

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
Красноярский государственный педагогический университет
им. В.П. Астафьева
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Лазукова Екатерина Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой: д.э.н., профессор,
Владимирова Ольга Николаевна

10.06.2019

(дата, подпись)

Руководитель: старший преподаватель,
Пожарский Сергей Олегович

10.06.2019

(дата, подпись)

Научный консультант: к.э.н., доцент,
Полежаева Галина Тихоновна

10.06.2019

(дата, подпись)

Дата защиты

Обучающийся:

Лазукова Екатерина Владимировна

10.06.2019

(дата, подпись)

Оценка

(прописью)


Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
Красноярский государственный педагогический университет
им. В.П. Астафьева
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.О. зав. кафедрой экономики и
менеджмента

 О.Н. Владимирова
"25" 10 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Лазукова Екатерина Владимировна
группа 565

1. Тема Совершенствование системы управления в организации
утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2019г.

2. Срок представления ВКР к защите 11.06.2019г.

3. Исходные данные для научного исследования:


Нормативная документация, регулирующая РОО «Дыхание жизни», библио-
графические источники, освещающие проблемы совершенствования системы
управления в организации


4. Содержание ВКР:

4.1 Исследовать теоретические основы систем управления в организации, си-
стематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме

4.2 Провести исследование системы управления в РОО «Дыхание жизни»

4.3 Разработать предложения по совершенствованию системы управления в
РОО «Дыхание жизни», учитывающую специфические особенности данной
организации, оценить эффективность ее применения.

Руководитель ВКР  25.10.2018 С.О. Пожарский
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 25 10 20 18 г. 
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты системы управления организацией	6
1.1. Понятие, сущность, цели и задачи системы управления.....	6
1.2. Организация как элемент системы управления.....	17
1.3. Обзор существующих систем управления.....	25
Глава 2. Исследование системы управления РОО «Дыхание жизни»	41
2.1. Характеристика объекта исследования.....	41
2.3. Информационное обеспечение системы управления	44
2.4. Анализ системы управления персоналом организации.....	49
Глава 3. Совершенствование системы управления организацией на основе изменения структуры РОО «Дыхание жизни»	54
3.1. Основные направления по совершенствованию организационной структуры	54
3.2. Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий по изменению организационной структуры.....	60
Заключение	65
Список использованных источников	69

ВВЕДЕНИЕ

В рыночных отношениях имеется большой круг проблем, с которыми ежедневно приходится сталкиваться менеджерам. Закономерность рыночных отношений хозяйствования, связанных с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, запросами индивидуальных результатов, широким использованием новейших научно-технических достижений, регулированием меж организационных отношений, предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития деятельности организаций.

В настоящее время существует некоторый минимум различных характеристик для современного менеджера. Одной из характеристик является стиль управления персоналом.

Стиль управления руководителя своими подчиненными во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства, в основном, зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения благоприятный климат внутри организации и т.д. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении и полезна для изучения.

Актуальность выбранной для исследования темы выпускной дипломной работы "Совершенствование системы управления организацией", заключается в том, что современная система управления должна быть постоянно направлена на обеспечение оптимальной адаптации к увеличивающимся проблемам функционирования и развития производственной деятельности организаций.

Система управления предприятиями должна обладать гибкостью производства, учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей, принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды и для реализации этих условий существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения. Цель исследования -

усовершенствовать систему управления и внедрить организационные изменения в организации.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы систем управления в организациях;
- провести анализ системы управления в общественной организации РОО «Дыхание жизни»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления в РОО «Дыхание жизни».

Объект исследования - Региональная общественная организация «Дыхание Жизни» (далее по тексту РОО «Дыхание жизни»).

Предмет исследования - деятельность и система управления исследуемого объекта.

Метод исследования - сбор, обобщение, систематизация, анализ информации, формализованное представление, основанное на полученных в процессе изучения знаниях.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию системы управления в Региональной общественной организации «Дыхание жизни», которые могут быть применены организациями данной отрасли.

Вышеуказанные цель и задачи исследования определили следующую структуру работы.

Введение, в котором обосновывается актуальность темы, формулируются темы и задачи. Определяется объект исследования, характеризуется практическая значимость результатов исследования.

В первой главе представлены теоретические аспекты систем управления. Рассмотрено понятие и сущность управления; раскрыты формы и виды взаимодействия с сотрудниками организации, описаны основные принципы стимулирования труда и методы оценки эффективности системы управления организации.

Во второй главе проведена оценка эффективности системы управления в Региональной общественной организации «Дыхание жизни». Дана общая характеристика организации, проведен анализ кадрового потенциала и системы стимулирования персонала организации.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления РОО «Дыхание жизни», дана их социально-экономическая оценка.

Выпускная квалификационная работа написана на 69 странице, включает в себя 7 таблиц, 16 рисунков и список использованной литературы из 50 наименований.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Понятие, сущность, цели и задачи системы управления

Зарождение управления связано с появлением письменности, изданием законов в государствах древнего мира, регулирующих хозяйственную деятельность людей, их участие в экономической жизни общества.

Основателем классической административной школы управления считается французский горный инженер, управляющий горнометаллургической компании "Камамболь" Анри Файоль. Теоретические основы управления, не устаревшие по сей день, им изложены в книге "Общее и промышленное управление" (1916).

Главные идеи классического управления разработаны немецким социологом Максом Вебером в виде позитивной теории "рациональной бюрократии", стержнем которой выступают безличность, рациональность, ограниченность ответственности, строжайшая регламентированность действий управленческого персонала, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов деятельности.

Научная мысль в XX веке обогатила менеджмент целым рядом "школ" и подходов. Среди них, особо значимые, кроме теории классического управления, школа по-настоящему человеческих отношений, поведения и общения в современном бизнесе, количественный, ситуационный, программно-целевой и системный подходы. Научные основы менеджмента представляют собой всю совокупность знаний об управлении. Основателем научного менеджмента является американец инженер-механик Фредерик Тейлор. В 1903 г. издана его книга "Цеховой менеджмент", в 1911-"Принципы и методы научного менеджмента".

Управление — это сложная интеллектуальная деятельность человека, требующая специальных знаний и опыта.

Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия, представлены на рисунке 1.

