

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

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Рахматуллина Диана Халимовна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор

Лукьянова А.А.

(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент Каячев Г.Ф

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Рахматуллина Д.Х.

(дата, подпись)

Оценка _____

КРАСНОЯРСК 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Теоретические основы изучения организационной структуры организации.....	7
1.1. Сущность и типы организационной структуры организации.....	7
1.2. Методы совершенствования организационной структуры.....	16
Глава 2. Организационно-управленческая и финансово-экономическая характеристика организации (на примере ООО «Триумф-7»).....	24
2.1. Организационно-управленческая характеристика ООО «Триумф-7»...	24
2.2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности	33
2.3. Основные проблемы организационной структуры организации ООО «Триумф-7».....	34
Глава 3. Основные направления совершенствования организационной структуры предприятия ООО «Триумф-7».....	43
3.1. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО «Триумф-7».....	43
3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Триумф-7».....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

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

Главной проблемой в организации управления является структура системы управления (оргструктура). Понимая структуру, возможно преднамеренно оказывать воздействия на состав и содержание отдельных элементов системы управления, приводя ее в соответствие с изменяющимися критериями производства. По этой причине работа посвящена именно этой данной проблеме.

В настоящее время в каждой компании имеется определенная структура, что дает возможность высококачественно организовать и систематизировать рабочий процесс. Организационная структура считается основным нюансом в управлении организацией и в менеджменте в целом. Весьма немаловажно правильно обозначить организационную структуру в компании, так как любые ее подразделения действуют в пользу всеобщей цели, хоть и существуют как обособленные ее части. Весь управленческий процесс проходит в рамках организационной структуры, в котором принимают участие менеджеры и руководители организации.

В практическом состоянии проблемы - формирование и совершенствование организационной структуры - это непростой процесс. Для каждой организации следует выбирать более оптимальный тип организационной структуры, зависящей от большого количества критериев, такие как масштабы организации, стратегические цели, положение на рынке, тенденции изменения и т.д. С целью ее формирования следует изучить внешнюю среду и установить, может ли организация адаптироваться к

изменениям внешних условий, от этого во многом зависит, какой тип организационной структуры лучше подойдет для организации. Для построения организационной структуры и с целью ее успешного функционирования следует применять способы необходимо по созданию и совершенствованию организационной структуры. Для руководителя - формирование подходящей структуры гарантирует, установленные перед работниками, высококачественное выполнение оперативных задач и достижение главной цели, по этой причине формирование организационной структуры считается основным и важным аспектом в управлении организации.

В теоретическом состоянии проблемы - усовершенствование организационной структуры считается значимым аспектом. Существуют ряд определенных методов с целью исследования и совершенствования организационной структуры, которые представлены в выпускной квалификационной работе. Но нельзя сформировать безупречную организационную структуру, которая бы соответствовала абсолютно всем критериям эффективной деятельности организации. Первоначально организационная структура, создавалась согласно принципу распределения труда. Вследствие общему труду и кооперации рабочей силы, в организации сформировался новый вид отношений между участниками рабочего процесса это - отношения между руководителем и подчиненным. С развитием прогресса в обществе возникли обособленные от производственной части, руководители, основная цель которых - контроль персонала и организация рабочего процесса. Все в совокупности поспособствовало созданию и формированию организационных структур управления.

Актуальность темы определяется необходимостью рассмотрения теоретических положений для разработки практических рекомендаций для формирования и развития организационной структуры предприятием, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия в целом.

Хороший руководитель должен устанавливать перед собой

стратегические задачи, надеясь на формирование собственной компании и на длительное эффективное существование в постоянно-изменяющемся обществе, приносящее пользу и выгоду клиентам организации и самому персоналу. Но никак не нужно выпускать из виду, то что в первую очередь необходимо решить множество тактических задач, таких как эффективность работы, конкурентоспособность компании, качество услуг, отбор квалифицированного персонала и их переобучение. Немаловажную роль в менеджменте играет принятие управленческих решений, создание, и совершенствование организационной структуры.

Целью выпускной квалификационной работы является - разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть содержание понятия организационная структура и подробно изучить типы организационных структур;

- рассмотреть методы совершенствования организационной структуры организации;

- осуществить анализ финансово-экономической деятельности предприятия;

- провести анализ проблем развития организационной структуры предприятия ООО «Триумф-7»

- показать принципы построения структуры управления организацией;

- разработать рекомендации по совершенствованию организационной

структуры предприятия ООО «Триумф-7»;

- оценить эффективность измененной организационной структуры.

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Триумф-7»

Предмет исследования - организационная структура управления предприятия.

В работе 3 главы. В первой главе дана характеристика организационной структуры, раскрыты основные типы и виды организационных структур, и их совершенствование.

Во второй главе дается характеристика предприятия, описана деятельность предприятия, дан анализ организационно-управленческой и

финансово-экономической деятельности организации.

В третьей главе даны мероприятия по совершенствованию организационной структуры, в общем, и потребность в ее улучшение организационной структуры на предприятии.

На предприятие ООО «Триумф-7» имеется ряд проблем, связанных с эффективностью организационной структуры, такие как: недостаток функционирующих отделов, большая нагрузка на линейного руководителя и т.п. Данные проблемы оказывают большое влияние на эффективное функционирование предприятия и дальнейшее его развитие.

Глава 1. Теоретические основы изучения организационной структуры организации

1.1. Сущность и типы организационной структуры организации

Организационная структура - совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

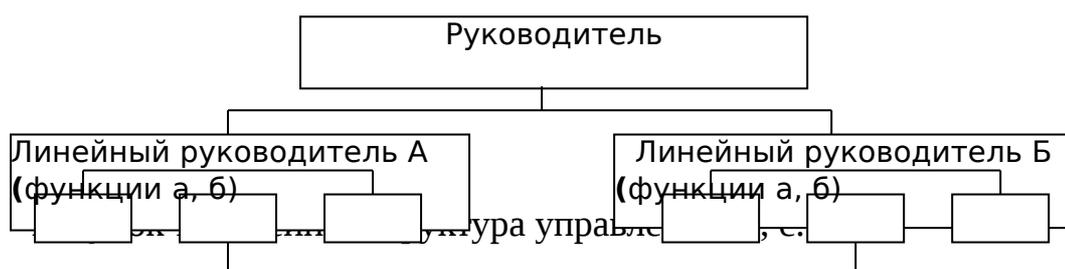
Организационная структура строится, с одной стороны, в согласовании с теми задачами, которые будет ставить перед организацией её стратегия. С иной стороны, структура на различных уровнях гарантирует применение результата масштаба с целью экономии ресурсов компании.

Таким способом, структура объединяет внешнюю - стратегическую, эффективность с внутренней эффективностью - экономичностью.

Далее мы проанализируем каждый вид организационной структуры по отдельности.

Линейная организационная структура управления обозначает, то что каждый из управляющих имеет прямую связь среди своих подчиненных, он имеет право управлять нижестоящими подразделениями по видам деятельности. В настоящее время такая организационная структура мало в каких организациях актуальна. Линейная организационная структура показана в схеме на рисунке 1.

Линейная организационная структура представлена в схеме на рисунке 1.



Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, в соответствии с которым имеет возможность давать поручения обладает только вышестоящая инстанция. Осуществление этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Такая структура является довольно простой и экономной, в ней образовывается единовластие, здесь главную важность представляет

управляющий, по этой причине следует сосредоточить свое внимание на его квалификацию и его эффективное руководство.

Достоинство линейной структуры:

- имеется точная система обоюдных связей функций у подразделений;
- один управляющий сосредотачивает все без исключения руководство

в системе подразделений, имеющих общую миссию и задачу;

- ответственность несет единоначальник организации;
- в связи с прямой связью подразделений нижестоящие ступени

стремительно обращают внимания на непосредственные предписания.

