответствовала всем критериям эффективной работы организации. Изначально организационная структура, формировалась по принципу разделения труда. Благодаря совместному труду и кооперации рабочей силы, в организации сложился новый тип отношений между участниками рабочего процесса это – отношения между руководителем и подчиненным. С развитием прогресса в обществе появились обособленные от производственной части, руководители, главная задача которых - контроль персонала и организация рабочего процесса. Все в совокупности способствовало созданию и развитию организационных структур управления.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что менеджеру организации очень важно построить эффективную организационную структуру. Для ее разработки необходимо приложить множество усилий, использовать методы по совершенствованию организационной структуры и учитывать внутренние и внешние факторы, изменения окружающей среды.

Хороший руководитель должен ставить перед собой стратегические задачи, рассчитывая на развитие своей организации и на долгое эффективное существование в постоянно-изменяющемся обществе, приносящее пользу клиентам организации и самому персоналу. Однако не стоит забывать, что в первую очередь необходимо решить множество тактических задач, таких как производительность труда, конкурентоспособность организации, качество услуг, подбор квалифицированного персонала и их переквалификация. Важную роль в менеджменте играет принятие управленческих решений, построение, и совершенствование организационной структуры.

Целью выпускной квалификационной работы является –

совершенствование организационной структуры на примере ООО «Поликор».

Для достижения этой цели необходимо поставить перед собой ряд задач:

- рассмотреть содержание понятия организационная структура и подробно изучить типы организационных структур;
- рассмотреть методы совершенствования организационной структуры организации;
- рассмотреть и проанализировать организационную структуру ооо «Поликор» и выявить существующие проблемы;
- определить основные направления по совершенствованию организационной структуры ООО «Поликор»;
- оценить эффективность измененной организационной структуры.

В качестве объекта исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Поликор». В качестве предмета исследования выступает организационная структура ООО «Поликор».

В типографии ООО «Поликор» существует ряд проблем, связанных с эффективностью организационной структуры, такие как: недостаток функционирующих отделов, большая нагрузка на линейного руководителя и т.п. Данные проблемы влияют на эффективное функционирование типографии и дальнейшее ее развитие.

При написании работы были использованы материалы бухгалтерской отчетности предприятия за соответствующие периоды, а также нормативно-правовая документация [32]. Авторами актуальных научных исследований являются: В.И. Королева.[12,с.620], Г. Минцберг. Ю.Н. Каптуревского [18,с.512], Баженов Ю.К. [1, с.168], Райченко А.В. [2,с.368.], Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф.[16,с.23.] и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы и внедрены в организационную структуру ООО «Поликора».

Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования организационной структуры организации

1.1. Сущность и типы организационной структуры

Организационная структура – это совокупность взаимосвязанных элементов производственного или общественного процесса, складывающихся в организации в связи с развитием производственных отношений. В организационной структуре существует совокупность взаимосвязанных подразделений, которые функционируют как единое целое.

Под организационной структурой понимается нормативно закреплённое разделение деятельности труда по управлению. Каждое подразделение организационной структуры выполняет определённую функцию работ или управления. Все подразделения несут ответственность за выполнение функциональной деятельности. Организационная структура устанавливает определённые задачи, полномочия и ответственность каждого подразделения, функционирующих в изменяющихся условиях, ради выполнения главной стратегической цели организации.

В самой организационной структуре управления и в ее подразделениях должностей существуют определённые связи, которые бывают вертикальными и горизонтальными. Вертикальной связью называют взаимосвязь между руководителем и подчинённым, а горизонтальной связью между сотрудниками находящимися на одном уровне. Также существуют определённые виды связей, которые несут собственный характер. Различают виды связей: линейные, функциональные и меж функциональные [18, с.512].

Линейные связи несут характер административного подчинения, это отношения между руководителем и подчинённым. Функциональные связи – это связи по сфере деятельности между исполнителем и других членов организации, которые не несут прямого административного подчинения.

Меж функциональные связи еще называют кооперационными связями, то есть между ними существует подразделение одного и того же уровня [33].

Исходя из характера связей организационной структуры управления, можно выявить несколько типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

Далее мы рассмотрим каждый тип организационной структуры отдельно.

Линейная организационная структура управления означает, что каждый руководитель имеет прямую связь между своим подчиненным, он руководит нижестоящими подразделениями по видам деятельности. В настоящее время такая организационная структура мало используется. Линейная организационная структура представлена в схеме на рисунке 1.

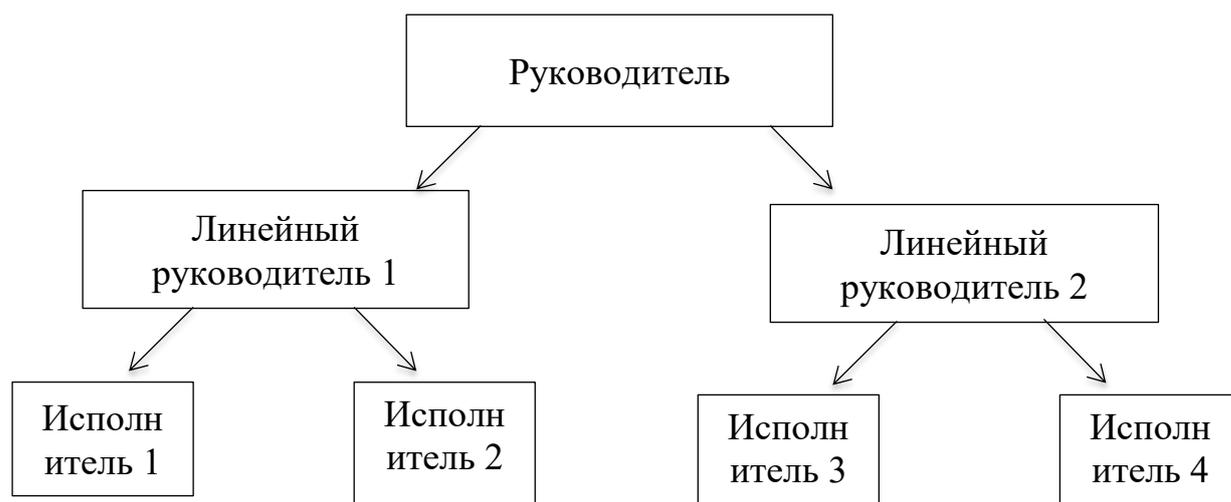


Рис. 1. Схема линейной организационной структуры

Такая структура является довольно простой и экономичной, в ней образуется единоначалие, здесь главную роль играет руководитель, поэтому

необходимо обратить внимание на его квалификацию и его эффективное руководство.

Преимущества линейной структуры:

- существует четкая система взаимных связей функций у подразделений;

- один начальник сосредотачивает все руководство в системе подразделений, имеющих общую цель;

- ответственность несет единоначальник организации;

- в связи с прямой связью подразделений нижестоящие ступени быстро реагируют на прямые указания.

Недостатки линейной структуры:

- оперативные проблемы превосходят над стратегическими, большая часть времени линейного руководителя уходит именно на решение таких оперативных задач;

- постоянная передача ответственности при решении определенных задач требующего участия совместно с другими подразделениями;

- структура не является гибкой, и невосприимчива к изменению ситуации;

- разные критерии качества работы в подразделениях, также разная эффективность выполнения работ;

- формализация оценки эффективности может привести к разобщенности и не сплочённости коллектива;

- слишком большое количество связей между подразделениями и линейным руководителем;

- большая нагрузка на линейного руководителя;

- необходимость квалифицированных руководителей и присутствие необходимых личностных качеств для управляющего.

Недостатки линейной организационной структуры значительно перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо подходит для

большинства современных организаций.

Функциональная организационная структура.

Между подразделениями такой организационной структуры существует тесная связь административного управления, также с осуществлением функционального управления.

В функциональной организационной структуре не существует прямой связи, нет принципа единоначалия. Каждый отдел или подразделение выполняет свою определенную функцию, не зависимо от других подразделений. Проблема такой организационной структуры в том, что между подразделениями затруднена или вовсе отсутствует кооперация. Функциональная организационная структура представлена в схеме на рисунке 2.

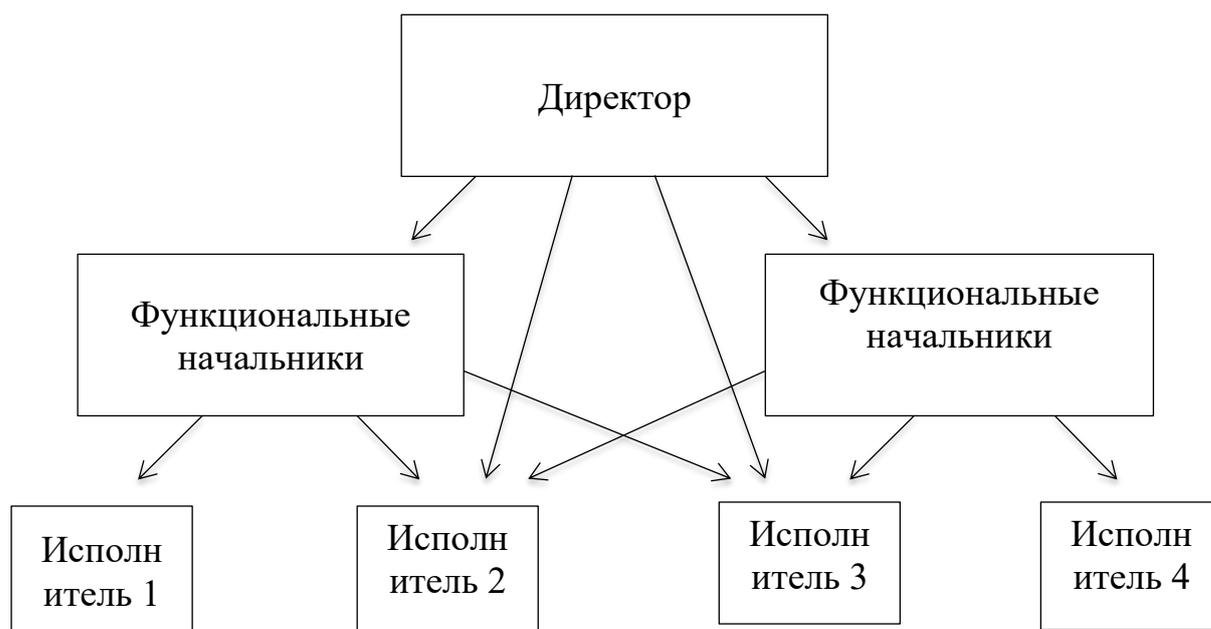


Рис. 2. Схема функциональной организационной структуры

Функциональная структура практически не используется на сегодняшний день. Однако она имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущество функциональной организационной структуры:

– компетентность и высокая квалификация специалистов в функциональных подразделениях;

– линейные руководители не решают специальные вопросы функциональных отделов, им дается возможность решать оперативные задачи по управлению отделами;

– нет потребности в специалистах широкого профиля, т.к. функциональные отделы выполняют свою определенную функцию;

Недостатки функциональной структуры:

– отсутствует кооперация между функциональными подразделениями;

– достаточно долгая процедура принятия решений;

– отсутствуют постоянные взаимосвязи между функциональными руководителями;

– исполнители несут недостаточную ответственность за выполнение своей функциональной работы, т.к. каждый исполнитель получает указания от нескольких ступеней руководства;

– несогласованность распоряжений, поскольку функциональное руководство ставит на первое место решение своих функциональных задач.

Линейно-функциональная организационная структура.

При такой организационной структуре руководители управляют подразделениями и являются единоначальниками, им оказывают помощь функциональные отделы или подразделения.

Линейно-функциональная структура является ступенчато-иерархической. Проще говоря, это объединение линейной организационной структуры с функциональной. Линейные руководители низших подразделений не подчиняются высшим подразделением функциональных руководителей.

Линейно-функциональную организационную структуру можно назвать штабной, т.к. руководители в функциональном подразделении образуют штаб, в котором они являются линейным руководителем [16,с.205].