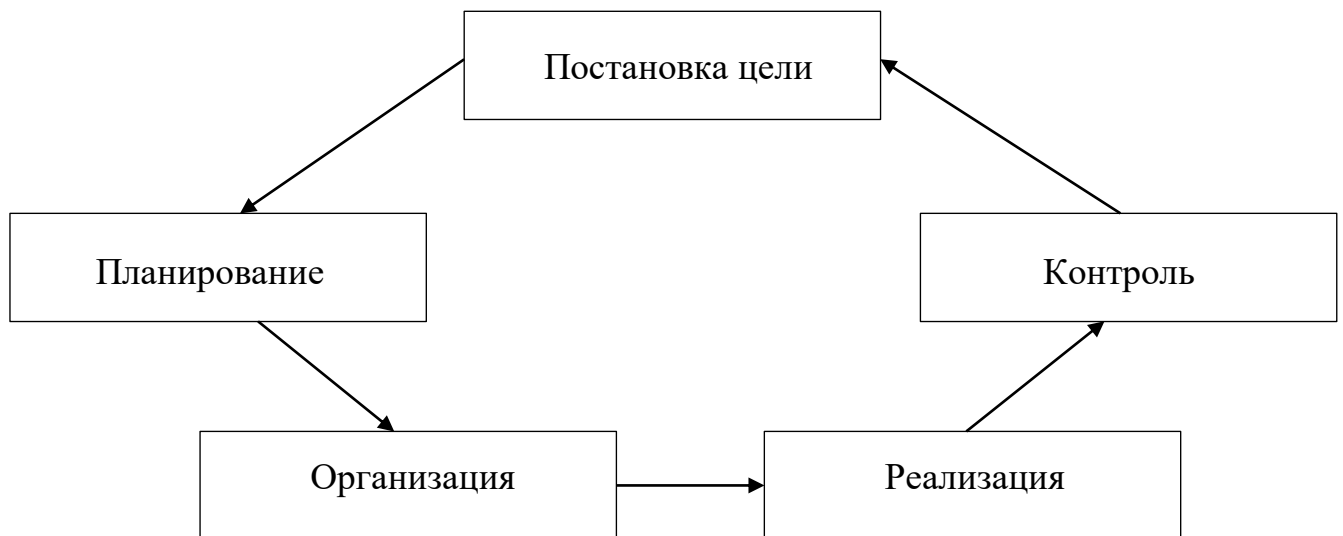


Рисунок 1 - Кольцо управления

Управление включает три аспекта:

- "кто" "кем" управляет (институциональный аспект);
- "как" осуществляется управление и "как" оно влияет на управляемых функциональный аспект);
- "чем" осуществляется управление (инструментальный аспект).

В деятельности любого предприятия следует выделить цели и ограничения.

Они выполняют следующие основные задачи в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым ("Где мы?" и "Куда идем?");
- формирование руководящих требований к действиям ("Что необходимо сделать?");
- критериев принятия решений ("Какой путь лучший?");
- инструментов контроля ("Куда мы в действительности пришли, и что из этого следует?" (рисунок 2).

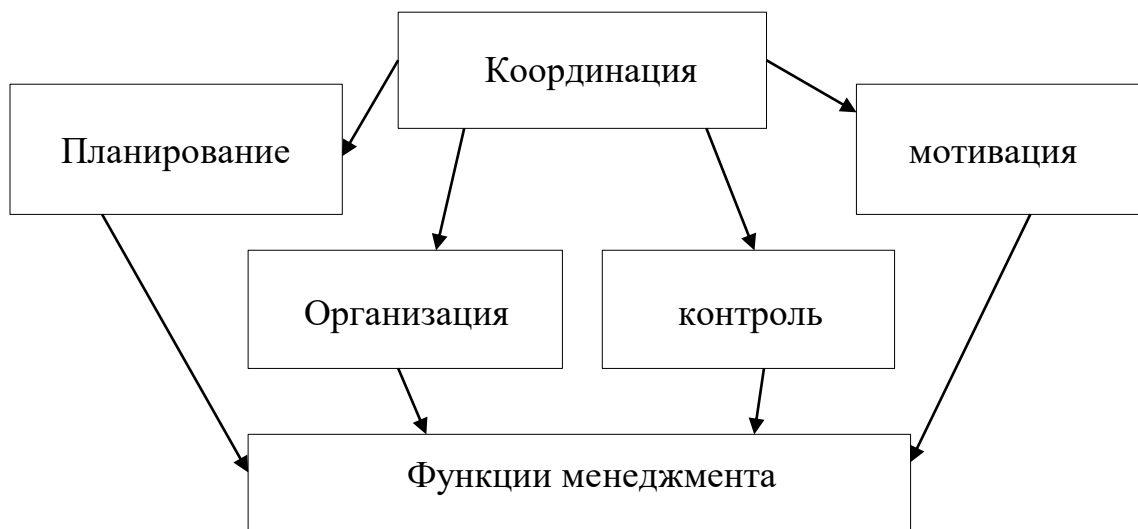


Рисунок 2 - Сущность менеджмента

Таким образом, сущность управления - установление и поддержание согласованности взаимодействия людей, участвующих в едином процессе.

Наиболее емкие и яркие определения сформулировали, раскрывая сущность этого явления, классики науки менеджмента:

Тейлор Ф. У. Управлять — значит знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.

Файоль А. Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

Друкер П. Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительно работающую группу.

Главным в характеристике сущности менеджмента является то, что это один из видов человеческой деятельности. Все прочие аспекты имеют место именно потому, что это самостоятельный, значимый, особенный и критически важный вид человеческой деятельности [14, с.102].

Именно как вид человеческой деятельности менеджмент является искусством, наукой, профессией людей, аппаратом и т. д.

Подробно и интересно эти аспекты сущности менеджмента раскрыты в известном учебнике "Управление организацией" Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина.

Особенностями управленческого труда являются:

Умственный труд работников аппарата управления, состоит из трех видов деятельности:

- организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);
- аналитической и конструктивной;
- информационно-технической (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции).

Участие в создании материальных благ не прямо, а непосредственно (косвенно через труд других лиц).

Предмет труда - информация.

Средства труда - организационная и вычислительная техника.

Результат труда - управленческие решения.

Управление - процесс перевода (преобразования) системы (объекта) из исходного состояния в желаемое [15, с.96].

Любая система управления в совершенно простейшем виде может быть рассмотрена как совокупность двух взаимодействующих подсистем - субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы). Контур управления, представленный на рисунке 3, простейшее представление о системе управления с ее основными и главенствующими характеристиками.

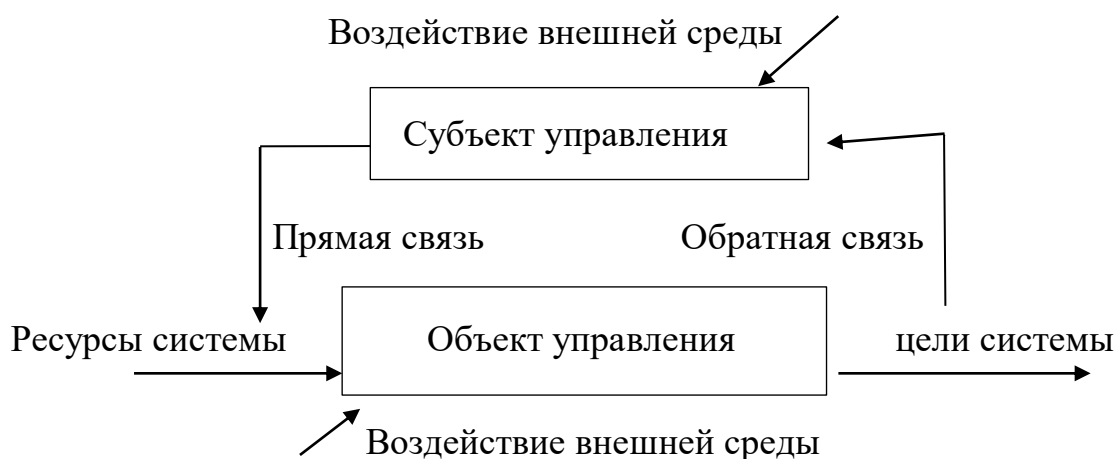


Рисунок 3 - Представление о системе управления в виде контура управления

Цели управления — это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация в процессе бизнеса. Цели должны быть реальными (исходя из возможностей самой фирмы) и реализуемыми с точки зрения персонала фирмы [4, с.15].