Минусы линейной структуры:

- своевременные трудности превосходят над стратегическими, значительная доля времени линейного руководителя уходит непосредственно на разрешение подобных оперативных задач;

- непрерывная передача ответственности при решении определенных задач требующего участия совместно с иными подразделениями;

- очень огромное число связей между подразделениями и линейным руководителем;

- структура не является эластичной, и невосприимчива к изменению условий;

- значительная нагрузка на линейного управляющего;

- различные аспекты качества работы в подразделениях, кроме того различная эффективность выполнения работ;

- формализация оценки производительности способна послужить причиной не сплоченности коллектива (работников) и разобщенности;

- потребность грамотных управляющих и наличие необходимых личностных качеств для руководителя.

Минусы линейной организационной структуры существенно перевешивают ее плюсы.

Такая структура слабо подойдет для большинства нынешних организаций.

Функциональная организационная структура.

Среди подразделений такого рода организационной структуры имеется близкая взаимосвязь административного управления, также с осуществлением функционального управления.

В функциональной организационной структуре не имеется прямой связи, отсутствует принципа единоначалия. Каждый отдел или подразделение

осуществляет свою конкретную функцию, не зависимо от других подразделений. Проблема такой организационной структуры в том, то что среди подразделений затруднена либо совсем отсутствует объединение.

Функциональная организационная структура представлена в схеме на рисунке 2.

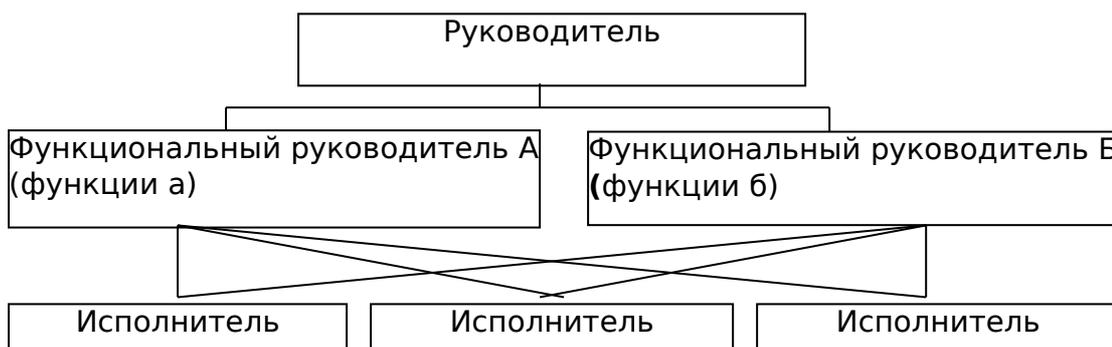


Рисунок 2 Функциональная структура управления [1, с. 98].

Функциональная структура почти никак не применяется в настоящий период. Но она обладает собственными плюсами и минусами.

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 ступенчатоиерархической. 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 структура управления представлена в схеме на рисунке 3.



Рисунок 3 Линейно-функциональная структура управления [7, с. 48]

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.

Дивизиональная структура управления представлена в схеме на рисунке 4.



Рисунок 4. Схема дивизиональной структуры управления [7, с. 48].

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.

Достоинство дивизиональной структуры:

- более близкая взаимосвязь покупателей с производством;
- предоставление максимальной эластичности и более стремительная реакция на изменения, какие совершаются в среде компании, в отличие от линейной и линейно-функциональной;

- присутствие расширения границ самостоятельности отделений, они преобразуются в “центры извлечения прибыли”, продолжая стремительно трудиться в плане увеличения производительности и качества изготовления.

Минусы дивизиональной структуры:

- большое число “этажей” в вертикали управления; среди управляющим созданием подразделения и рабочими;

- 3 либо более уровней управления, среди руководства компании и рабочими;

- отсутствие коммуникаций в структурах отделения от штабов компаний;

- основные связи: вертикальные, что значит, имеется единые для иерархических структур недостатки;

- повтор функций на других “этажах” и как следствие;

- в отделениях, в целом, остается линейная либо линейно-штабная структура и хранит все без исключения свои минусы;

- отсутствие взаимодействия в решении вопросов, схожих для разных подразделений, перегрузка управляющих и т.д.;

- повышенные затраты на содержание структуры управления.

Положительные качества в дивизиональных структурах перевешивают их же негативные качества, только довольно стабильные периоды, однако

присутствие нестабильного окружении они имеют риск не реализоваться. В такой структуре допустимо олицетворение многих идей современной философии качества.

Матричная организационная структура, характеризуется тем, то что руководитель компании способен иметь несколько руководителей.

Организации основывается на принципе многочисленного (чаще всего, двойственного) подчинения. С этой точки зрения она считается противоположностью линейной организационной структуры, базирующейся на единоначалии.

Такая схема чаще всего применяется в компаниях, которые ведут работу по многим направлениям. Матричная структура управления все наиболее вытесняет линейно-функциональную структуру.

Матричная структура управления представлена в схеме на рисунке 5.

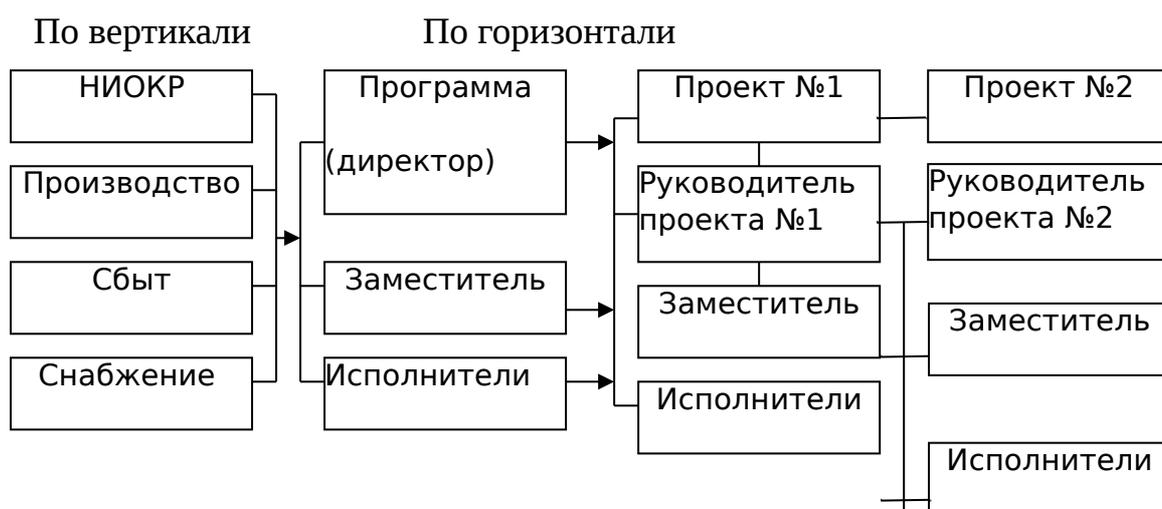


Рисунок 5 Матричная структура управления [4, с. 113]

Преимущества матричной структуры:

- повышение контроля за определенными задачами проекта или основной программы;
- оптимальное ориентирование на проектные цели и потребность;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов, стимулирует формирование у работников навыков для предельно результативных принимаемых решений;
- более эффективное применение персонала, работающего в компании, особых знаний и компетентностей сотрудников;

- наиболее эффективное руководство в данный период времени, возможность уменьшить затраты и увеличить эффективность применения ресурсов;

- каждая деятельность оформляется соответственно, избирается 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 основной центр принятия решений.

Минусы матричных структур:

- возможны частые непонимания между руководителями компаний, которые приводят к конфликтам.