Такая организационная структура часто используется в организациях среднего масштаба. Линейно-функциональная организационная структура

представлена в схеме на рисунке 3.

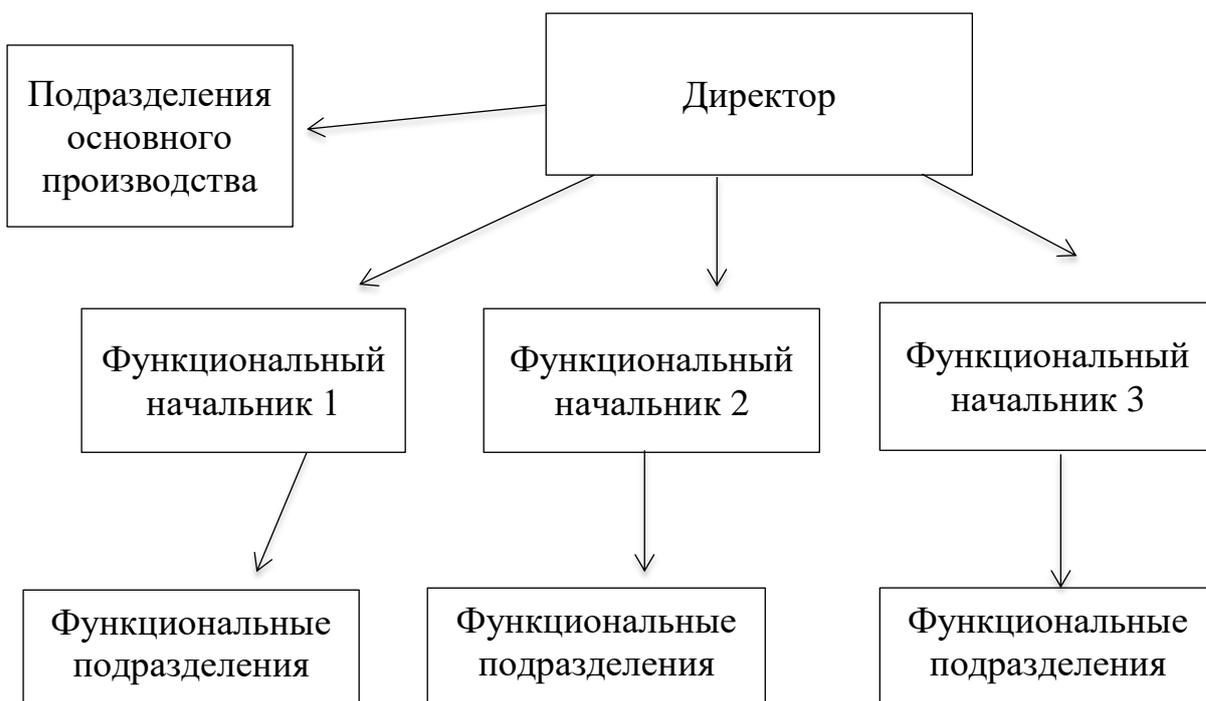


Рис. 3. Схема линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества линейно функциональной структуры:

- специализация по функциональным областям деятельности;
- отсутствует необходимость дублирования усилий в функциональных подразделениях;
- значительное улучшение координации в функциональных подразделениях.

Недостатки:

- отделы больше заинтересованы в решении функциональных задач, нежели в достижении всеобщей цели организации, это способствует к увеличению конфликтов между функциональными областями;
- в крупных организациях происходит длинная цепочка связей между руководителем и исполнителем;
- малая гибкость на изменение внешних изменений;
- при распределении ответственности за решение установленных задач могут возникать проблемы.

Линейно функциональная организационная структура больше подходит для тех организаций, которые выпускают небольшое количество номенклатуры продукции, деятельность которой происходит в стабильных условиях, без изменений внешней среды, не требующие решения нестандартных задач [21,с.140].

Дивизиональную организационную структуру еще называют филиальной, т.к. в ней образуются филиалы, которые выделяются по области деятельности организации или географически. Образуются несколько штабов, которые либо не связаны между собой, в случае если они выделяются по области деятельности, либо связаны единой деятельностью, которая образует филиалы в других городах или странах.

Образование филиалов необходимо для крупных компаний. Дивизиональная организационная структура представлена в схеме на рисунке 4.

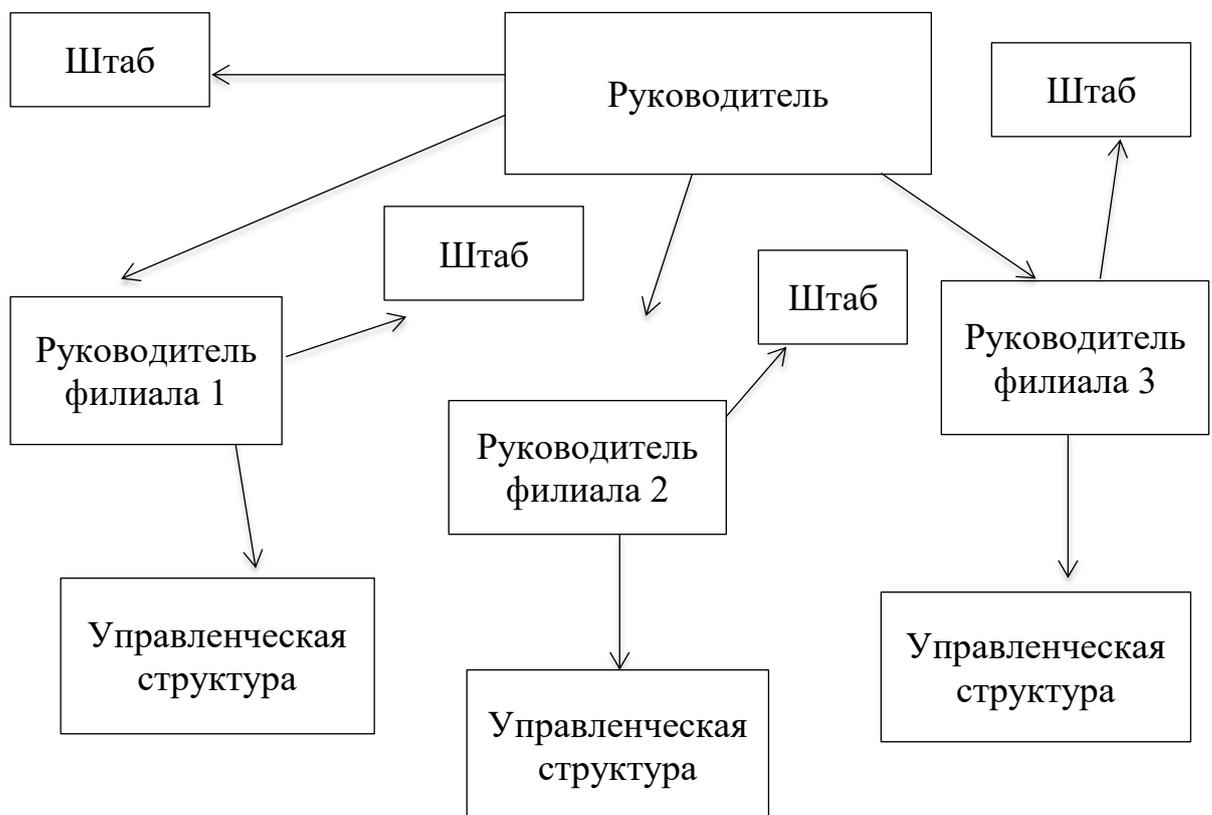


Рис. 4. Схема дивизиональной организационной структуры

Дивизиональная организационная структура предполагает достаточно широкую автономию для некоторых подразделений, называемых дивизионами. Дивизион может заниматься выпуском определенного вида продукции, работой на определенной территории или на особом рынке. В структуре современного предприятия принцип разделения на дивизионы практикуется довольно часто.

Преимущества дивизиональной структуры:

- обеспечение наибольшей гибкости и наиболее быстрой реакции на изменения, которые происходят в окружении предприятия, в отличие от линейной и линейно-функциональной;

- при расширении границ самостоятельности отделений, они превращаются в “центры получения прибыли”, продолжая активно работать в плане повышения эффективности и качества производства;

- наиболее тесная связь потребителей с производством.

Недостатки дивизиональной структуры:

- огромное количество “этажей” в вертикали управления; между управляющим производством подразделения и рабочими – 3 или больше уровней управления, между руководством компании и рабочими – от 5 или больше;

- безкоммуникационность структур отделений от штабов компаний;

- главные связи: вертикальные, что значит, есть общие для иерархических структур недостатки – возня, перегруженность управляющих, отсутствие взаимодействия в решении вопросов, схожих для разных подразделений и т.д.;

- повторение функций на других “этажах” и как следствие – завышенные траты на содержание структуры управления;

- в отделениях, чаще всего, остается линейная или линейно-штабная структура и сохраняет все свои недостатки.

Положительные качества в дивизиональных структурах перевешивают

их же отрицательные качества, исключительно в достаточно стабильные периоды, но при нестабильном окружении они имеют риск не осуществиться. В такой структуре возможно воплощение большинства идей современной философии качества.

Матричная организационная структура, характеризуется тем, что управляющий фирмой может иметь несколько руководителей. Такая схема много используется в фирмах, которые ведут работу по нескольким направлениям. Матричная структура управления все более вытесняет линейно-функциональную структуру.

Организации базируются на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной организационной структуры, базирующейся на единоначалии. Матричная организационная структура представлена в схеме на рисунке 5.



Рис. 5. Схема матричной организационной структуры

Преимущества матричной структуры:

- наилучшее ориентирование на проектные (программные) цели и спрос;
- наиболее эффективное управление в данный момент времени, шанс снизить расходы и повысить эффективность использования ресурсов;
- наиболее эффективное использование персонала работающего в организации, особых знаний и компетентностей работников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов, ускоряет развитие у рабочих навыков для максимально эффективных принимаемых решений;
- усиление контроля за некоторыми задачами проекта или основной программы;
- любая работа оформляется соответственно, выбирается руководитель процесса, который служит центром всех вопросов, которые касаются проекта или главной программы = сокращение времени реакции на нужды проекта или программы, потому что были созданы горизонтальные системы коммуникаций и главный центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- сложность установления четкой черты ответственности за работу по главному заданию группы и по заданию проекта;
- обязательно установление постоянного контроля за отношением ресурсов, которые выделяются группам для проектной деятельности;
- завышенные требования к квалификации, личностным и деловым качествам персонала, работающего в группах;
- возможны частые конфликты между руководителями групп.

Внедрение матричной структуры дает отличный эффект в компаниях, где имеется достаточно высокий уровень корпоративной культуры и высокий уровень квалификации персонала, в другом случае может случиться дезорганизация управление.

Множественная организационная структура объединяет разные структуры на различных ступенях управления. К примеру в фирме существует дивизиональная структура управления, а в ее филиалах может использоваться любая другая, матричная линейная или функциональная.

Общей чертой организационных форм, рассмотренных выше, является то, что все они моноструктурные, т. е. один и тот же организационный принцип применяется во всех подразделениях фирмы [13,с.304].

1.2. Методы совершенствования организационной структуры

Под совершенствованием организационной структуры управления хозяйственной и трудовой деятельности субъектов понимается многообразие факторов, влияющих на ее тип. Существуют несколько значимых факторов, такие как: размер и уровень разнообразия хозяйственной деятельности субъекта, его географическое положение, технология развития, отношение к самой организации сотрудников и менеджмента. Каждый вид организационной структуры управления имеет прямую зависимость от тех условий, в которых выполняет свои функции хозяйствующий субъект [14,с.832].