Элементы:

- Общие цели - вытекают из основополагающих принципов управления и заключаются в осуществлении этих принципов на благо общества и каждого человека.
- Конкретные цели - определяются сферой и характером бизнеса.
- Стратегические - определяют характер деятельности организаций на длительный период времени. Для реализации требуются большие ресурсы. Здесь необходимы глубокая проработка возможных вариантов стратегии и тщательное обоснование выбранной альтернативы. В стратегических целях отражается сущность менеджмента организации, его социальная значимость, степень ориентированности на удовлетворение потребностей персонала организации и общества.
- Текущие - определяются исходя из стратегии развития организации и реализуются в рамках стратегических идей и текущих установок.

Управлению любым бизнесом или объектом присущи общие, или универсальные функции управления.

Функции управления — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Общие, или универсальные, функции присущи управлению любым бизнесом или объектом. Они расчленяют управленческую деятельность на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения результата. Общие функции: целеполагание, планирование, организация, координирование (регулирование), стимулирование, контроль (учет, анализ деятельности) [26, с.21].

- Целеполагание - выработка основных, текущих и перспективных целей.

- Планирование - выработка направлений, путей, средств, мероприятий по реализации целей деятельности фирм, принятие конкретных, адресных, плановых решений, касающихся их подразделений и исполнителей.
- Организация - это процесс установления порядка и последовательности согласованного в пространстве и времени целенаправленного взаимодействия частей системы для достижения в конкретных условиях, в определенные сроки поставленных целей выработанными для этого методами и средствами с наименьшими затратами.
- Координирование - уточнение характера действия исполнителей.
- Регулирование - выполнение мероприятий по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы. Осуществляется путем диспетчеризации.
- Стимулирование - разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов деятельности и их высоко результативному труду.
- Контроль - наблюдение за ходом происходящих процессов в управляемом объекте, сравнения его параметров с заданными, выявление отклонений.
- Учет деятельности - измерение, регистрация, группирование данных объекта.
- Анализ деятельности - это комплексное изучение деятельности при помощи аналитических, экономико-математических методов.

Принципы определяют систему управления. Роль принципов - конституционная основа.

Принцип научности управления.

- управленческая деятельность должна носить объективный характер;
- использование новейших методов и средств;
- управленческая деятельность под воздействием науки развивается совершенствуется.

Принцип экономичности.

Основные затраты на управление - оплата труда персонала управления.

Принцип экономичности управленческой деятельности:

Должна обеспечиваться высокая прибыльность функционирования организации. Затраты и результаты необходимо соотносить. Принцип комплексности.

Учет управленческой деятельностью всех факторов. Принцип системности управления. Предполагает кроме комплексности учет влияния всех факторов друг на друга и на результат управленческой деятельности.

Принцип пластичности.

Гибкость, легкая адаптируемость к изменяющимся внешним условиям.

Принцип самокорректировки.

Система управления должна сама выявлять свои несовершенства и вырабатывать механизмы противостояния.

Принцип оперативности.

Быстрая реакция на изменение ситуации.

Принцип здравого смысла.

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности [6, с 25].

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему (Объект) управления (фирма, отдел и т.д.).

Содержание - это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое или косвенное воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления

органически дополняют друг, друга находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются и содержание, и направленность, и организационная форма.

В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

- организационно - административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Функциональное назначение методов управления в обеспечении условий успешной реализации методов управления

Методы управления должны быть объективными - в основе методов управления должны быть принципы управления. Методы управления должны представлять из себя систему. Методы управления должны обеспечивать четкую организацию производства и управления.

Высокую эффективность деятельности обеспечит слаженная работа персонала и каждого работника в отдельности, сочетание интересов личных, коллективных и общественных.

Система управление персоналом - это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого и сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

Существует ряд типовых процедур, которые имеют место в любой организации при осуществлении работы с персоналом:

- Разработка системы (подсистемы) управления персоналом;
- Выработка деловой стратегии менеджмента персонала;

- Формулирование стратегических, текущих и оперативных целей для фирмы в целом и ее подразделений в области менеджмента персонала;
- Выявление текущих и перспективных проблем в обеспечении фирмы персоналом и выработка способов их решения;
- Выработка общих требований к поведению персонала в отношениях сотрудников друг к другу и к партнерам фирмы;
- Выработка критериев оценки персонала и установление несоответствия между желаемым уровнем и фактическим;
- Обоснование состава необходимых технических средств для осуществления менеджмента персонала;
- Определение текущей и перспективной потребности в кадрах;
- Осуществление подбора и расстановки кадров;
- Анализ состава и оценка качеств специалистов и работников предприятия;
- Разработка мер по стимулированию и мотивации труда персонала;
- Контроль за расстановкой и использованием кадров;
- Учет движения кадров и стажа работников;
- Развитие персонала, включая обучение, переподготовку, дальнейшую специализацию.

Цель системы управления персоналом - обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом и решение всех социальных вопросов, связанных с жизнедеятельностью персонала.

Организационная структура системы управления - совокупность взаимосвязей между персоналом управления и организацией, обеспечивающая ее функционирование. Состоит из персонала управления (исполнителей функций), функциональных обязанностей исполнителей, взаимосвязей между исполнителями по поводу реализации функциональных обязанностей.

Техника управления - совокупность технических средств. Технология управления - последовательность выполнения функций управления с использованием множеством различных методов и технических средств.

Информация - совокупность сведений, используемых при осуществлении управленческой деятельности (законы, устав...)

Система управления должна соответствовать целям управления, каждый из элементов должен соответствовать системе в целом, каждый из элементов должен соответствовать любому из элементов.

Система управления должна обладать гибкостью, учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и клиентов, принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды и для реализации этих условий нужно проводить исследование, анализ существующего положения. Необходимость в исследовании системы управления продиктована большим кругом проблем, с которыми приходится сталкиваться организациям. От правильного решения проблем зависит успех работы предприятия.