- трудность определения конкретной черты ответственности за работу по главному заданию группы и согласно заданию проекта;

- неременное установление непрерывного контроля за отношением ресурсов, которые выделяются группам для проектной работы;

- повышенные условия к квалификации, индивидуальным и деловым качествам персонала, работающего в группах;

От внедрения матричной структуры получается успешный эффект в организациях, где имеется довольно высокий уровень корпоративной культуры и высокий уровень квалификации персонала, в ином случае возможно 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.

Совместная особенность организационных форм, проанализируемых выше, является то, что все они моноструктурные, т. е. один и тот же организационный принцип используется абсолютно во всех подразделениях фирмы [13,с.304].

1.2. Методы совершенствования организационной структуры

Под совершенствованием организационной структуры управления трудовой и хозяйственной деятельности субъектов подразумевается разнообразие условий, оказывающих большое влияние на ее тип. Имеется ряд важных условий, такие как: объем и степень многообразия хозяйственной деятельности субъекта, его географическое положение, методика формирования, подход к самой организации сотрудников и менеджмента. Каждый вид организационной структуры управления имеет непосредственную зависимость от тех обстоятельств, в которых выполняет свои функции хозяйствующий субъект [14, с.832].

На выбор метода проведения мероприятий по совершенствованию управления оказывает большое влияние характер проблем в этой сфере, наличия и число ресурсов, квалифицированных функциональных специалистов, обоснованность нормативной и методической базы и прочие требования. На практике, в организациях применяются разнообразные методы и их сочетания, где единственный способ дополняет другой. К примеру, применение метода структуризации целей в отдельных вариантах учитывает метод привлечения экспертов и аналитиков. Но в применение такого экспертного метода при совершенствовании системы управления не редко используются типовые, аналогичные решения, какие успешно показали себя на практике. [2, с.620].

В зависимости от характера проблем в организации, наличие и состава ресурсов, квалифицированного персонала, уровень обоснованности нормативной основы, возможно выбрать конкретный, более оптимальный метод по совершенствованию управленческой организационной структуры. В организациях, как правило, применяется 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 - комплекс изучений в функционирующей структуре управления, с целью раскрытия ее ограниченных зон. С этой целью ведется диагностическое исследование систем управления, для того чтобы предельно исследовать ее положение в данный период на основе сравнения фактических знаний с задуманными нормативными и плановыми значениями. Последующие исследование данных показателей сможет помочь определить, чего же все-таки недостает в деятельности этой системы управления, установить четкое заключение. Больше всего, данная деятельность сопровождается т.н. прогностического анализа, который должен исследовать действия данной системы в динамическом положении, обнаружить тенденции ее изменения, и пояснить причины, из-за которых эти изменения и случились.

Экспертный метод в практике совершенствования организационной структур обнаружил весьма обширную сферу использования. Это возможно пояснить недостаточной степенью развития количественных методов анализа, так же несовершенством нормативной базы и прочими причинами. Основное преимущество экспертного метода состоит в скорости извлечения итогов анализа и скорой разработке рекомендуемых действий, с целью ликвидации обнаруженных недочетов в организационной структуре.

Метод сопоставления и аналогий предполагает собой применение при совершенствовании организации управления элементов механизма управления, других организационных форм, какие существовали на практике в разных компаниях с схожими критериями. Метод сравнения и аналогий предполагает исследование и применение типичных структур управления, нормативов управляемости, типового состава перечня возможностей управления, других формул с целью расчета нормативов количества управленческих работников. Нужно выделить, то что этот метод – наиболее популярный в наше время в практике деятельности отраслевых проектных институтов и объединений. Широкое использование этого метода повергла к унификации организационных структур управления в предприятиях

отраслей, в каком месте имеется упорядоченное штатное расписание, имеется регулирование административно-управленческой деятельности.

Безусловно, то что в обстоятельствах такого огромного разнообразия построения структур, возможных способов определения численности работников по функциям управления, при отсутствии квалифицированных специалистов по организации управления, этот метод считается современным и исполнит положительную роль. Однако кроме того, он указывает на усредненный состав функций управления, определяет ограничения в подборе организационных структур.

Главный смысл метода состоит в установлении выделенных групп схожих компаний, выявляемых на основе объемов и сложности работ по управлению. С целью любой такого рода категории, необходимо создать стандартную организационную структуру и другие стандартные решения для построения аппарата управления.

Метод структуризации целей базируется на представлении хозяйственной-производственной компании как системы с множеством целей. Данный метод учитывает структуризацию задач в компании согласно определенным показателям, они используются для выделения типов работ, составных частей управленческих работ. Объединение деятельности по основным правилам дает возможность узнать основные структурные подразделения и направить их работу на достижение результата определенной миссии.

Методы организационного моделирования основываются на использовании некоторых формализованных представлений объекта и системы управления. В группах методов организации. 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, проанализировать положения о подразделениях, штатного расписания, проанализировать положения о подразделениях, должностных инструкций 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 совершенствованию 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 22 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. Совместно 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.

Завершающим шагом в совершенствовании организационной структуры считается - контроль производительности, проделанных мероприятий. Дать оценку эффективности мероприятий возможно по нескольким аспектам, таким как увеличения дохода компании и снижение расходов, усовершенствование свойства представленных услуг, безопасность и дисциплинированность системы управления, быстроты и оптимальности принятия управленческих решений.

Имеется ряд значимых условий, согласно им, возможно установить эффективность совершенствования организационной структуры.

- оптимальность. Организационная структура является оптимальной, если между звеньями и этапами управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе этапов управления.

- оперативность. Сущность этого условия заключается в том, для того чтобы за время от принятия решения вплоть до его выполнения в управляемой системе не успели случиться непоправимые негативные перемены, делающие ненужной реализацию принятых решений.

- надежность. Структура аппарата управления обязана обеспечивать подлинность передачи данных, никак не позволять искажения управляющих команд и иной передаваемой информации, гарантировать исправность связи в системе управления.

- экономичность. Задача состоит в том, чтобы необходимый результат от управления достигался наименьших расходов 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. Постоянство ее ключевых качеств присутствие разных внешних влияниях, целостность функционирования системы управления и ее компонентов [27, с.192].

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

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

У любой организационной структуры имеются собственные минусы, а кроме того и собственные плюсы. Для того чтобы обнаружить оптимальную и успешную структуру, следует изучить наружную сферу и установить, может ли предприятие приспособиться к переменам наружных обстоятельств; установить масштабы компании, стратегические цели, состояние на рынке, тенденции перемен 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 «Триумф-7» и выявление существующих проблем организации, для этого был использован метод экспертной оценки.

Глава 2. Организационно-управленческая и финансово-экономическая характеристика организации (на примере ООО «Триумф-7»)

2.1. Организационно-управленческая характеристика ООО «Триумф-7»
Общество с ограниченной ответственностью «Триумф-7», в дальнейшем именуемо «Общество», создан в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом Российской Федерации в 2006 году. Общество содержит в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, носить прямые обязанности, может от своего имени покупать и реализовывать имущественные и личные неимущественные права, являться истцом и ответчиком в суде, иметь счета в банках.

ООО "Триумф-7" зарегистрирована 24 мая 2006 года по адресу: 662520, Красноярский кр, поселок городского типа Березовка, район Березовский, улица Центральная, 32. Директор - Чебкасов Геннадий Алексеевич. Обществу был присвоен ОГРН 1062464064277 и выдан ИНН 2464092365.

Размер уставного капитала 25 000,00 руб.

Организация работает только на территории Красноярского края.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место нахождения Общества, а также вправе

иметь штампы бланки собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Цель создания Общества - получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами.

Общество вправе осуществлять любую деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации.

Основным видом деятельности Общества является: внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию.

Дополнительными видами деятельности является:

- пригородные автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;

- междугородные автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;

- деятельность такси;

- деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;

- деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;

- рекламная деятельность;

- организация и эксплуатация автостоянок;

- торговля ГСМ

- архитектурная деятельность.