На выбор метода проведения мероприятий по совершенствованию управления влияет характер проблем в данной области, наличия и количество ресурсов, квалифицированных функциональных специалистов, обоснованность нормативной и методической базы и другие условия. На практике, в организациях используются различные методы и их сочетания, где один метод дополняет другой. К примеру, использование метода структуризации целей в некоторых случаях предусматривает метод привлечения экспертов и аналитиков. Однако в использовании такого экспертного метода при совершенствовании системы управления не редко

применяются типовые, аналогичные решения, которые удачно зарекомендовали себя на практике и т.д. [2, с.620].

В зависимости от характера проблем в организации, наличие и состава ресурсов, квалифицированного персонала, степень обоснованности нормативной базы, можно подобрать определенный, наиболее подходящий метод по совершенствованию управленческой организационной структуры. В организациях, как правило, используется сочетание сразу нескольких методов, где один метод дополняет другой.

Многообразие организационно-технических условий на производстве, знание информации об управленческой системе в организации, квалификация разработчиков дали возможность выявить различные методы выполнения работ для совершенствования организационной структуры.

Экспертный метод – совокупность исследований в действующей структуре управления, с целью выявления ее узких мест. С данной целью проводится диагностическое обследование систем управления, для того чтобы максимально изучить ее состояние в данный момент на основе сравнения фактических знаний с задуманными нормативными и плановыми значениями. Следующий анализ данных показателей поможет установить, чего не хватает в деятельности этой системы управления, определить точный диагноз. Чаще всего, данная работа сопровождается т.н. прогностического анализа, который должен изучить поведение этой системы в динамическом положении, выявить тенденции ее изменения, и объяснить причины, из за которых эти изменения и произошли.

Экспертный метод в практике совершенствования орг. структур нашел крайне широкую область применения. Это можно объяснить недостаточной степенью развития количественных методов анализа, так же несовершенством нормативной базы и прочими причинами. Главное преимущество экспертного метода заключается в быстроте получения результатов анализа и скорой разработке рекомендуемых действий, для

устранения найденных недостатков в орг. структуре.

Метод сравнения и аналогий подразумевает собой использование при совершенствовании организации управления элементов механизма управления, прочих организационных форм, которые были оправданы на практике на различных предприятиях с похожими условиями. Метод сравнения и аналогий подразумевает разработку и использование типичных структур управления, нормативов управляемости, типового состава функционала управления, прочих формул для расчета нормативов численности управленческих работников. Нужно подчеркнуть, что данный метод – самый распространенный в наше время в практике работы отраслевых проектных институтов и объединений. Широкое применение данного метода привело к унификации орг. структур управления в предприятиях отраслей, где есть упорядоченное штатное расписание, присутствует регламентация административно-управленческой деятельности.

Естественно, что в условиях такого огромного разнообразия построения структур, возможных способов определения численности работников по функциям управления, при нехватке квалифицированных специалистов по организации управления, данный метод является прогрессивным и сыграет положительную роль. Но также, он указывает на усредненный состав функций управления, устанавливает ограничения в выборе орг. структур.

Главный смысл метода заключается в установлении выделенных групп похожих предприятий, выявляемых на основе объемов и сложности работ по управлению. Для каждой такой группы, требуется разработать типовую орг. структуру и прочие типовые решения для построения аппарата управления.

Метод структуризации целей основывается на представлении хозяйственной-производственной организации как системы с множеством целей. Данный метод предусматривает структуризацию задач в организации по некоторым признакам, которые используются для выделения видов

деятельности, составных частей управленческих работ. Объединение работ по основным правилам дает возможность узнать основные структурные подразделения и направить их деятельность на достижение определенной цели.

Методы организационного моделирования основываются на использовании некоторых формализованных представлений объекта и системы управления. В группах методов орг. Моделирования есть метод, который декомпозирует информационный процесс выполнения управленческих работ.

Вместе с этим методом в процессах на производстве выделяют точки, места, которые требуют соответствующих воздействий. Следующим пунктом идет установление характера и периодичности таких воздействий, составы и объемы информации, нужные инструменты и средства. Процессы разрабатываются с учетом нормативных требований к организации. На основании данных разработанных процессов управления (периодичности, трудоемкости) происходит установление численности работников, их взаимодействие в ходе выполнения поставленных задач, состав подразделений аппарата управления.

К методам организационного моделирования относят методы, которые используют параметрические зависимости объекта и субъекта управления. Сущность таких методов заключается в установлении связей параметров управляющей системы с производственно-техническими факторами, в определении направленности действия и тесноты этих связей. Основное достоинство параметрического метода состоит в исследовании количественных характеристик для описания системы управления и её структуры [12,с.133-135].

Совершенствование организационной структуры управления хозяйствующего субъекта состоит из нескольких этапов, таких как:

- диагностика;

- составление плана проведения мероприятий по изменению организационной структуры;
- проведение организационных изменений;
- оценка эффективности проведенных мероприятий.

Диагностика - на таком этапе проводится анализ существующей структуры управления, выявление существующих проблем и их формализация в организационной структуре управления. Для этого необходимо провести анализ самой организационной структуры, штатного расписания, проанализировать положения о подразделениях, должностные инструкции и другую регламентирующую документацию. Также на данном этапе нужно провести оценку персонала и определить соответствуют ли работники предъявляемым требованиям.

Состояние организационной структуры управления должно изучаться на основе сравнения и сопоставления фактических значений показателей, которые соответствуют нормативным и плановым значениям. После анализа этих показателей можно установить недостатки (резервы) в хозяйственной деятельности системы управления и составить точную диагностику организации. На данном этапе лучше всего использовать метод экспертной оценки и метод структуризации целей. Возможность определить структурные подразделения и представить ориентацию их деятельности, чтобы достичь конкретной хозяйственной цели дает нам группировка управленческих работ по определенным нормам.

Для разработки новой организационной структуры необходимо составить план проведения мероприятий по изменению организационной структуры и определить перечень регламентирующих документов. При совершенствовании организационной структуре на данном этапе разумно использование метода сравнения и аналогий, заключающийся в использовании элементов механизма управления, организационных форм и решений, такой метод оправдал себя на практике в организациях со

сходными условиями (размером, типом производства, сложной продукции и т.п.) Метод сравнения и аналогий разрабатывает и использует типовые структуры управления организацией, предусматривает расчет по различным формулам для определения норм численного состава менеджмента. Такой подход является прогрессивным для современного общества и имеет положительную оценку в условиях огромного разнообразия построений организационных структур, методов определения численности функциональных работников управления, нехватки или отсутствия высококвалифицированных исполнителей. Вместе с этим он дает ориентацию на средний состав функций управления, имеет жесткие ограничения в выборе организационной структуры [27, с.192].

Следующий этап – это проведение организационных изменений, включает в себя устранения непонимания персоналом в сфере своей деятельности, для этого необходимо обучить персонал работе в новых условиях, изменить должностные инструкции работника или создать новые ; оценить эффективность изменений, данную оценку можно определить соответствует ли она поставленной задаче и рентабельности затрат.

На данном этапе нередко используется метод организационного моделирования, который основан на использовании определенных моделей объекта и системы управления организацией. В производственных и хозяйственных процессах в соответствии с методом организационного моделирования выделяют точки и места, требующие воздействия со стороны управления. Далее определяется характер воздействий и их периодичность, объем и состав информации, необходимое оборудование и технические средства и другие необходимые для процесса управления составляющие. Чтобы разработать процесс управления, необходимо произвести учет нормативных требований к организации. На основе таких характеристик как, периодичность, трудоемкость и другие можно установить: численный состав работников, их взаимодействие с руководителями и подчиненность в

процессе выполнения управленческих работ, состав подразделений управленческого аппарата.

Заключительным этапом в совершенствовании организационной структуры является – проверка эффективности, проведенных мероприятий. Оценить эффективность мероприятий можно по нескольким критериям, таким как рост прибыли организации и уменьшение затрат, улучшение качества представленных услуг, надежность и организованность системы управления, скорости и оптимальности принятия управленческих решений.

Существует несколько важных требований, по которым можно определить эффективность совершенствования организационной структуры.

– Оптимальность. Организационная структура считается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

– Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

– Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

– Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

– Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

– Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных

свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов [27, с.192].

Из вышесказанного можно сделать ряд выводов. Существует 5 организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

У каждой организационной структуры есть свои недостатки, а также и свои достоинства. Чтобы выявить подходящую и эффективную структуру, необходимо исследовать внешнюю среду и определить, способна ли организация адаптироваться к изменениям внешних условий; определить масштабы организации, стратегические цели, положение на рынке, тенденции изменения и т.д.

Существуют несколько определенных методов, для совершенствования организационной структуры организации, такие как: экспертный метод, метод сравнения и аналогий, метод структуризации целей, метод организационного моделирования. При использовании одного из этих методов или совокупности нескольких методов, можно выявить недостатки организационной структуры для их дальнейшего совершенствования.

Во второй главе выпускной квалификационной работы представлен анализ организационной структуры ООО «Поликор» и выявление существующих проблем организации, для этого был использован метод экспертной оценки.

Глава 2. Анализ организационной структуры ООО «Поликор»

2.1. Общая характеристика ООО «Поликор»

«Поликор»- это организация с ограниченной ответственностью. ООО «Поликор» является одной из крупнейших красноярских типографий с собственным издательством для разработки ярких, креативных, интересных и полезных проектов для клиентов.

Издательство ООО «Поликор» зарегистрирована 13 января 2010 года по адресу 660049, Красноярский край, КРАСНОЯРСК Г, ул Дубровинского, д 58. Компании был присвоен ОГРН 1102468000690 и выдан ИНН 2466226374. Основным видом деятельности является деятельность издательская. Компанию возглавляет директор Щелканов Анатолий Николаевич. За 2016 год прибыль компании составила 4.263 млн.руб.

Уставной капитал:10 тыс.руб. Количество учредителей:1 Дата внесения в реестр:13.01.2010

e-mail ✉: info@polikor.ru.

Сумма сделок за отчетный период составляет – 2 633 365 147 руб.

Организация существует только на территории Красноярского края[32].

Специализируется типография по нескольким параметрам, таким как:

– Услуги печатные, объем продаж которых составляет 1`570`000руб, то есть 68.90% от всего объема.

– Услуги в области фотографий, объем продаж которых составляет 356`200руб, то есть 15.63% от общего объема.

– Принадлежности канцелярские бумажные, объем продаж которых составляет 323`000руб - это 14.18% от общего объема

– Прочее, объем продаж - 29`400руб, что составляет 1.29% от общего объема продаж [33].

Специализация ООО «Поликор» представлена на рисунке 6.

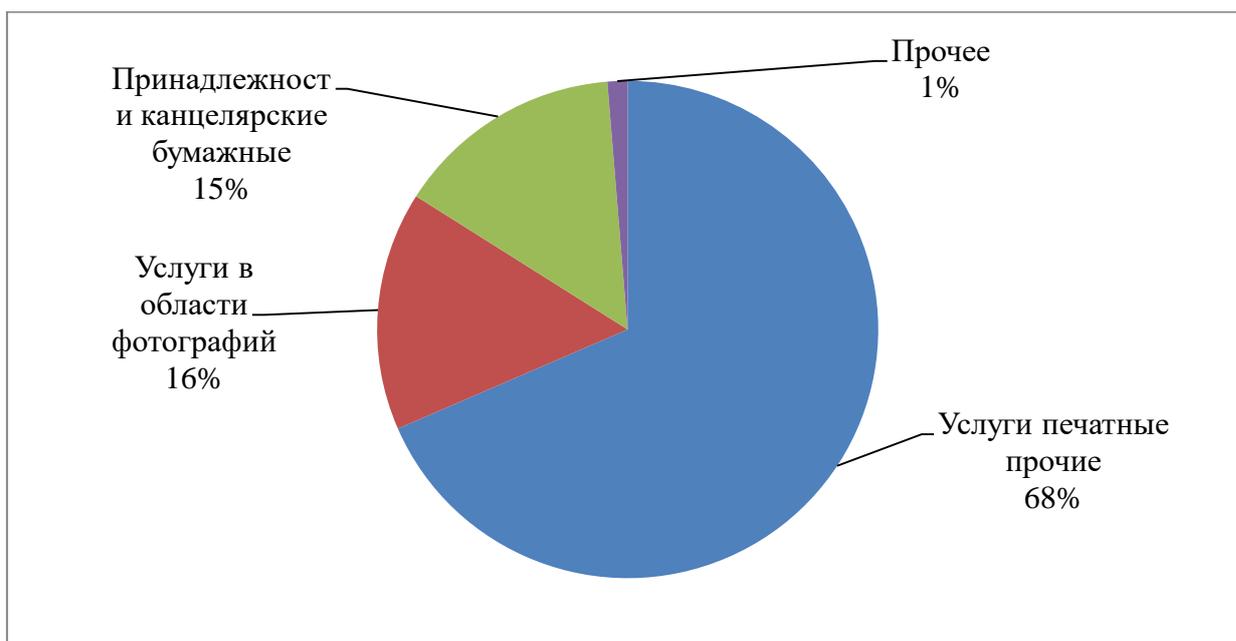


Рис. 6. Специализация ООО «Поликора»

Большинство заказов ООО «Поликора» являются государственными заказами, их объем продаж от всеобщего объема составляет 92%. Основные заказчики ООО «Поликор» представлены в таблице 1 [33].