Проведение исследований и анализ системы управления необходимы для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке товаров (услуг), для повышения эффективности функционирования подразделений.

В процессе исследования и анализа работы организации устанавливаются ее роль и важное место в соответствующем секторе рынка; состояние производственно-хозяйственной деятельности организации; ее производственная структура; организационная структура; особенности взаимодействия организации с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка; инновационная деятельность организации; ее психологический климат, внутренняя политика взаимодействия сотрудников.

Задача исследования системы управления - совершенствование основных характеристик процесса управления. При проведении исследования объектом исследования должна быть сама система управления, которая характеризуется определенными признаками и подчиняется ряду требований. Системное исследование целесообразно проводить на основе методов. А также главной целью является разработка мероприятий для совершенствования системы управления в организации.

1.2. Организация как элемент системы управления

Под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижения общих целей.

Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, основными из них являются трудовые ресурсы, основные и оборотные средства, технология и информация.

Организация не может функционировать изолированно, она зависима от внешней и внутренней среды.

Внутренняя среда - цели, организационная структура, задачи, технология, люди. Внешняя среда – клиенты, предприниматели, банки, поставщики, учреждения и т.д.

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные факторы внутренней среды - это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели организации - конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться команда, работая вместе. Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные (по очередности достижения), большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные.

Структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура должна быть оптимальной по отношению к организации и ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

Структура организации должна обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач.

Существует множество определений структуры управления. Главные моменты, которые должны быть в этих определениях, даны ниже:

- структура - это совокупность взаимосвязанных подразделений или уровней управления и функциональных областей;
- структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение.

Важными моментами, вытекающими из определений структуры, являются следующие:

- структура - это составляющая организационной системы;
 - структура основывается на целях организации;
 - структура должна соответствовать ценностям организации;
 - структура должна соответствовать стратегии организации;
 - первичность функций по отношению к структуре;
 - в рамках структуры реализуется процесс управления;
 - в рамках структуры выделяются следующие элементы: звенья, ступени (уровни) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи - для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала - департаментизация); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется,- делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.
- Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры, т.е. структуры субъекта и объекта управления. Производственная структура предприятия - совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку "входа" системы в ее "выход" - готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане. Существующие типы организационных структур управления отличаются друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных связей. Линейные связи - связи соподчиненности между уровнями управления. Функциональные связи обусловлены технологией выполнения той или иной работы.

Основными типами организационных структур являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная и целевая.

Самой распространенной, традиционной, базовой структурой является линейно-функциональная структура. Ее преимущества: четкое разделение труда в управлении, компетентность принимаемых решений, стабильность организации.

Линейно-функциональная структура эффективна при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Однако она не обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению нововведений, новых программ.

Повышению гибкости способствует внедрение дивизиональной структуры, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на, достаточно, автономные, самостоятельные блоки (по продукту, регионам или потребителям).

Повышение эффективности линейно-функциональной структуры может быть достигнуто за счет наделения ее элементами программно-целевого управления. К видам программно-целевой структуры относят матричную, проектную и некоторые другие структуры.

Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных видов. Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Технология - четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например полупроводниками и компьютерами. Однако технология - это более широкое понятие. По определению известного на Западе социолога Ч. Перроу, технология - средство преобразования сырья - будь то труд, информация или материалы - в конечные продукты или услуги.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через других людей. Люди, следовательно, являются центральным фактором в любой системе управления.

Таким образом, одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения по выделению факторов внутренней среды является точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации).

Эта точка зрения является развитием известного "алмаза" Г. Ливитта, выделившего четыре переменные организации - задание, или миссия, структура, технология и индивиды. Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей - изменение в одном из них обуславливает трансформации в других, представлено на рисунке 4.

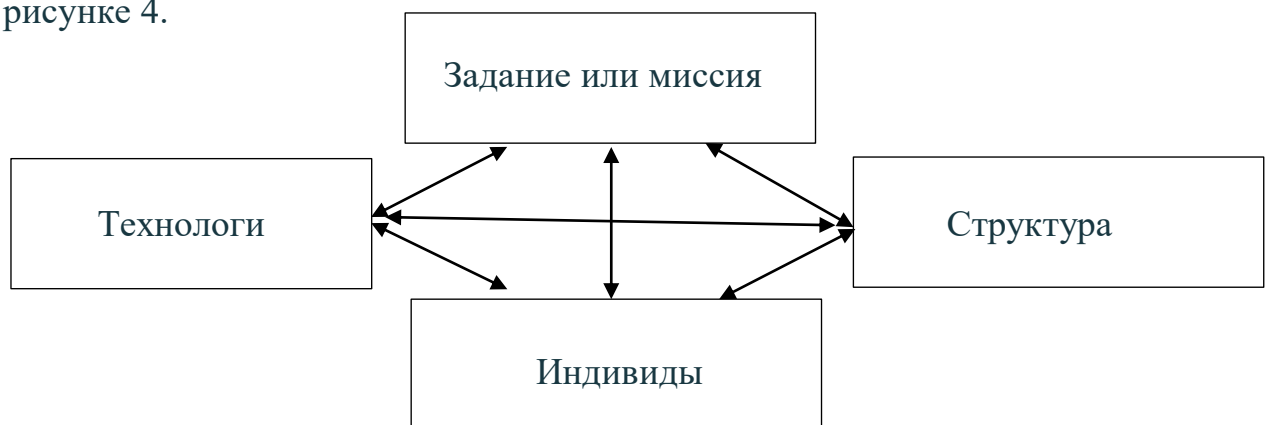


Рисунок 4 - "Алмаз" Г. Ливитта

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании МакКинси (Т. Питере, Р. Уотермен), предполагающая выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности. Так же как и Г. Ливитт, Т. Питере, Р. Уотермен подчеркивали взаимозависимость переменных.

Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации.

Интегральная модель организации Д. Бодди и Р. Пэйтона включает:

- Цели.
- Бизнес-процессы.
- Технологию.
- Людей.
- Власть.
- Структуру.
- Культуру.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, изложенный в учебнике "Управление организацией" под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина, где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

Успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют "общие правила игры", поэтому их необходимо учитывать и использовать. Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию. Рассмотрим характеристики (понятия и определения) внешней среды, ее факторы, имеющие важнейшее значение для управления организацией. По мнению Д. Белла: "Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по

отношению к операциям организации". Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы -- прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование организации и испытывают на себе влияние ее операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр. Факторы косвенного воздействия представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе факторов относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые ит.д. При проведении операций организация вынуждена, в первую очередь, учитывать требования внешней среды прямого воздействия.