Для осуществления видов деятельности, подлежащих лицензированию, Общество получает лицензию в установленном законодательством РФ порядке. Если условия лицензии на осуществление определенного вида работы предусмотрено условие реализовать подобную работу как исключительную, Общество в течение срока действия лицензии имеет право реализовывать только лишь виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

Создание правильной организационной структуры считается главной проблемой каждого автотранспортного предприятия. От рационального состава подразделений органов управления, их связи между собой и взаимодействия с производственными подразделениями в значительной степени зависит эффективность работы предприятия в целом.

Свойствами подходящей оптимальной структуры управления считается: незначительное число подразделений с высококвалифицированным персоналом, небольшое число ступней управления, присутствие в структуре управления групп специалистов, направленность графика работ на клиента, скорость реакции на изменения, значительная эффективность и невысокие расходы.

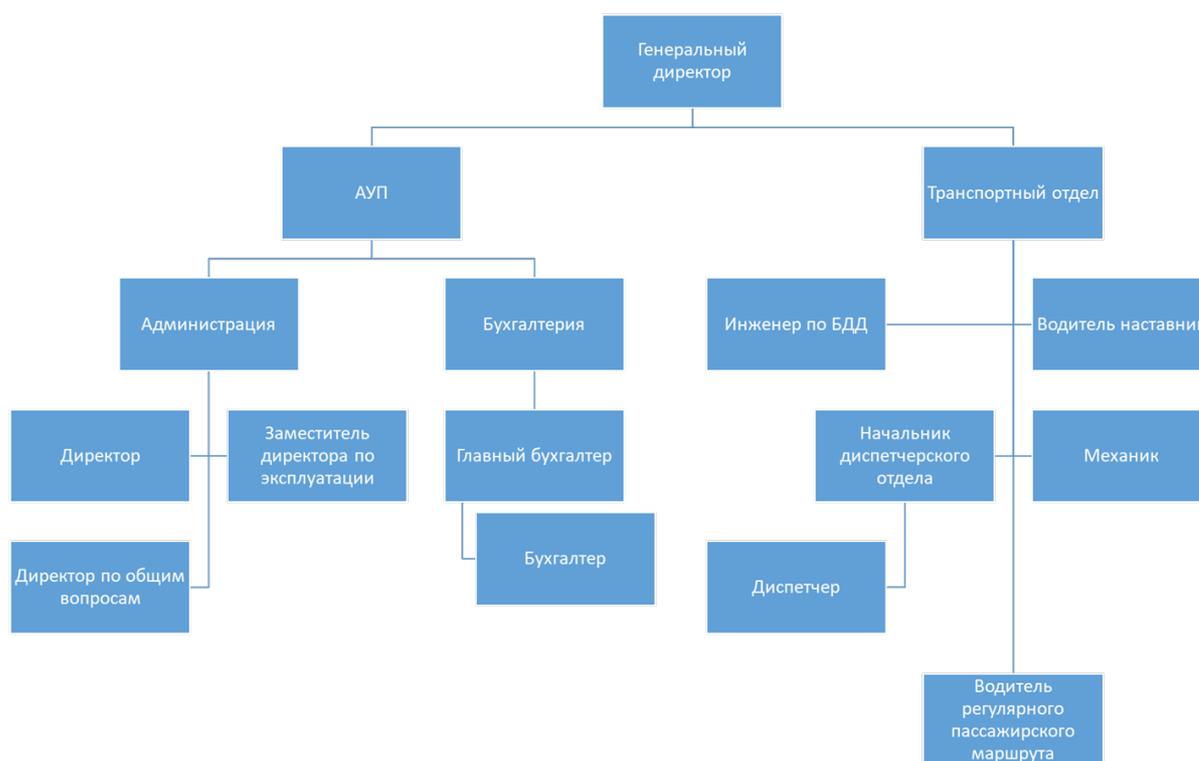
Чтобы определить масштабы организации необходимо рассмотреть штатное расписание

Организационная структура организации ООО «Триумф-7» является сложной и построена в соответствии со штатным расписанием ООО «Триумф-7», которое представлено в таблице 1

Штатное расписание ООО «Триумф-7» на 2017 год

№	Наименование должности	Количество ед., чел.
1	Директор	1
2	Заместитель директора по эксплуатации	1
3	Заместитель директора по общим вопросам	1
4	Главный бухгалтер	1
5	Бухгалтер	1
6	Инженер по БДД	1
7	Водитель наставник	1
8	Кондуктор автобуса	15
9	Механик	4
10	Водитель регулярного пассажирского маршрута	58
11	Диспетчер	1
12	Уборщик производственных помещений	1

Исходя из данной таблицы можно увидеть, что в организации ООО «Триумф-7» работают 86 человек, такая организация является организацией малого размера.



С
хема 1.

Рассмотрим поподробнее высшее звено ООО «Триумф-7» и его должностную инструкцию.

На должность директора автотранспортной организации назначается лицо, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы на руководящих должностях не менее пяти лет.

Директор автотранспортной организации выполняет следующие обязательства:

- руководит текущей деятельностью автотранспортной организации;

- организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений автотранспортной организации, направляет их деятельности на развитие и совершенствование оказания автотранспортных услуг с учетом рыночных приоритетов, повышение эффективности работы ООО «Триумф-7», повышение качества и конкурентоспособности оказываемых транспортных услуг;

- организует разработку и реализацию планов перевозок грузов и пассажиров, изучение объемов и направлений потоков грузов и пассажиров;

- обеспечивает организацию и проведение медосмотров водителей транспортных средств ООО «Триумф-7»;

- организует контроль за техническим состоянием транспортных средств, за своевременностью ремонта и направления транспортных средств на техническое обслуживание;

- организует работу по развитию и расширению перечня оказываемых транспортных услуг;

- обеспечивает выполнение ООО «Триумф-7» всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, продавцами, заказчиками и кредиторами, включая учреждение банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов;

- принимает меры по обеспечению ООО «Триумф-7» квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды;

- обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, материальных и моральных стимулов повышения эффективности оказываемых услуг, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника, выплату зарплаты в установленные сроки;

- решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и хозяйственной деятельности ООО «Триумф-7», в пределах, предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений

деятельности другим должностным лицам - заместителям директора, руководителям структурных подразделений;

- обеспечивает соблюдение законности в деятельности ООО «Триумф-7», использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности ООО «Триумф-7» в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности;

- защищает имущественные интересы ООО «Триумф-7» в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления;

- обеспечивает ведение и своевременное представление установленной отчетности о результатах финансово-хозяйственной деятельности ООО «Триумф-7»

Так же директор автотранспортной организации несет ответственность:

- за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, предусмотренных настоящей Должностной инструкцией, - в соответствии с действующим трудовым законодательством;

- за другие правонарушения, совершенные в период своей деятельности (в той частности связанные с причинением ущерба деловой репутации ООО «Триумф-7»), - в соответствии с действующим трудовым, гражданским, административным и уголовным законодательством;

- за причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским, административным и уголовным законодательством;

В организационной структуре ООО «Триумф-7» в основе лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Определенные характеристики и особенности работы того или иного подразделения соответствуют более значимым направлениям деятельности всей компании.

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.