Таблица 1

Основные заказчики ООО «Поликор»

Название основных заказчиков общества с ограниченной ответственностью «Поликор»	Объём закупок (тыс. руб.)	Доля в объёме продаж (%)
Агентство печати и массовых коммуникаций красноярского края	1`570	64.90
Законодательное собрание красноярского края	708,6	27.10
Другие	193,528	8

Организация является юридическим лицом и хозяйствующим субъектом,

имеет фирменное наименование, самостоятельный баланс, печать со своим наименованием, расчетный и иные счета в учреждениях банков.

ООО «Поликор» создано и осуществляет деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом деятельности.

Главная цель организации ООО «Поликор» - это получение прибыли, организация отвечает за результаты своей деятельности и выполнения обязательств перед поставщиками, бюджетом потребителями, банками, всем принадлежащим ему на праве хозяйственного ведения имуществом. С целью получения прибыли организация реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги.

Организация осуществляет следующие виды деятельности:

- выпуск печатной продукции;
- осуществление посреднической и коммерческой деятельности в России и за рубежом;
- оказание услуг производственного и непромышленного характера юридическим и физическим лицам;
- социальное развитие коллектива.

Организация строит свои взаимоотношения с другими физическими и юридическими лицами во всех сферах деятельности исключительно на основе договоров. В своей деятельности организация учитывает интересы потребителей, их требования к качеству продукции, работ и услуг.

ООО «Поликор» свободно в выборе формы и предмета хозяйственных договоров и обязательств, любых других условий хозяйственных взаимоотношений, не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Организация реализует продукцию, работы и услуги по ценам и тарифам, установленным организациями. В перечень печатной продукции входит:

- книги и фотоальбомы;
- проспекты и каталоги;

- журналы и брошюры;
- буклеты;
- календари;
- новогодние комплекты (фотооткрытки, подарки, гирлянды, игрушки и т.д.);
- образовательные и обучающие игры;
- бумажные пакеты;
- картонную упаковку;
- рекламную продукцию (фотолистовки, плакаты, ценники и т.д.).

Команда ООО «Поликора» работает на профессиональном уровне. Каждый из сотрудников компании является компетентным специалистом с высокой степенью квалификации и солидным опытом работы в полиграфической отрасли.

В офисах и цехах типографии «Поликор» существует новейшее оборудование от лучших мировых поставщиков, современные технологии и высококачественные материалы позволяют предлагать заказчикам эксклюзивную печатную и сувенирную продукцию категории vip. Издательство и типография «Поликор» - одно из крупнейших полиграфических предприятий Красноярского края, вот уже более 10 лет успешно сотрудничающее с крупнейшими Заказчиками Сибири и Красноярского края.

На случай форс-мажора на производстве установлены мощные печатные машины с дублирующим оборудованием и несколько линий станков для пост печатной обработки [33].

Преимущество данной компании – это создание полиграфического продукта, решающий целый комплекс задач, стоящих перед организацией, будь то информационно-рекламная, просветительская или презентационная задачах.

У ООО «Поликор» существует множество стратегических партнеров,

таких как: Администрация края и города, предприятия нефтяной, газовой, лесоперерабатывающей, золотодобывающей промышленности, машиностроения, РАО ЕЭС, крупнейшие строительные холдинги, музеи, галереи и т.д. Партнеры ООО «Поликор» представлены на рисунке 7.



Рис. 7. Партнеры ООО «Поликор»

Далее рассмотрим бухгалтерскую и финансовую отчетность ООО «Поликора» за 2016 год, которая представлена в таблице 2 [32].

Таблица 2

Результаты работы ООО «Поликор» за 2016 год

Финансовые отчеты (бухгалтерские показатели):			
Код	Показатель	Значение	Ед.изм.
Ф1.1100	Итого по разделу I - Внеоборотные активы	3015	тыс. руб.

Окончание таблицы 2

Ф1.1150	Основные средства	3015	тыс. руб.
Ф1.1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	15518	тыс. руб.
Ф1.1210	Запасы	3656	тыс. руб.
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	10944	тыс. руб.
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	918	тыс. руб.
Ф1.1300	Итого по разделу III - Собственный капитал	9061	тыс. руб.
Ф1.1400	Итого по разделу IV - Долгосрочные пассивы	5100	тыс. руб.
Ф1.1410	Заемные средства	5100	тыс. руб.
Ф1.1500	Итого по разделу V - Краткосрочные пассивы	4373	тыс. руб.
Ф1.1510	Заемные средства	100	тыс. руб.
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	4273	тыс. руб.
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	18534	тыс. руб.
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	18534	тыс. руб.
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	5399	тыс. руб.
Ф2.2110	Выручка	53324	тыс. руб.
Ф2.2120	Себестоимость продаж	47925	тыс. руб.
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	5399	тыс. руб.
Ф2.2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	4934	тыс. руб.
Ф2.2340	Прочие доходы	2614	тыс. руб.
Ф2.2350	Прочие расходы	3079	тыс. руб.
Ф2.2400	Чистая прибыль (убыток)	4263	тыс. руб.
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	671	тыс. руб.

Выделим главные финансовые показатели из таблицы. Себестоимость составляет – 47 925 руб., выручка - 53 324 000 руб, прибыль от продаж – 5399 руб., чистая прибыль - 4 263 000 руб, рентабельность реализованной продукции – 11,2%.

2.2. Описание организационной структуры и его анализ

Организационная структура ООО «Поликор» является сложной, в связи с ее разнообразием выпускаемой продукции организации. Существующая структура предполагает большую численность аппарата управления.

Отделы, которые существуют в издательстве ООО «Поликор» образуют линейную систему, каждая из которых выполняет определенную функцию, то есть организационная структура является линейно-функциональной.

Функциональными звеньями в организационной структуре являются руководители отделов и их заместители, специалисты и исполнители, которые помогают в разработке и решении определенных вопросов, а также в подготовке соответствующих решений, планов и отчетов.

Чтобы определить масштабы организации необходимо рассмотреть штатное расписание Организационная структура организации ООО «Поликор» является сложной и построена в соответствии со штатным расписанием ООО «Поликора», которое представлено в таблице 3.

Таблица 3

Штатное расписание ООО «Поликор» в 2016 году

№	Наименование должности	Количество единиц, чел
Офис		
1	Директор	1
2	Заместитель директора	1
3	Начальник отдела кадров	1
4	Дизайнеры	3
5	Верстальщики	2
6	Системный администратор	1

Продолжение таблицы 3

7	Инженер- технолог	2
8	Завхоз	1
9	Менеджер по продажам	4
10	Отдел кадров	2
11	Офис менеджер	1
12	Начальник дизайнерского отдела	1
13	Начальник отдела компьютерной верстки	1
14	Отдел снабжения	2
15	Главный бухгалтер	1
16	Уборщики	2
17	Водитель	1
Цех		
1	Главный по отделке	1
2	Охранник	1
3	Главный по цеху	1
4	Начальник смен	1
5	Отдел трафаретной печати	4
6	Отдел книжного производства	3
7	Отдел офсетной печати	4
8	Оператор вывода	2
9	Упаковщики	3
10	Технологи	2
11	Главный технолог	1
12	Отдел печатников	3
13	Оператор вывода	2

Исходя из таблицы можно увидеть, что в организации ООО «Поликор» работают 55 человек, такая организация является организацией среднего масштаба. Рабочий процесс в ООО «Поликор» имеет 2 департамента – это работа в офисе и работа в цехе. Взаимосвязь между данными элементами затруднена, т.к. взаимодействие между цехом и офисом протекает только через линейных руководителей.

В организационной структуре ООО «Поликор» в основе лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно — функциональной структуре обеспечивает преимущества и недостатки такого типа структур.

Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно — функциональной структуре обеспечивает преимущества и недостатки такого типа структур.

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления). Функциональные полномочия - это полномочия, предоставляющие право управляющим линейных или обеспечивающих подразделений принимать решения, объектами которых являются работники или операции, непосредственно контролируемые другими управляющими.

На рисунке 7 в соответствии со штатным расписанием отражена структура управления организацией.

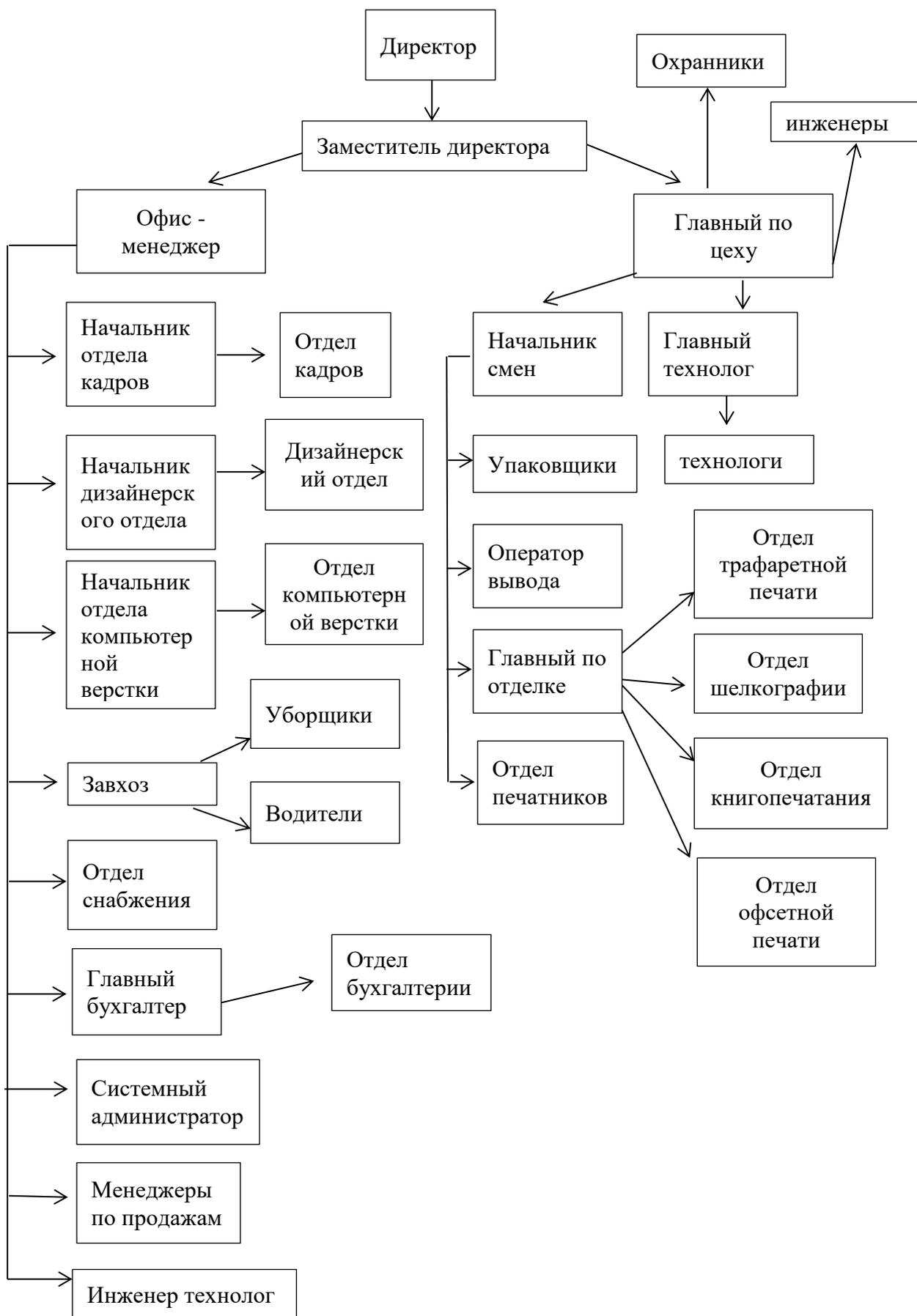


Рис. 7 Организационная структура ООО «Поликор»

Системообразующими звеньями в ООО «Поликор» являются вертикальные связи, которые делятся на:

Основные (линейные) – по средствам которых руководство осуществляет прямое управление подчиненными. Линейный руководитель определяет главные задачи в конкретный момент времени и конкретных исполнителей. Линейные связи направлены сверху вниз и регулируются с помощью распоряжений, указов, приказов.