Кроме факторов прямого воздействия, руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого влияния на операции организации, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние организации в настоящее время. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к недобросовестной общественной деятельности, сказываются на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Следовательно, реакция организации на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия организация может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия организация вынуждена максимально приспособливать свои внутренние переменные - цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

В настоящее время из факторов прямого воздействия наиболее значимыми, как правило, являются: организации партнеры, конкуренты, количество сотрудников внутри организации из факторов косвенного воздействия - уровень инфляции и инфляционные ожидания, степень политической стабильности (нестабильности), научно-технический прогресс в отраслях, ликвидации предприятий, поглощение корпораций и т. д.

Существует несколько распространенных методов оценки внешней среды. Среди них одним из приемлемых для российских условий, по нашему мнению, является метод "5*5" для определения наиболее значимых элементов внешней среды, который был предложен в 1984 г. М. Месконом.

Одним из методов оценки внешней среды, который позволяет выбрать соответствующий ей вид стратегического управления, является "шкала" И. Ансоффа. При установлении уровня нестабильности вначале определяют, какие из условий деятельности будут наименее стабильными в ближайшие годы (5 - 7 лет). По мнению большинства исследователей, такими факторами и условиями для российских предприятий являются политические и экономические условия.

Согласно параметрам И. Ансоффа эти условия можно оценить на уровне 3,5 - 4 баллов, т.е. как неожиданные, совершенно новые, происходящие быстрее, чем фирмы успевают адаптироваться, часто совершенно непредсказуемые, но, наверное, все же при использовании элементов стратегического управления их можно оценить как частично предсказуемые по слабым сигналам.

Таким образом, факторы прямого воздействия непосредственно, очень сильно, влияют на функционирование организации и испытывают на себе огромное влияние его операций. К данной группе относят поставщиков материальных, финансовых, информационных и прочих ресурсов, нуждающихся, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

Факторы косвенного воздействия оказывают так же существенное влияние на реализацию проектов и достижение целей организации.

При проведении операций организация вынуждена, в первую очередь, учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Кроме факторов прямого воздействия, каждый руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Так же мы рассмотрели несколько распространенных методов оценки внешней среды. Среди них одним из приемлемых для российских условий, по нашему мнению, является метод "5*5" для определения наиболее значимых элементов внешней среды, который был предложен в 1984 г. М. Месконом.

1.3. Обзор существующих систем управления

В современном менеджменте рассматривается множество самых разнообразных организаций, которые представляют собой «совокупность» людей, групп, объединенных для достижения какой-либо важной цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей. Это могут быть государственные учреждения, общественные объединения, научно-производственные объединения, частные предприятия. Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в продукции либо услугах и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие параметры.

Такое разнообразие имеет очень большое значение при рассмотрении организации как объекта управления. Множество целей и задач, стоящих перед организациями разного класса сложности и разной отраслевой принадлежности, приводит к тому, что для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие конкретную и эффективную совместную деятельность работников и команды в целом, всех, совместно и отдельно существующих структурных подразделений.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения,

может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются:

- цели организации;
- ее организационная структура;
- внешняя и внутренняя среда;
- совокупность ресурсов;
- нормативная и правовая основа;
- специфика процесса функционирования;
- система социальных и экономических отношений;
- совокупность ресурсов;
- организационная культура.

Каждая организация имеет конкретную систему управления, которая также является объектом исследования. Исследовать систему управления можно только на основе выбранной научной концепции.

Прежде всего, необходимо отметить, что концепция «системы» используется как средство для изучения характеристик объекта управления. Ценность этой концепции заключается в том, что она способствует более глубокому пониманию характеристик изучаемой системы и процесса функционирования организации как системы.

Любой вид управленческой деятельности связан с управлением людьми, объединенными в рамках предприятия в отделы, подразделения, службы и т.д. Следовательно, управленческая деятельность – это, прежде всего управление социальными коллективами людей, которые должны рассматриваться как социально управляемые системы. В качестве социально управляемой системы может рассматриваться организация любого уровня: министерство, научно-производственное объединение, предприятие, цехи, холдинги и отдельные компании. Каждая из этих систем представляет собой самостоятельный объект исследования и имеет свои особенности.

Система управления любой организации является сложной, созданной для сбора, анализа и переработки информации с целью получения

максимального конечного результата при определенных ограничениях (наличия ресурсов, например).

Говоря об управлении организацией, в частности предприятием, мы употребляем термин «система», например: производственная система, система материально-технического снабжения, система сбыта, различные обеспечивающие и обслуживающие системы. Почему же мы используем данный термин? Прежде всего, потому, что любой объект мы рассматриваем с точки зрения кибернетики и тем самым пытаемся понять, каковы его цели, из каких элементов он состоит, как он функционирует, и в этом смысле мы рассматриваем любой конкретный объект, в том числе и предприятие, как систему [25,6].

Как правило, представление объекта в виде системы всегда связано с некоторыми трудностями из-за наличия множества определений системы и выбора единого определения, целиком используемого при построении реальной системы управления.

В настоящее время можно выделить, по крайней мере, пять типов системных представлений: микроскопическое, функциональное, макроскопическое, иерархическое и процессуальное. Каждое из них отражает определенную группу характеристик системы.

Микроскопическое представление системы основано на понимании ее как множества наблюдаемых и неделимых величин (элементов). В принципе абсолютно неделимых элементов нет, однако в каждом конкретном случае проектирования системы элемент принимается неделимым. Структура системы фиксирует расположение выбранных элементов и их связи.

Под функциональным представлением системы понимается совокупность действий (функций), которые необходимо выполнять для реализации целей функционирования системы.

Макроскопическое представление характеризует систему как единое целое, находящееся в «системном окружении» (среде). Это означает, что реальная система не может существовать вне системного окружения (среды), а

окружающая среда представляет собой ту систему, в рамках которой выбраны интересующие нас объекты. Следовательно, система может быть представлена множеством внешних связей со средой.

Иерархическое представление основано на понятии «подсистема» и рассматривает всю систему как совокупность подсистем, связанных иерархически.

И наконец, процессуальное представление характеризует состояние системы во времени.

Следовательно, система управления как объект исследования обладает следующими признаками: состоит из множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных иерархически; элементы систем (подсистемы) взаимосвязаны посредством прямых и обратных связей; сама она является единым и неразрывным целым, т.е. целостной системой для нижестоящих иерархических уровней; имеются фиксированные связи системы с внешней средой.

Предметом исследования выступают конкретные проблемы, стороны деятельности организации, познание и разрешение которых требует проведения исследования.

Изучая систему управления как объект исследования, необходимо выделять требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени организованности систем. К таким требованиям относятся:

- детерминированность элементов системы;
- динамичность системы;
- наличие в ней управляющего параметра;
- наличие контролирующего параметра;
- наличие каналов обратной связи (по крайней мере одного).

Соблюдение этих требований должно обеспечивать условия эффективного уровня функционирования органов управления. Рассмотрим подробно эти требования.

В системах управления детерминированность проявляется в организации взаимодействия подразделений органов управления, при которой деятельность одного элемента (управления, отдела) сказывается на других. Если в организационной структуре управления, например, есть отдел, действия которого не влияют на другие подразделения, то такой отдел не реализует ни одну из целей функционирования организации и является лишним в системе управления.