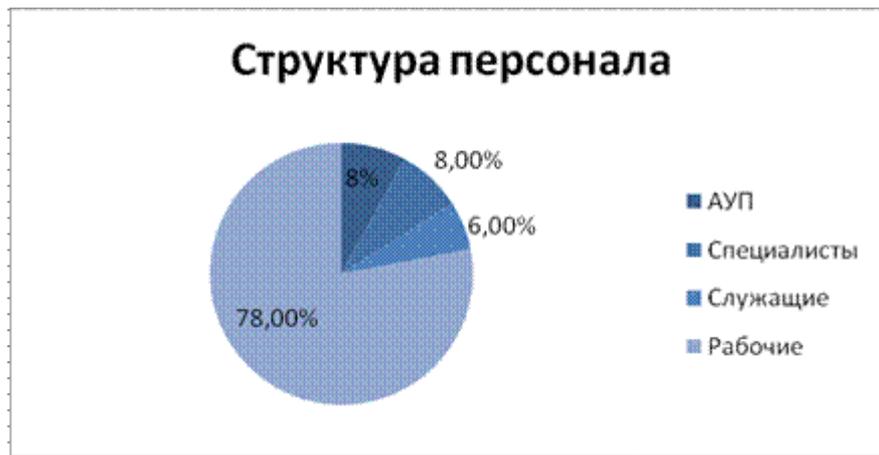
Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления).

Функциональные полномочия - это полномочия, предоставляющие возможность руководителям линейных или обеспечивающих подразделений принимать и осуществлять решения, объектами которых считаются сотрудники либо процедуры, непосредственно регулируемые другими управляющими.

Системообразующими звеньями в ООО «Триумф-7» 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 (многофункциональные) - носят совещательный характер. С помощью этих связей организационные подразделения имеют право давать распоряжения сотрудникам нижестоящего уровня по вопросам своей компетенции за которую несут ответственность. Линейно-функциональная структура наиболее распространена, однако ее необходимо применять в малых и средних организациях, которые производят узкий перечень продукта и функционируют в устойчивых внешних условиях.



Всего на предприятии работает 86 человек.

Организация управления производством подразумевает рациональное построение структурных подразделений аппарата управления, установление оптимальной их численности, функций, регулирование деятельности подразделений на основе финансовых характеристик и современных проектов, предоставление организации нужными ресурсами и услугами, приобретение, переработку и передачу данных с целью достижения комплексной и ритмичной работы организации.

Организационная структура управления обеспечивает рациональные автотранспортные движения, промышленное обслуживание и восстановление подвижного состава, стабильность взаимоотношений с внешними организациями, материально-техническое снабжение, своевременную замену подвижного состава и других производственных фондов, экономное применение топливно-смазочных материалов и иных материальных ресурсов.

Организационная структура управления организации является линейно-функциональной. На линейные звенья управления возлагаются функции и права командования и принятия решений, а на функциональные - методическое руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учету, контролю и анализу по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности.

Такая структура характеризуется использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации,

централизацией принятия решений. Каждый исполнитель подчиняется только одному руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Для того, чтобы решение функционального подразделения стало директивным, оно должно быть утверждено руководителем.

Невзирая на то, что, в принципе, все руководители автотранспортного предприятия осуществляют управленческие действия, невозможно отметить, что все они без исключения занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям требуется тратить свое рабочее время на регулирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, контролируют работу сотрудников более низкого уровня и т.д. до уровня управляющего, который регулирует действия неуправленческого персонала - людей, физически изготавливающих продукцию, либо оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание распределение труда и формирует уровни управления.

Каждые из рассмотренных отделов являются самостоятельными структурными подразделениями, осуществляющие свою работу в соответствии со своими функциональными обязанностями и на основе должностных инструкций, руководствуясь при этом законодательствами, действующими на автотранспорте - Положениями, Правилами, Инструкциями и другими руководящими материалами вышестоящих организаций, руководства автоколонны.

Организационная структура «Триумф-7» определяется, прежде всего, размером предприятия и характером его деятельности, а также степенью полноты производственного процесса.

Эффективность деятельности предприятия почти во всем зависит от того, насколько она приспособлена к внешней среде, в какой мере эластичны, подвижны ее структуры, в какой мере она способна к изменениям.

2.2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности

Рассмотрим бухгалтерскую и финансовую отчетность ООО «Триумф-7» за 2017 год, которая представлена в таблице

Результаты работы ООО «Триумф-7»

Финансовые отчеты (бухгалтерские показатели):			
Код	Показатель	Значение	Ед. изм.
Ф1.1100	Итого по разделу I- внеоборотные активы	1443	тыс.руб.
Ф1.1150	Основные средства	1443	тыс.руб.
Ф1.1200	Итого по разделу II – Оборотные активы	3261	тыс.руб.
Ф1.1210	Запасы	158	тыс.руб.
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	2895	тыс.руб.
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	208	тыс.руб.
Ф1.1300	Итого по разделу III – Собственный капитал	4355	тыс.руб.
Ф1.1400	Итого по разделу IV – Долгосрочные пассивы	0	тыс.руб.
Ф1.1410	Заемные средства	0	тыс.руб.
Ф1.1500	Итого по разделу V – Краткосрочные пассивы	349	тыс.руб.
Ф1.1510	Заемные средства	0	тыс.руб.
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	349	тыс.руб.
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	4704	тыс.руб.
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	4704	тыс.руб.
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	8755	тыс.руб.
Ф2.2110	Выручка	24762	тыс.руб.
Ф2.2120	Себестоимость продаж	33517	тыс.руб.
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	8755	тыс.руб.
Ф2.2300	Прибыль (убыток) от налогообложения	2085	тыс.руб.
Ф2.2340	Прочие доходы	11398	тыс.руб.
Ф2.2350	Прочие расходы	558	тыс.руб.
Ф2.2400	Чистая прибыль (убыток)	1729	тыс.руб.
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	356	тыс.руб.

Выделим главные финансовые показатели из таблицы. Себестоимость составляет – 33 517 000 руб., выручка – 24 762 000 руб, прибыль от продаж – 8 755 000 руб., чистая прибыль – 1 729 000 руб, рентабельность реализованной продукции – 13,5%.

2.3. Основные проблемы организационной структуры организации ООО «Триумф-7»

Воздействия организационной структуры на эффективность работы компании.

Присутствие бесполезного построения структуры, рабочие часы сотрудников могут интенсивно растрачиваться, и в результате сама организация станет менее результативной и полезной.

Профессор Джон Чайлд в собственном издании «Организация: руководство по разрешению проблем и практические примеры» (1984) дал перечень нескольких признаков или, как он их обозначил, «следствий структурных недостатков»:

- невысокая мотивация
- неверные и запоздалые решения
- низкая координация и конфликты
- увеличение расходов
- неадекватная реакция на изменение условий.

Трудности структурного характера имеют все шансы выразиться в периоды изменений, тогда мы сможем увидеть слабые места нашей организационной структуры. Они нередко возникают, если перемены организационной структуры происходят нецелесообразно. Помимо этого, они появляются, в случае если организация совсем никак не в состоянии изменить структуру, или если изменения опаздывают.

Не имеется подобного рода структуры, что существовали всегда эффективно и без малейших трудностей. Организационные принципы распределения сфер ответственности и предоставление сотрудничества следует менять по мере поступления новейших факторов и целей предприятия. В ином случае, структура будет становиться все менее и менее оптимальной, и количество проблем будет расти.

В связи с высоким уровнем централизации управления, в ООО «Триумф-7» существует линейно-функциональная организационная структура. В такой организационной структуре каждое подразделение выполняет 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 «Триумф-7» благополучно работал по такой схеме при стабильном рынке, выполняя свои оперативные задачи, не нацеливаясь на стратегическое планирование. Линейно-функциональная структура в организации ООО «Триумф-7» не приспособлена адаптироваться к изменяющимся условиям. При указанных условиях система имеет следующие преимущества:

- концепция управления и контролирования сравнительно элементарна;
- внутренние координационные взаимосвязи понятно очерчены;
- концепция дает возможность увеличивать высокопрофессиональную степень технических специалистов;
- сравнительно невысокие накладные затраты при условии полной загрузки промышленных мощностей;
- может быть обеспечено конкурентное преимущество через увеличения качества деятельности функциональных подразделений.