Дополнительные (функциональные) – носят совещательный характер. Посредством этих связей организационные подразделения могут давать распоряжения работникам нижестоящего уровня по вопросам своей компетенции. Линейно-функциональная структура наиболее распространена, но ее следует использовать в небольших и средних организациях, которые производят ограниченный ассортимент продукции и работают в стабильных внешних условиях.

Линейные и функциональные звенья управления перечислены в таблице 4.

Таблица 4

Основные звенья управления ООО «Поликор»

№п\п	Функциональный	Линейный
1	Заместитель директора	Директор
2	Главный технолог	
3	Офисный менеджер	
4	Главный по цеху	
5	Начальник смен	
6	Начальник дизайнерского отдела	
7	Начальник отдела компьютерной верстки	
8	Завхоз	
9	Начальник отдела кадров	
10	Главный бухгалтер	
11	Главный по отделке	

Рассмотрим поподробнее линейные и функциональные звенья ООО «Поликора» и их должностные инструкции [29].

Высшим органом управления предприятия «Поликор» является руководитель (директор). К компетенции директора относятся следующие вопросы:

- внесение изменений и дополнений в устав или утверждение новой редакции устава;
- принятие решения о реорганизации;
- принятие решения о ликвидации, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- принятие решения об увеличении уставного капитала;
- принятие решения об уменьшении уставного капитала;
- избрание (назначение) директора филиала и досрочное прекращение его полномочий;
- избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение аудитора;
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов прибылей и убытков и распределение его прибылей и убытков;
- утверждение и внесение изменений и дополнений в Положение об общем собрании учредителей;
- образование счетной комиссии;
- принятие решения о дроблении и консолидации;
- принятие решения о заключении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- принятие решения о совершении сделки, связанной с приобретением и отчуждением имущества;
- принятие решения об участии в финансово-промышленных группах.

- определение приоритетных направлений деятельности;
- определение размера оплаты услуг аудитора, рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии вознаграждений и компенсаций;
- принятие решения об образовании и использовании резервного и иных фондов;
- утверждение внутренних документов, определяющих порядок деятельности его органов управления;
- принятие решений о создании дочерних обществ, решений о создании филиалов и открытии представительств и утверждение положений о них;
- осуществление ценовой политики;
- организация разработки стратегии проведения рекламных мероприятий;
- ведение переговоров между партнерами;
- организация работы по рекламированию товаров и услуг, предлагаемых организацией с целью их продвижения на рынки сбыта;
- взаимодействие с коллегами из различных подразделений (руководство компании, финансовый блок, ит, маркетинг и пр.) с целью оперативного решения возникающих вопросов на стороне потенциального партнера;
- личные продажи партнеров;
- осуществление предложения по выбору направлений деятельности, обеспечивающих наибольшую прибыль;
- определение целевого рынка;
- позиционирование товара;
- разработка маркетинговых средств, обеспечивающих привлечение покупателей (реклама, пр-акции, директ-маркетинг, и т.д.);
- организация разработку стратегии проведения рекламных мероприя-

тий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта;

– контроль документооборота, договора и контракты по рекламированию продукции и услуг.

В подчинении зам. директора по производству входят все участки деятельности предприятия.

Начальник отдела кадров – возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Участвует в организации повышения квалификации специалистов. Принимает участие в аттестации, определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации, обеспечивает подготовку необходимых документов. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Бухгалтерия – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленном порядке в соответствующие органы.

Главный инженер – обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Организует

разработку планов осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования, утверждает, эти планы и контролирует их выполнение, обеспечивает техническую подготовку производства. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ. Организует проведение инвентаризации производственных основных фондов, определяет устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта и устанавливает очередность производства ремонтных работ. Руководит работниками отдела и подразделениями, осуществляющими ремонтное обслуживание оборудование, зданий и сооружения предприятия.

Системный администратор – программист, несет ответственность за программное обеспечение, информационные технологии на предприятии.

Завхоз является ответственным за материально-техническое обеспечение предприятия, а также за склады и подсобные хозяйства на предприятии. Контролирует деятельность охранников, уборщиков.

Начальник смен обеспечивает выполнение сменных производственных заданий подразделениями предприятия (участками и бригадами), соблюдение установленной технологии производства изделий, выполнения работ (услуг), ритмичный выпуск продукции высокого качества. Организует своевременную подготовку производства, рациональную загрузку и работу оборудования.

– Осуществляет оперативный контроль за обеспечением материальными и энергетическими ресурсами, технически правильной эксплуатацией оборудования и других основных средств, экономным расходованием сырья, топлива, материалов, выявляет, предотвращает и устраняет причины нарушений хода производства.

– Проводит работу по изысканию и организации использования

дополнительных производственных резервов повышения производительности труда и качества продукции, снижению издержек производства (трудовых, материальных).

– Принимает участие в работе по оперативному планированию производства, улучшению нормирования, аттестации и рационализации рабочих мест, распространению передовых приемов и методов, снижению затрат труда. Анализирует результаты производственной деятельности подразделения предприятия за смену, причины, вызывающие простои оборудования и снижение качества изделий (работ, услуг), участвует в разработке и внедрении мероприятий по устранению выявленных недостатков.

– Организует оперативный учет движения продукции по рабочим местам, выполнения производственных заданий.

– Контролирует соблюдение работниками технологической, производственной и трудовой дисциплины, правил и норм охраны труда, представляет предложения о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Координирует работу мастеров.

Офис-менеджер.

– Ежедневно в установленные сроки получает и просматривает документы, проводит их регистрацию, направляет исполнителям; выбирает документы, требующие немедленного рассмотрения, докладывает о них генеральному директору, представляя проекты резолюций.

– Ведет оперативный учет прохождения документов и ежедневно контролирует сроки исполнения документов и устных поручений генерального директора руководителями структурных подразделений.

– Готовит по поручению генерального директора проекты документов, обеспечивает согласование проектов с руководителями

подразделений; готовит и оформляет управленческо-распорядительные документы.

– Контролирует и осуществляет оборот документов между офисом и подразделениями. По поручению директора осуществляет оборот документа между офисом и другими организациями и учреждениями. Сообщать генеральному директору о возникновении вопросов, требующих немедленного решения.

– Ведет делопроизводство, обеспечивает сохранность документации, формирует дела и передает их на архивное хранение, готовит к уничтожению.

– Производит регистрацию и ведет учет договоров. По поручению генерального директора готовит справки по исполнению договоров. В отсутствие менеджеров ведет прием клиентов в офисе с последующей передачей дела непосредственным исполнителям, менеджерам.

– Ведет учет, выписывает доверенности, принимает отчеты доверенных лиц.

– Ежедневно ведет табель учета рабочего времени работников офиса или лиц, определенных распоряжением руководителя, оформляет командировочные документы.

– По поручению генерального директора ведет кадровый учет, оформляет прием и увольнение, отпуска, больничные работников офиса.

– Участвует в совещаниях, созываемых генеральным директором, организует их техническое обслуживание.

– Обеспечивает рассылку, ознакомление, учет и хранение приказов и распоряжений.

– Своевременно пополняет необходимые офису запасы канцелярских принадлежностей и расходных материалов.

– Выполняет отдельные (разовые) поручения генерального директора, связанные с деятельностью фирмы.

Начальник цеха выполняет следующие должностные обязанности

- Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха.

- Обеспечивает выполнение производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств.

- Проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению прогрессивных форм организации труда, аттестации и рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства.

- Организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха.

- Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта.

- Координирует работу мастеров и цеховых служб.

- Осуществляет подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку.

- Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

- Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

- Организует работу по повышению квалификации рабочих и служащих цеха, проводит воспитательную работу в коллективе.

Главный технолог организует разработку и внедрение прогрессивных,

экономически обоснованных, ресурсо и природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции, выполнения работ (услуг), обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции, работ (услуг) и рост производительности труда.

– Принимает меры по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно-технических достижений.

– Руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии, повышения технико-экономической эффективности производства, разработкой технологической документации, организует контроль за обеспечением ею цехов, участков и других производственных подразделений предприятия.

– Рассматривает и утверждает изменения, вносимые в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства.

– Контролирует выполнение перспективных и текущих планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов, выявляет нарушения технологической дисциплины и принимает меры по их устранению.

– Руководит работой по организации и планировке новых цехов и участков, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производственных мощностей и загрузки оборудования, повышению технического уровня производства и коэффициента сменности работы оборудования, составлению и пересмотру технических условий и требований, предъявляемых к сырью, основным и вспомогательным

материалам, полуфабрикатам, разработке и внедрению прогрессивных норм трудовых затрат, расхода технологического топлива и электроэнергии, сырья и материалов, мероприятий по предупреждению и устранению брака, снижению материалоемкости продукции и трудоемкости ее производства.

– Обеспечивает совершенствование технологии изготовления изделий, выполнения работ (услуг), внедрение достижений науки и техники, прогрессивных базовых технологий, высокопроизводительных ресурсо- и природосберегающих безотходных технологий, проектирование и внедрение технологических систем, средств охраны окружающей среды, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, нестандартного оборудования, технологической оснастки, приспособлений и инструмента, своевременное освоение проектных мощностей, соблюдение нормативов использования оборудования.

Дизайнер-верстальщик.

– Разрабатывает эскизы упаковки, товарных знаков, рекламной и представительской продукции (визитных карточек, буклетов, рекламных проспектов, этикеток, бланков и т. п.).

– Осуществляет верстку текста, содержащего шрифтовые и не шрифтовые элементы, шрифты различных гарнитур и алфавитов, принятыми в полиграфической и издательской деятельности стандартами.

– Верстает таблицы, создает графические элементы различной степени сложности, осуществляет их ввод.

– Осуществляет макетирование технического оформления изданий, сложных по построению полос (таблиц, рисунков, фотографий и пр.).

– Вносит правку в текст на основании замечаний корректора.

– Создает графическую часть оригинал-макетов рекламных объявлений и прочих материалов и документов, в том числе коммерческой рекламы.

– Разрабатывает проекты художественного и технического

оформления изданий и полиграфических изделий, новые элементы дизайна, создает новые стили оформления публикаций исходя из информации, полученной от заказчика, менеджера, технолога.

- Создает эскизы и выполняет работы по художественному оформлению обложек печатных изданий, оформляет публикации различного характера в журналах, газетах и других изданиях.

- Контролирует и организует сотрудников отдела компьютерной верстки.

Дизайнер выполняет следующие должностные обязанности:

- Осуществляет верстку полос текущих номеров (статей и рекламных макетов).