Вторым требованием системы управления является динамичность, то есть способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться некоторое время в определенном неизменном качественном состоянии.

Любые воздействия среды оказывают возмущающее действие на систему, стремясь нарушить ее. В самой системе также могут появиться возмущения, которые стремятся разрушить ее «изнутри». Например, в организации нет достаточного количества квалифицированных кадров, отсутствует по разным причинам ряд ответственных работников, плохие условия работы и т.д. К внешним возмущениям следует отнести указы вышестоящих организаций, изменения ситуаций на рынке, экономические и политические факторы.

Под воздействием таких внешних и внутренних возмущений орган управления любого уровня вынужден перестраиваться, приспосабливаться к изменившимся условиям.

Чтобы обеспечить быстрое перестроение системы (организации) в условиях изменения среды, система управления должна: иметь элемент, фиксирующий факт появления возмущения, обладать минимально допустимой инерционностью для своевременного принятия управленческих решений; иметь элемент, фиксирующий факт упорядочения состояния системы в соответствии с изменившимися условиями. В соответствии с этими требованиями в структуре управления предприятием должен быть отдел совершенствования структуры управления.

Третье требование в системе управления – наличие управляющего параметра, посредством которого можно управлять деятельностью всей системы и ее отдельными элементами. Таким параметром (элементом) в социально управляемой системе является руководитель подразделения данного уровня. Он отвечает за деятельность подчиненного ему подразделения, воспринимает управляющие сигналы руководства организации, организует их выполнение, несет ответственность за выполнение всех управленческих решений.

При этом руководитель должен обладать необходимой компетенцией, а условия работы – позволять выполнить данное поручение. Следовательно, условие наличия управляющего параметра можно считать выполненным, если внешнюю информацию воспринимает руководитель организации, который организует работу по выполнению поручения, распределяет задания в соответствии с должностными инструкциями при наличии условий, необходимых для выполнения поручений.

Несоблюдение данного требования, т.е. наличия управляющего параметра, приводит к принятию субъективных управленческих решений и так называемому волевому стилю руководства. Это требует четкой организационной структуры и распределения обязанностей между руководителями подразделений, наличия должностных инструкций и прочих документов, регламентирующих их деятельность.

Четвертым требованием, предъявленным к системам управления, является наличие контролирующего параметра, т.е. такого элемента, который постоянно контролировал бы состояние субъекта управления, не оказывая при этом на него (или на любой элемент системы) управляющего воздействия.

Контроль субъекта управления предполагает курирование обработки любого управляющего сигнала, поданного на вход данной системы. Функцию контролирующего параметра в системе управления, как правило, реализует один из сотрудников аппарата управления. Например, подготовку плана важнейших работ курирует самый главный специалист по экономике. На

уровне министерства такие функции осуществляют кураторы по определенным проблемам в управлениях. Любые управленческие решения в системе управления должны проходить только через элемент, выполняющий функции контролирующего параметра.

Наличие прямых и обратных связей (пятое требование) в системе, обеспечивается четкой и качественной регламентацией деятельности аппарата управления по приему и передаче информации при подготовке управленческих решений.

Структура системы управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию всех отдельных действий по их выполнению представлены далее на рисунке 5

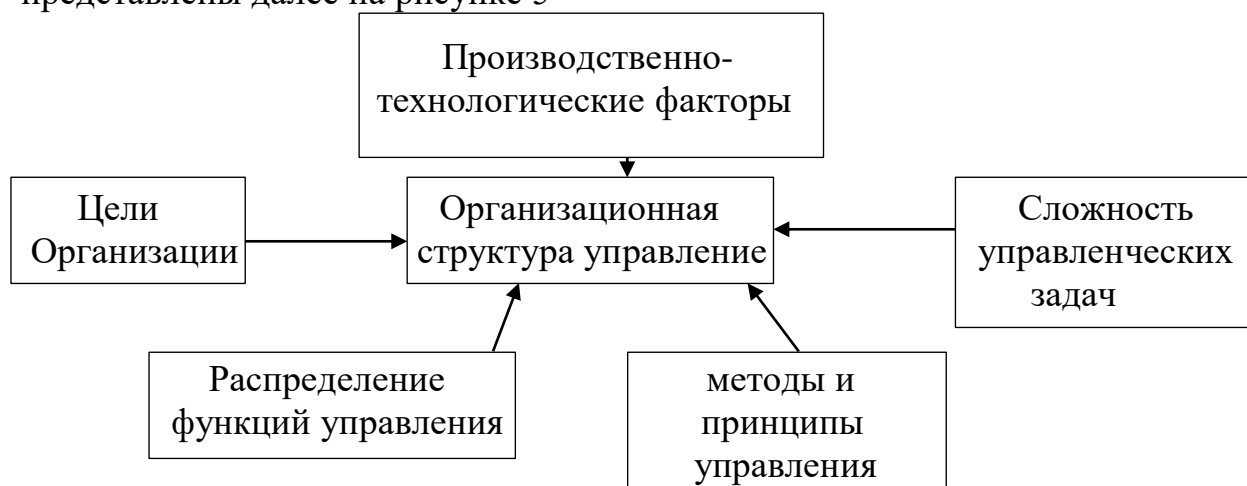


Рисунок 5 - Факторы, определяющие организационную структуру

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций, представлены на рисунке 6.

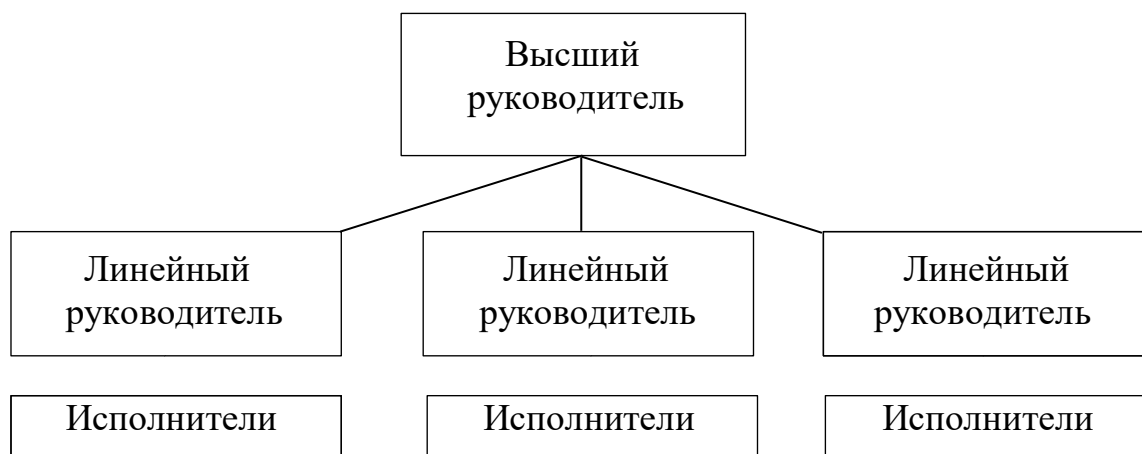


Рисунок 6 - Линейная структура управления

Преимущества данной структуры: простота, конкретность заданий и исполнителей. Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения, представлены на рисунке 7.