Функциональная административно-командная структура управления, длительные года принадлежащая «Триумфу-7», в условиях системного упадка в экономике и изменившейся внешней среды, прекратила соответствовать тем финансовым 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 минусы, которые прежде не считались определяющими, но в изменившихся экономических

условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения.

Основными из них можно назвать:

- развитие работников, специализирующихся на одном конкретном направлении;

- технарей, нежели управляющих (менеджеров);

- 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 непромышленных - решение инженерно-технических задач и т.п. При этом управляющие среднего звена стараются отдаляться от ответственности за финансово-экономические результаты работы подразделения, и, помимо этого, традиционная система внутрифирменного учета попросту не дает возможность эти результаты объективно производить оценку;

- большинство структурных подразделений предприятия по типу своей деятельности (внешней активности) никак не нацелено на реальный рынок и никак не предусматривает его потребностей.

Достоинства данной структуры «Триумф-7» 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 ограниченной цели, а не единой цели компании.

Исследовав подробно штатное расписание и должностные обязанности работников, можно выявить ряд недостатков в существующей организационной структуре ООО «Триумф-7».

Директор организации ООО «Триумф-7» 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.

В этой организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, отвечающие по вопросам стратегического планирования, в деятельности управляющих абсолютно всех подразделений оперативные проблемы преобладают над стратегическими. Данное никак не дает возможность создать эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления в компании и формирует крупные проблемы при выявлении недостатков организационной структуры управления.

Причина отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, в таком случае звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не установлены миссии деятельности для каждого подразделения, его вложение в единый итог работы организации, характеристика производительности работы, свойственные непосредственно для данного подразделения, а кроме того порядок взаимодействия с другими подразделениями организации. В этом виде организационных структур, которая имеется в ООО «Триумф-7», а непосредственно в линейно-функциональных структурах управления, направленность к формализации оценки производительности и качества деятельности подразделений приводит как правило к появлению атмосферы боязни и разобщенности. Стратегического управления необходимо для долговременной эффективности предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проанализирована организационная структура ООО «Триумф-7», представлен анализ штатного расписания, в приложение 1 должностные обязанности линейных и функциональных отделов, а также были выявлены существующие проблемы в организации ООО «Триумф-7». 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.

Организационные структуры, содействующие осуществлению основ управления на практике и стратегического планирования, формировалось эволюционно, по мере формирования самой концепции стратегического менеджмента. С целью увеличения функции стратегического управления применяют: категории нововведений; программно-целенаправленный подход; матричные структуры.

Однако максимальный интерес приобретает применение концепции стратегического хозяйственного подразделения при проектировании организационных структур управления организациями.

В ней в абсолютной мере реализуются основы:

- децентрализации движения её осуществления;
- предоставление адаптивности управления;
- предоставление эластичности управления;
- централизации исследования стратегии;
- привлечение в процесс управления обширной области менеджеров

всех уровней.

Проанализируем принципиальную схему организационной структуры управления с применением концепции стратегического хозяйственного подразделения.

В основу организационной структуры управления возложена концептуальная модель диверсифицированной компании, ориентированной на стратегическое управление. Данный аспект подразумевает децентрализацию управления организацией и дает возможность:

- сформировать современную организационную структуру управления, правильно и незамедлительно реагирующую на перемены во внешней среде
- реализовать систему стратегического управления, содействующего эффективной деятельности организации в долговременной перспективе
- освободить высших руководителей от обыденной повседневной работы, связанной с оперативным управлением производством
- повысить своевременность принимаемых заключений
- привлечь в предпринимательскую деятельность обширную область работников компании, способных увеличить номенклатуру продукта и услуг,

увеличить эффективность изготовления и, этим наиболее, увеличить конкурентоспособность компании.

Характерной чертой данной модели организационной структуры считается выделение в составе компании стратегических хозяйственных подразделений и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центра доходов. Стратегических хозяйственных подразделений предполагают собою направленность, либо категорию направлений производственно-хозяйственной работы с отчетливо проявленной квалификацией, рынками, конкурентами. Каждое стратегических хозяйственных подразделений обязано обладать свою собственную ведущую цель, относительно независимую от целей иных стратегических хозяйственных подразделений. Стратегических хозяйственных подразделений способен представлять собой отделение, филиал, категорию цехов либо самостоятельной мастерской, т.е. пребывать на каждом уровне иерархической структуры.

Обязанность за отдельное направление как в кратко-, так и долгосрочной возможности возлагается на одного руководителя.

Организационную структуру, которая обеспечивает функцию стратегического управления в организации, формируют отдел стратегического планирования на верхних уровнях управления и совокупность стратегических хозяйственных подразделений, в структуру которых вступают собственные службы стратегического планирования.

Большой опыт показывает, что практически возможно создать 3 вида служб стратегического планирования:

- децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагается на руководителей стратегических хозяйственных подразделений
- мощный центральный отдел планирования, разрабатывающий стратегию для всей компании в целом и ее подразделений;
- основной отдел планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методической поддержки и координации

работы плановых отраслей стратегических хозяйственных подразделений и подразделений организации.

Подбор структуры стратегического планирования обуславливается многочисленными условиями: сложностью организационной структуры фирмы, ее характерными качествами, накопленным навыками и традициями планирования.

В рассматриваемой модели организационной структуры управления стратегических хозяйственных подразделений захватывают средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление. На нижнем этаже управления находятся центры доходов организации, формируемые на основе производственных и функциональных подразделений организации; и через них реализуется оперативное руководство производством.

Все центры прибыли можно подразделить на 2 группы: центры прибыли, вошедшие и не вошедшие в состав стратегических хозяйственных подразделений.

Центры прибыли, введенные в состав стратегических хозяйственных подразделений, как правило, должны представлять собой структурные производственные подразделения по переделам тесно связанные в научно-технические цепочки по одному из основных направлений деятельности. Эти центры прибыли функционируют на правах хоз. расчета различной степени самостоятельности в составе стратегических хозяйственных подразделений. Так же допустимо выделение из этой группы центры прибыли и отдельных юридически самостоятельных образований, если это оправданно финансово.

Центры прибыли, не вошедшие стратегических хозяйственных подразделений, также можно разделить на 2 группы: дочерние фирмы организации различных организационно-правовых форм, обладающие юридической самостоятельностью; подразделения, непосредственно подчиненные руководству организации, действующие на условиях хоз. расчета.

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 труд и вложение в общий итог работы предприятия, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, которая существует в ООО «Триумф-7», а именно в линейно-функциональных структурах управления, направленность к формализации оценки производительности и качества деятельности подразделений приводит как правило к появлению атмосферы боязни и разобщенности. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности организации.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проанализирована организационная структура ООО «Триумф-7», представлен анализ штатного расписания и должностных обязанностей линейных и функциональных отделов, а также были выявлены существующие проблемы в организации ООО «Триумф-7».

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. Основные направления совершенствования организационной структуры предприятия ООО «Триумф-7»

3.1. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО «Триумф-7»

При проведении анализа организационной структуры, на первом этапе необходимо было произвести саму диагностику организационной структуры, используя метод экспертной оценки. Сделав анализ организационной структуры, штатного расписания и линейные и функциональные отделы, мы выявили «узкие места» в организационной структуре ООО «Триумф-7». Используя метод экспертной оценки можно определить «диагноз» организационной структуры ООО «Триумф-7».

Для этого мы выявили ряд существующих проблем в организационной структуре пассажирского автотранспортного предприятия. Обозначим эти проблемы:

- организация ООО «Триумф-7» 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 увеличения дохода организации. Отдел маркетинга и рекламы будет заниматься привлечением и информированием новых клиентов, что позволит повысить прибыль организации.

Организационная структура ООО «Триумф-7» 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 предприятия ООО «Триумф-7» есть преимущество, такое как большое количество партнеров.