- Выполняет работы по художественному оформлению публикаций различного характера.

- Разрабатывает проекты художественного оформления изданий.

- Консультирует своего непосредственного руководителя (менеджера рекламной службы) о принципах и вариантах решения поставленных дизайнерских задач.

- Согласовывает эскизы (проекты) с непосредственным руководителем (менеджером рекламной службы).

- Осуществляет авторский надзор за реализацией художественно-оформительских решений персоналом предприятия (верстальщиками, художественными редакторами, пр.).

- Заказывает художникам и бильдредакторам иллюстрации.

- Контролирует и организует сотрудников дизайнерского отдела.

- Исполняет распоряжения и приказы администрации организации.

- Информировать руководство об имеющихся недостатках в работе организации и возможных мерах по их ликвидации.

- Проводит переговоры с потенциальными клиентами с целью выяснения представлений клиента о заказе и получения технического

задания.

– Согласовывает с заказчиками основные цели рекламы, определяет основные моменты рекламного проекта (продвижение товаров, работ или услуг на рынки сбыта, знакомство с фирменным стилем заказчика).

– Осуществляет контроль над производством фотографий и видеороликов [29].

Рассмотрев должностные обязанности линейных и функциональных отделов, можно сделать вывод, что генеральный директор ООО «Поликор» берет на себя большое количество обязанностей, такие как: обязанности связанные с организацией труда, рекламное продвижением компании, работа с партнерами, а также стратегическое планирование. Директор принимает важные решения рекламной деятельности организации, которые способствуют увеличению прибыли, увеличению объема продаж. Директор ООО «Поликора» берет на себя огромное количество обязанностей, что может привести к неэффективности принятия стратегических и управленческих решений.

Далее рассмотрим некоторые основные функции аппарата управления предприятия в соответствии с существующей организационной структурой в таблице 5. Таблица 5 показывает распределение функций между подразделениями ООО «Поликор».

Таблица 5

Функциональное разделение труда в аппарате управления «Поликор» в процессе технической подготовки производства

Функциональные подразделения и должностные лица
Заместитель директора
Офис-менеджер
Гл. Технолог
Гл. по цеху
Начальник отдела кадров

Гл. бухгалтер
Главный по отделке
Начальник смен
Завхоз
Начальник дизайнерского отдела
Начальник отдела компьютерной верстки
Менеджер по продажам
Итого: 12

Исходя из таблицы 5, можно увидеть, что в управленческий состав входит около 12 человек, что составляет около 20% от общего количества персонала ООО «Поликор». Функциональные начальники ООО «Поликора» осуществляют одновременно должностные обязанности начальника и исполнителя, это способствует координации действий и коммуникационности внутри отделов, однако существенно влияет на перераспределение обязанностей и мотивацию сотрудников, которые сфокусированы на оперативных целях.

Каждое подразделение выполняет свою определенную функцию, начальники отделов не являются высококвалифицированными управленцами, они лишь нормативно являются начальниками, весь функционал которых состоит в предоставлении сделанной работы вышестоящим подразделениям. Исходя из должностных обязанностей, можно увидеть, что осуществление контроля и организации процесса лишь частично входит в функционал начальников отдела.

2.3. Проблемы развития ООО «Поликор»

В связи с высоким уровнем централизации управления, в ООО «Поликор» существует линейно-функциональная организационная

структура. В такой организационной структуре каждые подразделения выполняют четко поставленные функции в процессе производства. Каждый отдел в существующей структуре четко понимает свои обязанности и играет свою роль в исполнении производственного процесса. Такая структура является оптимальной для:

- компаний малых и средних размеров;
- для организаций с ограниченной номенклатурой продукции.

При стабильной и неизменяющейся ситуации в экономике, данная структура функционирует качественно. ООО «Поликор» благополучно работал по такой схеме при стабильном рынке, выполняя свои оперативные задачи, не нацеливаясь на стратегическое планирование. Линейно-функциональная структура в организации ООО «Поликор» не приспособлена адаптироваться к изменяющимся условиям. При указанных условиях система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система позволяет повышать профессиональный уровень технических специалистов;
- система управления и контроля относительно проста;
- может быть обеспечено конкурентное преимущество через повышение качества работы функциональных подразделений;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Функциональная административно-командная структура управления, долгие годы присущая «Поликтору», в условиях системного кризиса в экономике и изменившейся внешней среды, перестала соответствовать тем экономическим реалиям, в которых оказалось предприятие. Она не обеспечивала выполнения задач, стоящих перед ним, а именно:

- выход на новые рынки;
- рост численности заказчиков.

Линейно-функциональная структура несла в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения. Основными из них можно назвать:

— развитие скорее «узких» специалистов - технарей, нежели управляющих (менеджеров); для это привело к тому, что практически на всех руководящих должностях работали высококлассные и опытные технические специалисты, однако не все из них хорошо освоили новую для себя специальность - менеджер (профессиональный управленец);

— ответственность за финансовые результаты предприятия в целом несет исключительно руководитель предприятия, а критерием оценки деятельности руководителей большинства производственных подразделений является физический объем произведенной продукции, для непроизводственных - решение инженерно-технических задач и т.п. При этом руководители среднего звена стремятся дистанцироваться от ответственности за финансово-экономические результаты деятельности подразделения, и, кроме того, традиционная система внутрифирменного учета просто не позволяет эти результаты объективно оценивать;

— большинство структурных подразделений предприятия по типу своей деятельности (внешней активности) не ориентировано на реальный рынок и не учитывает его потребностей.

Достоинства данной структуры «Поликор» заключаются в том, что руководители отделов, командиры среднего звена освобождены от многих вопросов, связанных с планированием, материально-техническим обеспечением и так далее, построение связей «руководитель- подчиненный», при которых, каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостаток структуры заключается в том, что отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия между отдельными структурными подразделениями. Каждое подразделение заинтересовано в достижении

своей узкой цели, а не общей цели предприятия.

Исследовав подробно штатное расписание и должностные обязанности работников, можно выявить ряд недостатков в существующей организационной структуре ООО «Поликор».

Директор организации ООО «Поликор» берет на себя дополнительные обязанности, связанные с маркетинговой деятельностью организации, что может привести к недостаточной эффективности работы данных отделов, таких как стратегическое планирование, отдел маркетинга и рекламы и отдел работы с партнерами.

Как мы увидели из таблицы 1. (с.26) Основными заказчиками являются Законодательное собрание Красноярского края и Агентство печати и массовых коммуникаций Красноярского края. Данные организации превносят более 80% от общего объема продаж, т.е. частные фирмы и физические лица практически не делают заказы в ООО «Поликор». Физические и частные юридические лица не информированы о типографии ООО «Поликор», такое явление происходит из-за отсутствия отдела маркетинга и рекламы.

Неразвитая система работы с партнерами организации ООО «Поликор» может привести к потере потенциальных клиентов, что существенно отразится на объеме продаж и соответственно приведет к потере прибыли. Не реализация преимущества большого количества партнеров влияет на эффективность данной системы.

В данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует в ООО «Поликор», а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности организации.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проанализирована организационная структура ООО «Поликор», представлен анализ штатного расписания и должностных обязанностей линейных и функциональных отделов, а также были выявлены существующие проблемы в организации ООО «Поликор». Решением данных проблем является – создание маркетингового отдела, которое описано в третьей главе. Маркетинговый отдел будет заниматься стратегическим планированием, продвижением и рекламой, и работой с партнерами. Создание маркетингового отдела будет способствовать разгрузке должностных обязанностей директора, а также позволит увеличить эффективность маркетинговой деятельности организации.

Глава 3. Совершенствование организационной структуры ООО «Поликор»

3.1. Основные направления совершенствования организационной структуры ООО «Поликор»

При анализировании организационной структуры, на первом этапе необходимо было произвести саму диагностику организационной структуры, используя метод экспертной оценки. Проанализировав организационную структуру, штатное расписание и линейные и функциональные отделы, мы выявили «узкие места» в организационной структуре ООО «Поликор». Используя метод экспертной оценки можно определить «диагноз» организационной структуры ООО «Поликор». Для этого мы выявили ряд существующих проблем в организационной структуре типографии. Обозначим эти проблемы:

- организация ООО «Поликор» работает на реальный рынок, без перспективы выхода на новые рынки;
- недостаточная информированность организации;
- несовершенная система реализации партнерства;
- низкий уровень потока заказчиков;
- направленность деятельности организации больше на оперативные цели, чем на стратегические.

Создание маркетингового отдела – необходимо для увеличения объема продаж и повышения прибыли организации. Отдел маркетинга и рекламы будет заниматься привлечением и информированием клиентов, что позволит повысить прибыль организации.

Организационная структура ООО «Поликор» не является гибкой и не приспособлена к адаптации при изменениях внешних факторов. Для

устранения данной проблемы необходимо пересмотреть систему планирования и создать департамент стратегического планирования, который будет осуществлять контроль и распределение ресурсов.

У типографии ООО «Поликор» есть преимущество, такое как большое количество партнеров. Реализация данного преимущества в организации «Поликора» не достаточно развита, поэтому необходимо создать специальный отдел по работе с партнерами, проводить специальные мероприятия для укрепления отношений, что позволит увеличить прибыль организации.

На следующем этапе необходимо разработать мероприятия по изменению организационной структуры. Для этого используем метод структуризации целей. Поставим перед собой цели, для решения существующих проблем в организации:

- развитие сотрудничества с партнерами;
- увеличение объема продаж;
- разгрузка линейного руководителя;
- лидерство на местном рынке.

Таким образом, проект по совершенствованию организационной структуры в ООО «Поликор» предполагает: организационное нововведение - создание маркетингового отдела, который включает в себя директора маркетингового отдела, менеджера по стратегическому планированию, менеджера по маркетингу и рекламе, менеджера по работе с партнерами.

Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия. Долгосрочной стратегической целью ООО «Поликор» является лидерство на местном рынке; краткосрочной стратегической целью является повышение прибыльности деятельности предприятия.

В функциональные обязанности маркетингового отдела будут входить:

- исследование рынка и его анализ;

- мониторинг конкурентов;
- партнерский маркетинг;
- реклама;
- разработка дизайна компании (фирменный стиль, материалы, дизайн упаковки);
- стратегическое планирование организации.

Выразить функцию маркетинга в виде конкретной цели можно через рентабельность единицы продукции (или рентабельность продаж), рост общего объема продаж и рост прибыли. Так как маркетолог управляет рекламным бюджетом, который тратится на повышение воспринимаемой ценности товара, то цель по прибыли обычно устанавливается за вычетом рекламных расходов.

Организационная, управленческая и контрольная функция - неотъемлемые задачи любой маркетинговой деятельности. Отдел маркетинга постоянно курирует множество проектов по разработке новых продуктов, по продвижению товара, по исследованию новых рынков; оценивает эффективность проведенных маркетинговых программ, отслеживает динамику индикаторов здоровья бренда и подводит итог. Таким образом, составим организационную структуру отдела маркетинга, представленную на рисунке 8.

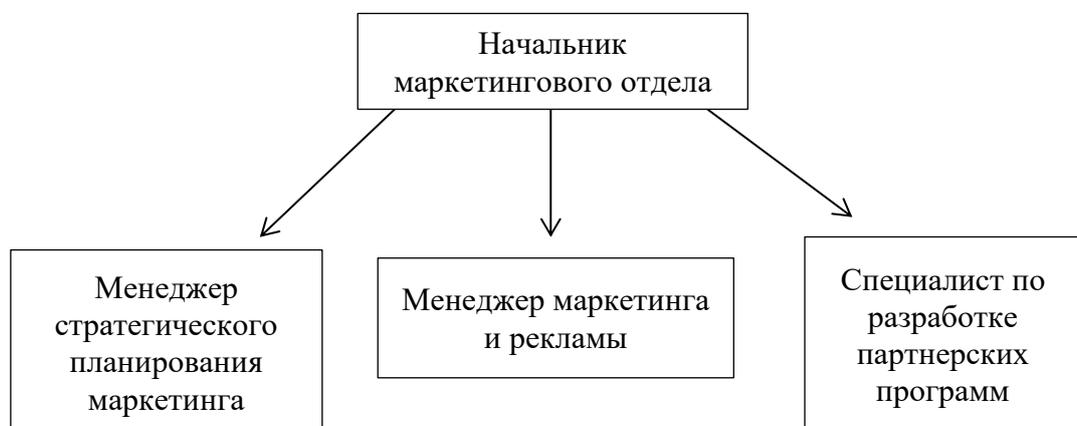


Рис. 8. Организационная структура маркетингового отдела

В маркетинговом отделе будут работать 4 человека.