Реализация данного преимущества в организации «Триумф-7» 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 «Триумф-7» 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. Осуществление предложенных нами мероприятий будет содействовать достижению стратегических целей компании. Долговременной стратегической целью ООО «Триумф-7» считается первенство на местном рынке; кратковременной стратегической целью считается увеличение прибыльности деятельности компании.

Отдел маркетинга занимается:

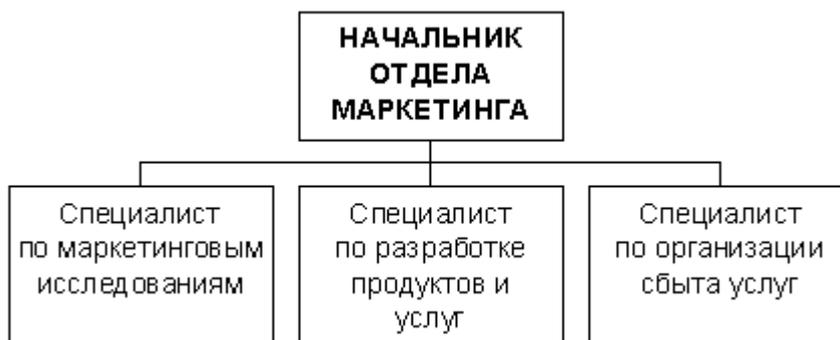
- вопросами исследования рынка;
- изучением клиентуры;
- составлением маркетинговых программ;
- осуществлением ценовой политики;
- осуществление коммуникационной политики и т.д.

Показать функцию маркетинга в виде определенной цели возможно через рентабельность единицы продукции (или рентабельность продаж), увеличение общего объема продаж и доходов. Так как маркетолог распоряжается рекламным бюджетом, который тратится на увеличение воспринимаемой ценности товара, то цель по прибыли как правило вводится за вычетом рекламных расходов.

Организационная, управленческая и контрольная функция -

неотъемлемые задачи любой маркетинговой деятельности.

Служба маркетинга регулярно курирует множественное число проектов по разработке новых товаров, по продвижению товара, по исследованию новых рынков; оценивает эффективность проведенных маркетинговых программ, отслеживает динамику индикаторов здоровья бренда и подводит основе. Подобным способом, составим организационную структуру отдела маркетинга, представленную на рисунке 7.



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 начальника отдела.

Начальник отдела маркетинга:

- осуществляет исследование рекламной политики в компании на основе анализа потребительских свойств изготавливаемого продукта и прогнозирования потребительского спроса на услуги организации, промышленных и других потребительских свойств формирующей конкурентами продукта.

- обеспечивает содействие отдела в составлении перспективных и текущих планов по изготовлению производства и определение новых рынков сбыта и новых покупателей продукта, реализации продукта.

- координирует работу абсолютно всех функциональных подразделений согласно сбору и рассмотрению коммерческо-финансовой информации, развитию банка данных согласно маркетингу продукта компании (заявки на

поставку, контракты на изготовление, наличие в резерве, вместимость рынка и т. п.).

- организует исследование мнения покупателей о издаваемой предприятием продукта, его воздействие в реализации продукта и подготовку предложений по увеличению ее конкурентоспособности и свойства.

- 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

- 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.

- принимает такое же участие, как и все другие отделы в разработке предложений и рекомендаций по изменению промышленных, экономических и иных характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских свойств и стимулирования сбыта.

- обеспечивает руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукта компании, готовит и выполняет предложения по технически обоснованному планированию и производству запасных частей (по количеству и номенклатуре).

- выполняет контроль за правильностью хранения, транспортировки и использования продукта.

- руководит работниками отдела маркетинга.

Внедрение в организацию маркетингового отдела решит сразу несколько проблем на автотранспортном предприятии ООО «Триумф-7» и способствует достижению целей, таких как:

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

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 «Триумф-7» рентабельными необходимо в первую очередь просчитать затраты от внедрения описанных выше мероприятий, которые можно увидеть в таблице.

Затраты, связанные с внедрением маркетингового отдела в ООО

«Триумф-7»

Наименование действий	Затраты, тыс.руб.
Прием на работу 4 сотрудников	120
Покупка 4 ПК	100
Покупка мебели	65
Канцелярия	5
Принтер	10
Итого:	300

Итого затраты на совершенствования организационной структуры ООО «Триумф-7» составило около 300 тыс.руб.

Подводя итог, данные мероприятия по совершенствованию структуры ООО «Триумф-7» 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.

Основные мероприятия совершенствования организационной структуры ООО «Триумф-7»

Мероприятия совершенствования организационной структуры	Ответственное лицо за проведения мероприятий	Сроки выполнения мероприятий (мес.)	Затраты на внедренные изменения (тыс.руб)
Введение маркетингового отдела в организационную структуру ООО «Триумф-7»	Директор	3-4 месяца	300
Перераспределение функций между отделами	Отдел кадров		
Разработка положений и должностных обязанностей отдела	Зам. Директор		

3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Триумф-7»

Предложенные мероприятия по совершенствованию отдела маркетинга на предприятии ООО «Триумф-7» 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 300 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 эффективного его использования, планируется рост численности заказчиков примерно на 20%.

Рекламная деятельность организации, реализация партнерства ООО «Триум-7» и проведение мероприятий по совершенствованию организационной структуры способствуют увеличению потока заказчиков - физических и юридических лиц. Заказы на грузовое такси и услуги архитектурной деятельности возрастут, т.е. увеличится объем продаж, что увеличит прибыль ООО «Триумф-7». Результатом внедрения отдела маркетинга станет увеличение объемов реализованной продукции, что приведет к наглядному увеличению чистой прибыли предприятия, что представлено в таблице

Тенденция изменений чистой прибыли за 2017 год.

Показатель	За 2017 г. (тыс.руб.)	Прогнозное значение на 2018 г. (тыс. руб.)	Абсолютное отклонение (тыс.руб.)	Относительное отклонение от данных предшествовавшего года, %
Объем продаж	24762	34468	9706	18,28 %
Чистая прибыль, тыс.руб.	1729	3381	1652	34,5 %

По данным таблицы видно, что объем реализованной продукции увеличится на 18,28%, что приведет к развитию организации. Сравним затраты, направленные на внедрение отдела маркетинга с увеличением объема реализованной продукции.

Сравним затраты, направленные на внедрение отдела маркетинга с увеличением объема реализованной продукции. $R = 9\,706\,000 / 300\,000 = 33\%$

По данным формулы видно, что рентабельность введенных мероприятий на ООО «Триумф-7» позволит увеличить выпуск продукции на 33%.

Чистая прибыль увеличится на 34,5%, что приводит к развитию организации. Сравним затраты, направленные на расширение отдела маркетинга с увеличением прибыли. $1652/300 = 5,5$.

По данным формулы видно, что рентабельность введенных мероприятий на ООО «Триумф-7» позволит увеличить прибыль на 5,5 руб. с каждого вложенного рубля. Предложенные мероприятия по расширению отдела маркетинга на ООО «Триумф-7» 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 «Триумф-7» можно определить себестоимость продаж, прибыль от продаж, годовой объем продаж, чистую прибыль и рентабельность. Чтобы оценить эффективность проведенных мероприятий, составим таблицу

Показатели экономической эффективности проекта совершенствования
организационной структуры ООО «Триумф-7»

Наименование показателя	Значение до внедрения проекта	Прогнозное значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Годовой объем продаж, тыс.руб.	24762	28450	9706	115,4
Себестоимость продаж, тыс.руб.	33517	41520	6066	116,9
Прибыль от продаж, тыс.руб.	8755	10508	1753	131,4
Прибыль до налогообложения	2085	3838	1753	132,2
Чистая прибыль, тыс.руб.	1729	3381	1652	132,2
Рентабельность от основной деятельности, %	13,5	14,6	1,1	125,6

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 34,5% или на 1652 тыс. рублей. Рентабельность от основной деятельности возрастет с 13,5 до 14,6%. Положительный экономический эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО «Триумф-7» очевиден. После создания плана мероприятий совершенствования организационной структуры ООО «Триумф-7» 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.

$$\text{Эф} = 300000 / 3381000 * 100 = 8,8\%$$

По результатам формулы можно сделать вывод, что сумма затрат на внедрения отдела маркетинга составит 8% от полученной прибыли предприятия за год.