Группа маркетологов будет заниматься исследованиями рынка, прогнозированием рыночной конъюнктуры, развитием системы партнерства, проведением маркетинговых мероприятий по увеличению прибыли. Кратко изложим должностные обязанности функционирующих отделов.

Начальник отдела маркетинга:

– Осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

– Обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

– Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции предприятия (заявки на поставку, договоры на производство, наличие запасов, емкость рынка и т. п.).

– Организует изучение мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества.

– Осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, мотивацией определенного отношения потребителей к продукции.

– Организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта.

– Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.

– Осуществляет методическое руководство дилерской службой и ее обеспечение всей необходимой технической и рекламной документацией.

– Участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта.

– Обеспечивает руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукции предприятия, готовит предложения по технически обоснованному планированию и производству запасных частей (по количеству и номенклатуре).

– Осуществляет надзор за правильностью хранения, транспортировки и использования продукции.

– Руководит работниками отдела.

Менеджер стратегического планирования маркетинга:

– осуществляет предложения по выбору направлений деятельности, обеспечивающих наибольшую прибыль;

– определение целевого рынка;

– позиционирование товара;

– разработка маркетинговых средств, обеспечивающих привлечение покупателей (реклама, PR-акции, директ-маркетинг, и т.д.).

– организация разработки стратегии проведения рекламных мероприятий;

– осуществление разработки маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса;

– мониторинг конкурентов;

– анализ местного рынка.

Благодаря знанию рынка, конкурентов и особенностей потребления, служба маркетинга может разработать оптимальную стратегию роста продаж, повышения конкурентоспособности продукта, определить ключевые рынки сбыта и предложить эффективную стратегию продвижения товара компании. На основе утвержденной стратегии рождается план тактических мероприятий, расписанный на год.

Специалист по маркетингу и рекламе.

– Организует работу по рекламированию товаров и услуг, предлагаемых организацией с целью их продвижения на рынки сбыта, информируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг, а также расширения рынков сбыта и увеличения объемов продаж.

– Разрабатывает планы рекламных мероприятий: формирует рекламную стратегию, основанную на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности организации; осуществляет отбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации.

– Для разработки рекламных текстов Менеджер по рекламе и маркетингу может заключать партнерские соглашения с рекламными агентствами.

– Контролирует документооборот, договора и контракты по рекламированию продукции и услуг.

– Изучает рынок сбыта и покупательский спрос с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя ее на целевые группы по профессии, возрасту, покупательной способности, полу; изучает рекламную отдачу и корректирует рекламную стратегию и ценовую политику с целью оптимизации продвижения товаров и услуг на рынке сбыта.

– Анализирует мотивацию спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги, организует изучение потребности покупателей и определяет направленность проведения рекламных кампаний.

– Формирует стиль организации, организует разработку рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, презентационных и рекламных материалов.

– Поддерживает необходимые связи с другими структурными подразделениями организации в процессе разработки и проведения рекламных мероприятий, привлекает к решению поставленных задач консультантов и экспертов

Специалист по разработке партнёрских программ

- продажа услуг компании рекламным агентствам и интеграторам;
- личные продажи;
- проведение вебинаров и презентаций для партнеров;
- выполнение плана продаж;
- ведение переговоров между партнерами;
- взаимодействие с коллегами из различных подразделений (руководство компании, финансовый блок, ИТ, маркетинг и пр.) с целью оперативного решения возникающих вопросов на стороне потенциального партнера.

Внедрение в организацию маркетингового отдела решит сразу несколько проблем в типографии ООО «Поликор» и поспособствует достижению целей, таких как:

- улучшение отношений с партнерами компании;
- привлечение клиентов;
- направленность на стратегическое планирование;
- позиционирование на местном рынке.

Добавив в организацию ООО «Поликор» новый отдел, необходимо обозначить новую организационную структуру на рисунке 9.

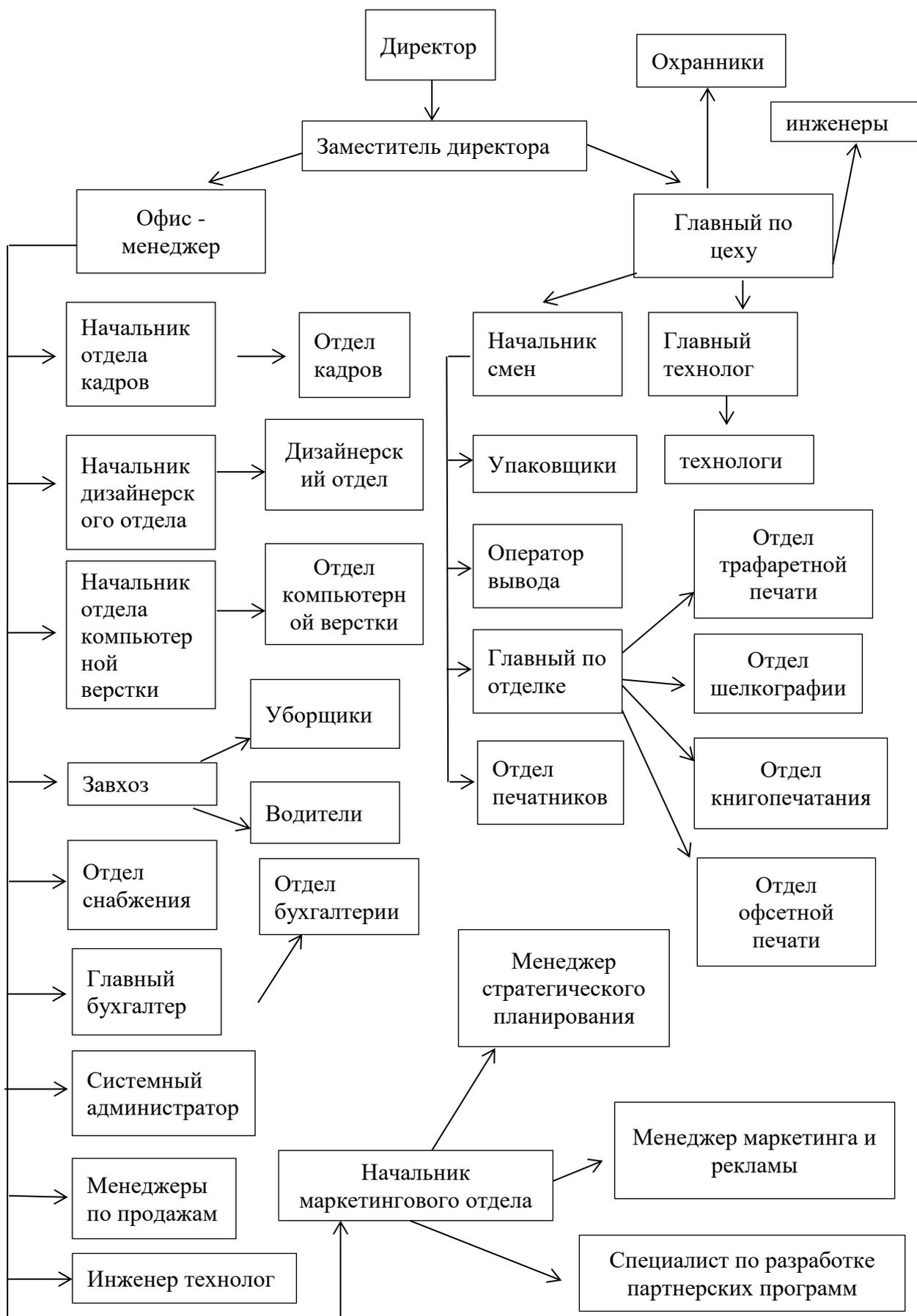


Рис 9. Усовершенствованная организационная структура ООО «Поликор»

Предлагается организовать рабочее место отдела маркетинга следующим образом:

– Выделить сотрудникам отдела маркетинга отдельный небольшой кабинет, чтобы туда поместился стол, шкаф с полками и остальные необходимые для удобства работы предметы.

– Так же выделить средства сотрудникам на покупку персональных компьютеров, так как в организации имеются компьютеры, но они все задействованы в службах бухгалтерии, торгового отдела и склада. Необходимо провести в кабинет маркетинга Интернет.

Оплату труда маркетологу предлагается рассчитывать, исходя из оклада с возможностью премирования в результате положительных итогов работы (по кварталам, за год), а также в результате эффективного проведения рекламных компаний и различных средств стимулирования сбыта, приносящих организации прибыль.

После создания маркетингового отдела необходимо изменить должностные обязанности директора, которые не будут включать в себя маркетинговую деятельность компании. К компетенции директора будут относиться следующие вопросы:

– внесение изменений и дополнений в устав или утверждение новой редакции устава;

– принятие решения о реорганизации;

– принятие решения о ликвидации, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

– принятие решения об увеличении уставного капитала;

– принятие решения об уменьшении уставного капитала;

– избрание (назначение) директора филиала и досрочное прекращение его полномочий;

– избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) и досрочное

прекращение их полномочий;

- утверждение аудитора;
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов прибылей и убытков и распределение его прибылей и убытков;
- утверждение и внесение изменений и дополнений в Положение об общем собрании учредителей;
- образование счетной комиссии;
- принятие решения о дроблении и консолидации;
- принятие решения о заключении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- принятие решения о совершении сделки, связанной с приобретением и отчуждением имущества;
- принятие решения об участии в финансово-промышленных группах.
- определение приоритетных направлений деятельности;
- определение размера оплаты услуг аудитора, рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии вознаграждений и компенсаций;
- принятие решения об образовании и использовании резервного и иных фондов;
- утверждение внутренних документов, определяющих порядок деятельности его органов управления;
- принятие решений о создании дочерних обществ, решений о создании филиалов и открытии представительств и утверждение положений о них.

Для того, чтобы проследить являются ли мероприятия совершенствования организационной структуры организации ООО «Поликор» рентабельными необходимо в первую очередь просчитать затраты от внедрения описанных выше мероприятий, которые можно увидеть в таблице 6.

Таблица 6

Затраты, связанные с внедрением маркетингового отдела в ООО
«Поликор»

Наименование действий	Затраты, тыс.руб.
Прием на работу 4 сотрудников	100
Покупка 4 ПК	61
Покупка мебели	40
Канцелярия	10
Сканер, принтер	20
Итого	231

Итого затраты на реализацию совершенствования организационной структуры составило около 231 тыс руб.

Подводя итог, данные мероприятия по совершенствованию структуры ООО «Поликор» можно свести в одну единую таблицу, в которой будут показаны: основные цели мероприятий совершенствования организационной структуры, сроки выполнения, мероприятия по реализации целей и затраты, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7

Основные мероприятия совершенствования организационной структуры
ООО «Поликор»

Мероприятия совершенствования орг. структуры	Ответственный за проведения мероприятий	Сроки выполнения (мес.)	Затраты (тыс.руб)
Введение маркетингового отдела в организационную структуру ООО «Поликора»	Директор	1-2 месяца	231
Перераспределение функций между отделами	Отдел кадров		
Разработка положений и должностных обязанностей отдела	Зам. Директор		
Изменение должностных обязанностей некоторых отделов	Зам. Директор		

3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Поликор»

Предложенные мероприятия по совершенствованию отдела маркетинга на предприятии ООО «Поликор» может привести к некоторым финансовым, материально-техническим, производственным и др. улучшениям. Необходимо провести оценочный анализ предложенного проекта.

На внедрение новой маркетинговой стратегии компании придется прибегнуть к дополнительному финансированию, затраты которых составили 231 тыс. руб.

В основе принятия решения о приемлемости проекта лежит определение его экономического эффекта. Экономический эффект – это конечный результат мероприятий, связанных с применением новой (модернизированной) техники, технологии и организации труда и производства.

Для оценки эффективности и рентабельности новой организационной структуры с внедрением маркетингового отдела, необходимо сравнить чистую прибыль до внедрения мероприятий совершенствования организационной структуры и после. В связи с наличием маркетингового отдела и эффективным его использованием, планируется рост численности заказчиков примерно на 20%.

Рекламная деятельность организации, реализация партнерства ООО «Поликор» и проведение мероприятий по совершенствованию орг. структуры способствуют увеличению потока заказчиков - физических и юридических лиц. Заказы типографии возрастут, т.е. увеличится объем продаж, что увеличит прибыль ООО «Поликор».

Результатом внедрения отдела маркетинга станет увеличение объемов реализованной продукции, что приведет к увеличению чистой прибыли организации, что представлено в таблице 8.

Тенденция изменений чистой прибыли за 2016 год.

Показатель	За 2016 г. (тыс.руб)	Прогнозное значение на 2017 г. (тыс. руб.)	Абсолютное отклонение (тыс.руб.)	Относительное отклонение от данных предшествовавшего года, %
Объем продаж	53 324	63 028	9 704	18,19
Чистая прибыль, тыс.руб.	4 263	5 687,8	1 424,8	33,4

По данным таблицы 8 видно, что объем реализованной продукции увеличится на 18,19%, что приведет к развитию организации.

Сравним затраты, направленные на внедрение отдела маркетинга с увеличением объема реализованной продукции.

$$R = 9\,704\,000 / 231\,000 = 49\%$$

По данным формулы видно, что рентабельность введенных мероприятий на ООО «Поликор» позволит увеличить выпуск продукции на 49%.

Чистая прибыль увеличится на 33,4%, что приводит к развитию организации. Сравним затраты, направленные на расширение отдела маркетинга с увеличением прибыли. $1424,8 / 231 = 6,1$.

По данным формулы видно, что рентабельность введенных мероприятий на ООО «Поликор» позволит увеличить прибыль на 6,1 руб. с каждого вложенного рубля. Предложенные мероприятия по расширению отдела маркетинга на ООО «Поликор» позволят не только усовершенствовать работу данного отдела, но и скоординировать деятельность всего предприятия, т.к. данный отдел является одним из важных в сбыте и реализации продукции.

На основе данных в организации ООО «Поликор» можно определить

себестоимость продаж, прибыль от продаж, годовой объем продаж, чистую прибыль и рентабельность. Чтобы оценить эффективность проведенных мероприятий, составим таблицу 9.

Таблица 9

Показатели экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры ООО «Поликор»

Наименование показателя	Значение до внедрения проекта	Прогнозное значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Годовой объем продаж, тыс. руб.	53 324	63 028	9 704	115,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	47 925	55 980	8 055	116,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 399	7 048	1 649	130,5
Прибыль до налогообложения	4 934	6 583	1 649	133,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 263	5 687,8	1 424,8	133,4
Рентабельность от основной деятельности, %	11,2	12,5	1,3	111,6

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию орг. структуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 33,4% или на 1424,8 тыс. рублей. Рентабельность от основной деятельности увеличится на 11,6% - с 11,2 до 12,5%. Положительный экономический эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО «Поликор» очевиден. После создания плана мероприятий совершенствования организационной структуры ООО «Поликор» необходимо произвести оценку эффективности.

Просчитав затраты, необходимо определить экономическую эффективность от внедрения мероприятия:

$$\text{Эф} = \text{З} / \text{Пр} * 100\%$$

где: Эф – экономическая эффективность предложенных мероприятий;

З – затраты, связанные с введением предложенных мероприятий, руб.;

Пр – прибыль от внедрения мероприятий, руб.

$$\text{Эф} = 231\,000 / 5\,687\,800 * 100 = 4\%$$

По результатам формулы можно сделать вывод, что сумма затрат на внедрения отдела маркетинга составит 4% от полученной прибыли предприятия за год.

Кроме того, проект совершенствования организационной структуры в органическом виде предполагает привлечение все большего количества заказчиков. Благодаря отделу маркетинга и рекламы, отделу стратегического планирования и отделу по работе с партнерами, проводится: ценовая политика, возможное снижение цен на потребительский спрос, осуществление рекламы, привлечение заказчиков с помощью информационных технологий, а также реализации партнерства и направленность на стратегическое планирование, которое в дальнейшем приведет к лидерству на местном рынке.

Высокий уровень экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Поликор».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационной структуры ООО «Поликор», проведен анализ организационной структуры организации, а также разработаны мероприятия по совершенствованию организационной структуры для дальнейшего развития организации.

Анализ организационной структуры управления, разработка мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере действующего предприятия ООО «Поликор». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке полиграфических и рекламных услуг. Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности дал следующие результаты.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии являются: штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях, организационная структура предприятия.

ООО «Поликор» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Существующая организационная структура ООО «Поликор» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития рекламного бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. Данная структура не может оперативно реагировать на

структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО «Поликор» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Поликор» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Поликор» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления ООО «Поликор»:

– отсутствие департамента стратегии, занимающегося стратегическим планированием развития предприятия;

- организация ООО «Поликор» работает на реальный рынок, без перспективы выхода на новые рынки;
- недостаточная информированность об организации;
- недостаточная реализация партнерства;
- низкий поток заказчиков;
- направленность деятельности организации больше на оперативные цели, чем на стратегические.

Перечисленные недостатки сказываются на работоспособности организационной структуры управления ООО «Поликор», надежность которой является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Поэтому организационная структура управления ООО «Поликор» требует совершенствования.

В работе представлен проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Основное содержание проекта заключается в следующем:

- улучшение отношений с партнерами компании;
- увеличение объема продаж;
- направленность на стратегическое планирование;
- выход на новые рынки;

Практическую значимость имеет разработанная организационная структура и положение об организационной структуре управления предприятием.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию орг. структуры ожидается рост объема продаж, соответственно рост чистой прибыли предприятия и рентабельности от основной деятельности, производительности труда, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия.

Высокий уровень экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Поликор».

В результате работы можно сделать ряд выводов:

- было рассмотрено содержание понятия организационная структура и изучены типы организационных структур;
- были рассмотрены методы совершенствования организационной структуры организации;
- рассмотрена и проанализирована организационная структура ООО «Поликор» и выявлены существующие проблемы;
- были определены основные направления по совершенствованию организационной структуры ООО «Поликор»;
- была оценена эффективность измененной организационной структуры.

Цель работы – совершенствование организационной структуры на примере ООО «Поликор», была выполнена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баженов Ю.К. Менеджмент организации: метод. рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - М : Дашков и к, 2014. - 168 с.
2. Бир С. Наука управления / С. Бир; пер. с англ. - 2-е изд. - М.: ЛКИ, 2011. - 120 с.
3. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. - М : Добрая книга, 2014. - 288 с.
4. Вебер М. Бизнес-вычисления: практика расчета основных показателей / М. Вебер.; пер. с нем. - М.: Омега-Л, 2011. - 143 с. –
5. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент»: 4-е издание. – М.: Экномистъ, 2014г.
6. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И., «Управление персоналом и эффективность предприятий»: – М.: Дело, 2016г.
7. Глухов В.В., «Основы менеджмента»: Учебно-справочное пособие. – С.-Пб.: Специальная литература, 2011г.
8. Демидова А.В. Исследование систем управления: конспект лекций / А. В. Демидова. - М: Приор-издат, 2015. - 96 с. - (В помощь студенту).
9. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. - М.: Альпина, 2015. - 400 с.
10. Информационные ресурсы для принятия решений: учебное пособие для вузов / Вереvченко А.П. [и др.]. - М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2012. - 560 с. - (Gaudeamus).
11. Изюмова Е.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 5. – С. 133-135;

12. Основы менеджмента: учеб. пособие/под ред. Д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева.- М.: Магистр, 2012. - 620с.
13. Костров А.В. Уроки информационного менеджмента: практикум: учебное пособие / А. В. Костров, Д. В. Александров. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 304 с.: ил.
14. Кондратьев В.В. 7 нот менеджмента: настольная книга руководителя / Кондратьев В.В., ред. - 6-е изд., перераб. и доп. - М: Эксмо, 2014. - 832 с.
15. Муравьев С.В., «Экспресс-анализ структур управления предприятием»: – М.: Высшая школа, 2015г. – 54с.
16. Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»: Перевод с английского. - М.: ЮНИТИ, 2014г. – 23с.
17. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнеса/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович.- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 287с.
18. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Г. Минцберг; пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского.- СПб.: Питер, 2014. - 512 с.
19. Никифоров А.Д. Управление качеством: учебное пособие для вузов / А. Д. Никифоров. - 2-е изд., стер. - М.: Дрофа, 2013. - 719 с.: ил. - (Высшее образование).
20. Новицкий Н.И. Сетевое планирование и управление производством: учебное пособие / Н. И. Новицкий. - М.: Новое знание, 2012. - 159 с.
21. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ./Сост. и авт. предисл. В.С.Муравьев. М.: Прогресс, 2010. - 448 с.
22. Петров Ю.А. Комплексная автоматизация управления предприятием: Информационные технологии - теория и практика / Ю. А.

Петров, Е. Л. Шлимович, Ю. В. Ирюпин. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 160 с.: ил.

23. Прохоров А.П. Русская модель управления / А. П. Прохоров. - М.: Эксмо, 2010. - 384 с. - (Библиотека ЭКСПЕРТА).

24. Райченко А.В. Менеджмент: учеб. пособие для сред. профес. образования / А. В. Райченко, И. В. Хохлова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 368 с. - (Профессиональное образование).

25. Райченко А.В. Общий менеджмент: учебник для вузов / А. В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 384 с. - (Учебники для программы МВА).

26. Смирнов Э.А., «Основы Теории организации»: –М.: ЮНИТИ, 2014г.

27. Сорина Г.В. Основы принятия решений: учеб. пособие для вузов / Г. В. Сорина. - М.: Экономист, 2015. - 192 с.

28. Семенов А.К. Этика менеджмента: учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2016. - 272 с. - ISBN 5-94798-742-2 : 113-00.

29. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017)

30. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности: практ. пособие / Лапыгин Ю.Н., ред. - М.: Омега-Л, 2014. - 252 с.: ил. - (Организация и планирование бизнеса).

31. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 544 с. - (Высшее образование).

32. Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК «Дашков и К», НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2014 г.

33. www.list-org.com Издательство ООО «Поликор».

34. <http://polikor.ru/> Сайт ООО «Поликора»

35. <http://www.aup.ru> Типы организационных структур
36. <https://www.fundamental-research.ru> Совершенствование орг. структуры
37. Портал «Все учебники» <http://vse-uchebniki.com/> Понятие орг. структура
38. Сайт об организации и управлению <http://stress.depressii>. Типология организационных структур
39. <http://www.kadrovik.ru/> Должностные обязанности
40. <http://www.e-executive.ru/> Типы орг. структур
41. <http://forumkadrovikov.ru/> Методы совершенствования орг. структур
42. <http://md-hr.ru> Организационная структура
43. <http://www.hr-portal.ru> Линейная организационная структура
44. www.hr-zone.net Менеджмент организации
45. www.hr-journal.ru Функциональная структура управления
46. <http://www.e-prof.ru/> Типология организационных структур
47. <http://www.zhuk.net/> сущность организационных структур
48. <http://www.markus.spb.ru> организационных структура организации
49. www.elitarium.ru Типы организационных структур
50. <http://itdirector.org.ua> Совершенствование орг. структуры