Помимо этого, мероприятия по совершенствованию организационной структуры в органическом виде подразумевает привлечение наибольшего числа клиентов. Благодаря отделу маркетинга и рекламы, отделу стратегического планирования и отделу по работе с партнерами, ведется: ценовая стратегия, допустимое сокращения стоимости на потребительские потребности, реализация рекламы, вовлечение клиентов с поддержкой информационных технологий, а также реализации партнерства и нацеленность на стратегическое планирование, что в последующем 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 «Триумф-7».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационной структуры ООО «Триумф-7», проведен анализ организационной структуры организации, а также разработаны мероприятия по совершенствованию организационной структуры для дальнейшего развития организации.

Исследование организационной структуры управления, создание мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере

функционирующей организации ООО «Триумф-7». Это динамично развивающееся общество с ограниченной ответственностью.

Проанализирую организационную структуру ООО «Триумф-7», цели и задачи, можно вывести следующие итоги. Из ключевых структурообразующих документов, являющихся основой для постановки постоянного менеджмента в компании, являются: расписание штатное, должностные инструкции, положения о подразделениях, организационная структура предприятия.

ООО «Триумф-7» является целостным объектом управления.

Направления деятельности данной организации не только не считаются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Любая направленность осуществит не одно, а ряд линейных подразделений компании, по этой причине взаимосвязь между ними взаимообусловленная. Они кроме того взаимосвязаны с функциональными подразделениями компании.

Имеющая организационная структура ООО «Триумф-7» содержит более важные направления основной деятельности, но недостаточно соответствует направленностям формирования рекламного бизнеса из-за малой ее эластичности.

Эта структура не способна немедленно реагировать на структурные изменения спроса, содействовать созданию новейших типов продукта либо услуг, открытию новых сегментов рынка, введению новых технологий маркетинговой деятельности. Ее система управления мало эффективно регламентирует связь структурных подразделений предприятия и их направленное формирование, никак не гарантирует реализацию отдельных целевых установок, а кроме того содержит безосновательно большие расходы на достижение стратегических целей предприятия.

Исследование уровня рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО «Триумф-7» выявила несоответствие функций управления, predetermined целями организации и по сути выполняемых функций; присутствие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие

решений на необоснованно высоком уровне, то что уменьшает их с и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Триумф-7» отсутствует отдел стратегии, итогом деятельности которого считалась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долговременную эффективность организации.

Организационная структура ООО «Триумф-7» считается высоко централизованной, обладающей слабыми горизонтальными связями.

Трудоспособность организационной структуры управления считается очевидно недостаточной в нынешних условиях, характеризующихся значительной непостоянностью внешней среды и переменой вкусов, требований и предпочтений покупателей.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления ООО «Триумф-7»:

- отсутствие департамента стратегии, занимающегося стратегическим планированием развития предприятия;
- организация ООО «Триумф-7» 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 минусы сказываются на трудоспособность организационной структуры управления ООО «Триумф-7», нехватка надежности в нынешних условиях, характеризующихся значительную нестабильностью внешней среды и переменой вкусов, требований и предпочтений покупателей. Поэтому организационная структура управления ООО «Триумф-7» требует улучшений.

В работе показан план мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Главная сущность проекта заключается в

следующем:

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

Фактическую важность обладает созданная организационная структура и положение об организационной структуре управления предприятием. В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры предполагается увеличение объема продаж, соответственно рост чистой прибыли предприятия и рентабельности от основной деятельности, производительности труда, то что доказывает значительную финансовую выгоду от проекта для компании.

Высокий уровень финансовой эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям предприятия, обуславливает целесообразность введение ее в ООО «Триумф-7».

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 «Триумф-7» и выявлены существующие проблемы;
- были определены основные направления по совершенствованию организационной структуры ООО «Триумф-7»;
- была оценена эффективность измененной организационной структуры.

Цель работы - совершенствование организационной структуры на примере ООО «Триумф-7», была исполнена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник/ М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 416 с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала/ В. И. Бовыкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2016. – 362 с.
3. Большаков А., Михайлов В. Современный менеджмент: теория и практика/ А. Большаков, В. Михайлов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб: Питер Бук, 2014. – 416 с.
4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: учебник/ А. В.

- Бусыгин. – М.: Финпресс, 2015. – 1056 с.
- 5.Вершигора Е. Е. Менеджмент/Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 283 с.
- 6.Веснин В. Р. Менеджмент/ В. Р. Веснин. – М.: ТД Элит-2000, 2016. – 552 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие/ В. Р. Веснин. – М.: Велби, 2017. – 120 с.
- 8.Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2015. – 528 с.
9. Водачек Л., Водочкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М., 2015 – 432с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент: практикум. И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 799 с.
11. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента.- М.: ИНФРА-М, 2016 – 189 с.
- 12.Дафт Р. Л. Менеджмент/ Р. Л. Дафт. - 6-е изд., перераб. и доп. – СПб: Питер, 2016. – 864 с.
13. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.: ТОО «Корона принт», 2015 – 456 с.
- 14.Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие/Н. И. Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2015. – 323 с.
15. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент.: Учебное пособие – М.: МГУ, 2015 – 200 с.
- 16.Ладанов И. Д. Практический менеджмент/ И. Д. Ладанов. – М.: Корпоративные стратегии, 2014. – 496 с.
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.: Учебное пособие – М.: МГУ, 2016 – 312 с.
- 18.Мескон М. Основы менеджмента/ М. Мескон. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Диалектика, 2016. – 672 с.
- 19.Милгром П., Роберте Д., Экономика, организация и менеджмент/ П. Милгром, Д. Роберте. – СПб: Экономическая школа, 2014. – 422 с.
20. Мильнер Б. З. Концепция организации: учебник/ Б. З. Мильнер. –

- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 558 с.
21. Орлов А. И. Менеджмент: учебник/ А. И. Орлов. – М.: Изумруд, 2016. – 298 с.
22. Райсберг Б. А., Фатхутдинов Р. А. Управление экономикой: учебник/ Б. А. Райсберг, Р. А. Фатхутдинов. – М.: Интел-Синтез, 1999, 784 с.
23. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации – М.: Экзамен, 2015– 320 с.
24. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. - Донецк: Сталкер, 2004 – 448с.
25. Смолкин А. Н. Основы организации: учебник/ А. Н. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 248 с.
26. Удальцова М. В. Социология управления/ М. В. Удальцова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 144 с.
27. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997.
28. Уткин Э.А. Курс менеджмента.: Учебник для вузов : Финансовая Академия при Правительстве РФ. - М. :Зерцало, 2015 – 448 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент.: Учебник для вузов – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2015 – 600 с.
30. Фирова И.П., Глазов М.М. Менеджмент предприятия: Анализ и диагностика: учебник/ И. П. Фирова, М. М. Глазов. – М.: Андреевский издательский дом, 2017. – 239 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, 1997.
32. Хейне П. Экономический образ мышления: Пер с англ. - М.: Новости, 1991.
33. Ховард К., Короткое Э. Принципы маркетинга: Руководство в концепции культурного предпринимательства. - М.: ИНФРА-М, 1996.
34. Экономика предприятия/Под, ред. В.Я. Горфинкеля и В.А. Швандара. - М.: Банки и биржи, 2014.