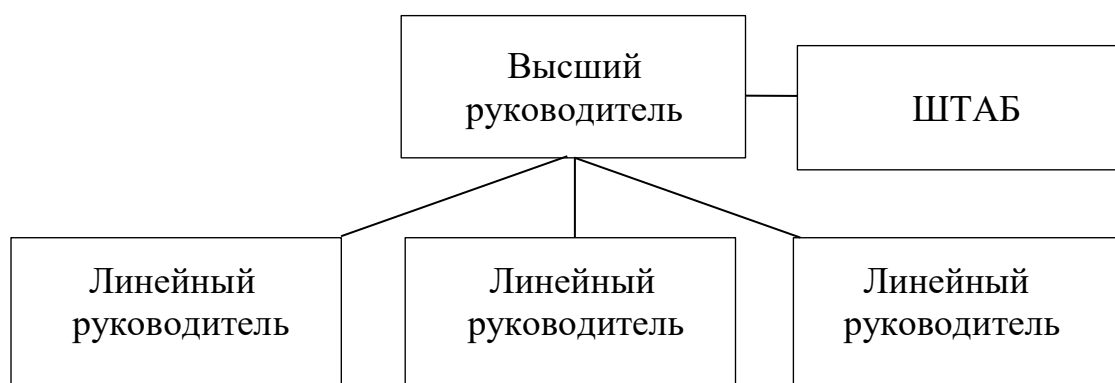


Рисунок 7 - Линейно-штабная структура управления

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель – функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) –

исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток – функции руководителя размыты, на рисунке 8.



Рисунок 8 - Функциональная структура управления

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью. Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

При линейно-функциональной структуре управления основные связи – линейные, дополняющие – функциональные, представлены на рисунке 9.

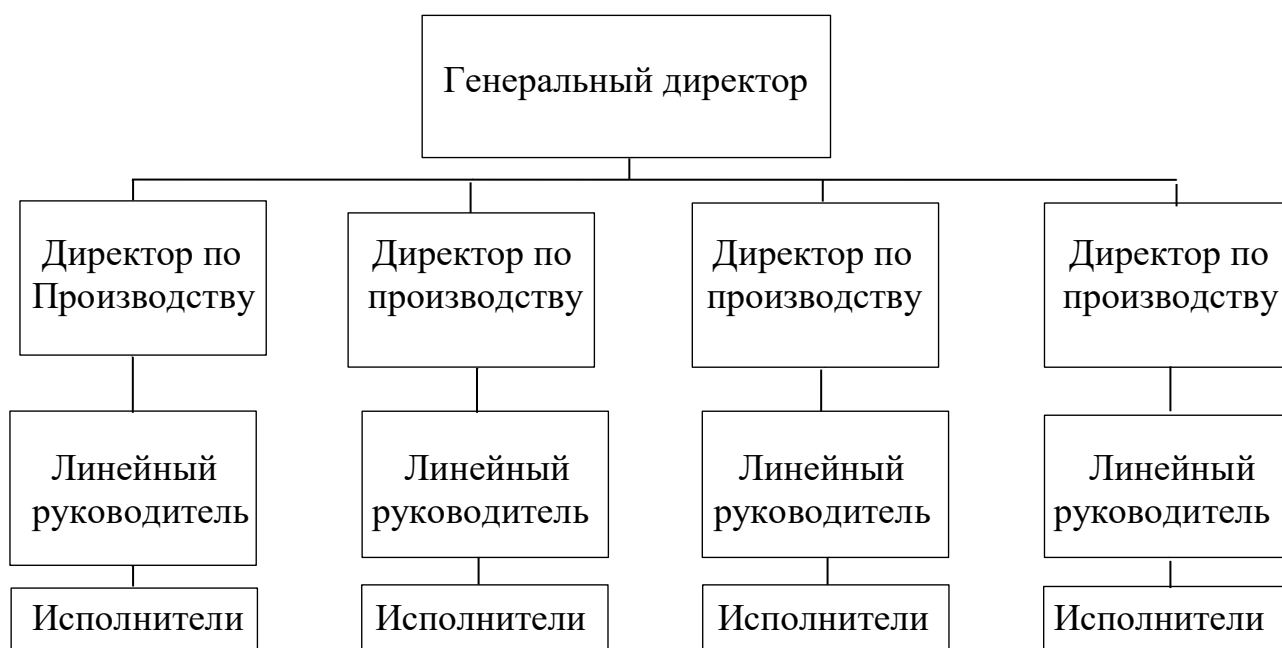


Рисунок 9 - Линейно-функциональная структура управления

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях, представлены на рисунке 10.

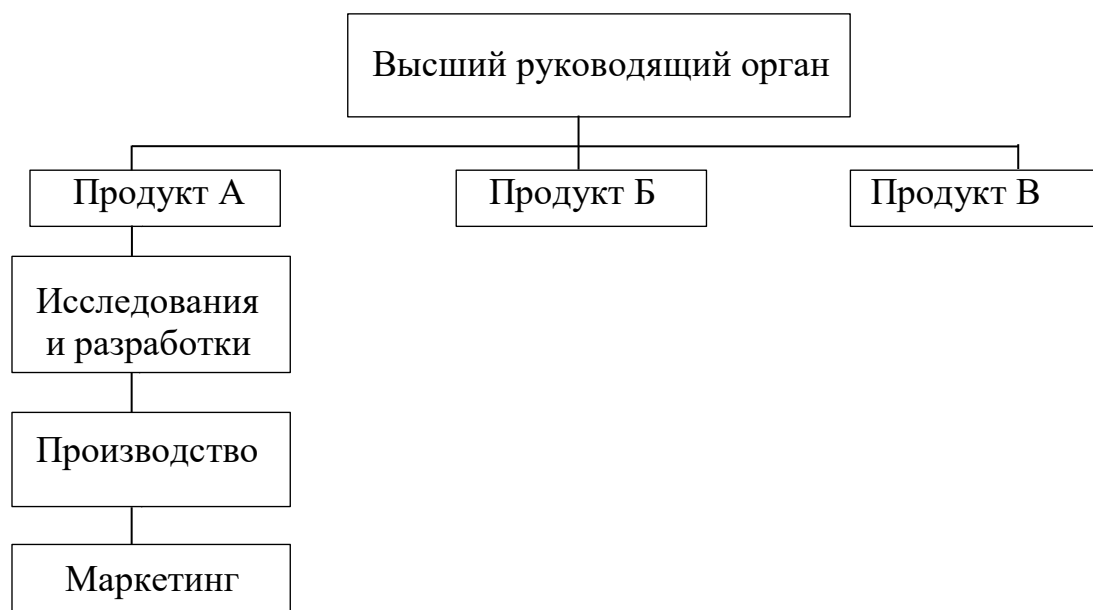


Рисунок 10 - Дивизиональная структура управления.

Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные

структуры, а именно:

- продуктовая. Отделы создаются по видам продукции. Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток – дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;

- региональная структура.

Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Сбербанк.

Эффективна для географического расширения рыночных зон;

- организационная структура, ориентированная на потребителя. Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные.

Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки – сложность структуры, возникновение различных конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков, пример данной организационной структуры представлен на рисунке 11.

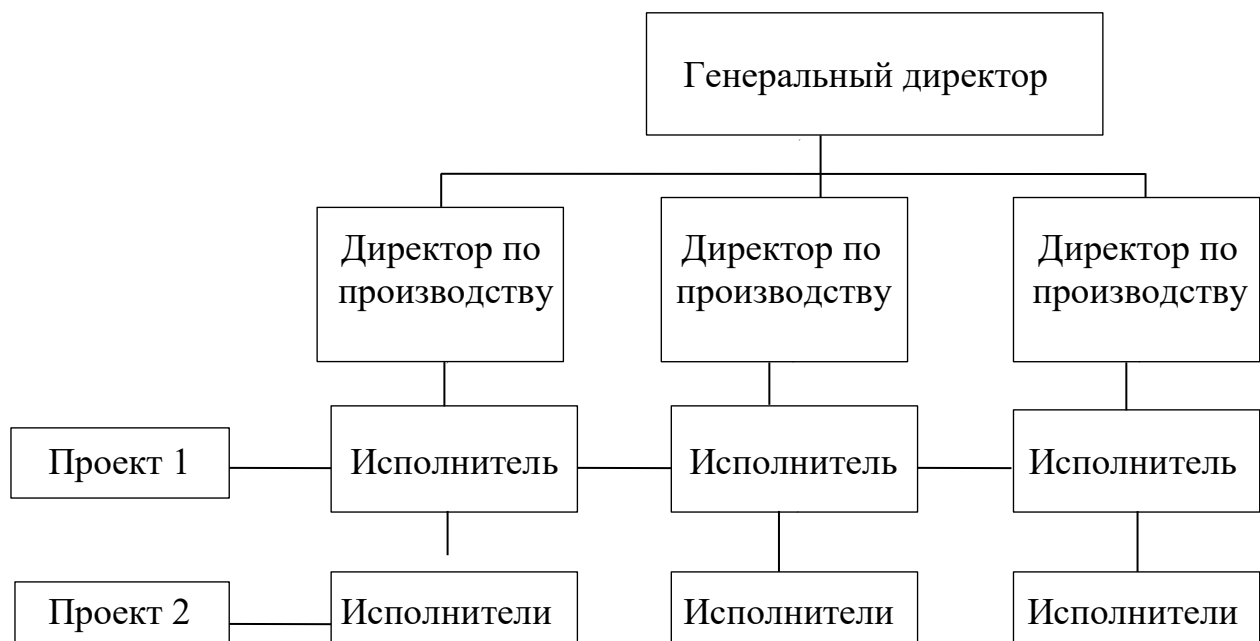


Рисунок 11 - Матричная структура управления

Преимущества матричной организационной структуры: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки матричной организационной структуры: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Корпоративная организация или корпорация рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря всеобщему объединению ресурсов и, в первую очередь, конечно же людских, организация, как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы.

Однако объединение людей в организации происходит через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям.

В международной и отечественной практике существуют различные типы организации внешнеэкономической деятельности предприятия, предмет всего в зависимости от его отраслевой принадлежности. Выбор форм организации службы внешнеэкономической деятельности (ВЭД) определяют разные факторы:

- мотивы и основные главные потребности, побуждающие к участию в международном разделении труда (распределение товарно-материальных ценностей, привлечение иностранных инвестиций, участие в международной кооперации и др.);

- степень интернационализации производительной деятельности (уже участвует или только намерено включиться в международные операции);

методы реализации благотворительных программ организации:
самостоятельные внешние операции или через посредников;

- масштаб организации и объем его фактического и потенциального экспорта, что определяет количественные параметры службы управления;

- внешнеэкономические операции имеют постоянный характер или осуществляются время от времени.

В зависимости от этих факторов предприятия применяют различные формы организации внешнеэкономической деятельности:

- отдел внешнеэкономических связей в структуре управления предприятием (встроенные, специальные);

- внешнеторговые организации в составе крупных объединений, в ряде различных случаев с правами юридического лица;

- при посредничестве отраслевых внешнеэкономических объединений;

- при посредничестве предприятий-учредителей, специализированных внешнеэкономических акционерных обществ системы министерства торговли;

- через услуги иностранных посредников.

При постоянном характере экспортных и других внешнеэкономических операций, нацеленности их на расширение, предприятие должно иметь в своем составе профессиональную службу внешнеэкономической деятельности, в зависимости от объема функций, это может быть отдел внешнеэкономической деятельности или встроенный (например, в коммерческую службу), или специальный, а для более масштабных операций – внешнеторговую фирму.

Отдел ВЭД является структурным подразделением предприятия и осуществляет функции управления внешнеэкономической деятельности. Основные задачи отдела: планирование внешнеэкономической деятельности, участие в определении экспортных цен, поиск новых экспортных заказов, контроль за выполнением обязательств по заключенным контрактам, анализ эффективности операций, организация и участие в проведении переговоров с потенциальными клиентами, управление экспортным потенциалом предприятия, контроль за организацией отгрузки, страхования, таможенной очистки и транспортировки экспортных товаров, валютный контроль, анализ рекламаций, изучение конъюнктуры зарубежных рынков, сбор конкурентной информации (ценовой, технической, коммерческой по организациям конкурентам), подготовка предложений по рекламным компаниям, по участию в выставках, ярмарках, разработка проектов стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия с привлечением иностранных инвестиций.

При встроенной форме организации только выполнение основных функций сосредотачиваются в отделе (протоколно-визовая, заключение контрактов и контроль за их выполнением, подготовка и проведение деловых переговоров и т.п.), другие необходимые функции выполняются в соответствующих отделах (бухгалтерия, экономический отдел, служба маркетинга, отдел по работе с персоналом, отдел развития и т.д.). Специальная форма организации предполагает, что в отделе внешнеэкономической деятельности реализуются все необходимые функции, в том числе и валютно-финансовые.

При нарастании объемов внешнеторговых операций, их усложнении происходит преобразование отдела внешнеэкономической деятельности во внешнеторговые организации. Внешнеторговые организации создаются в рамках крупных объединений с высоким удельным весом экспортно-направленного производства, большими импортными закупками (сырья, комплектующих, оборудования) и инвестиционными проектами.

Функции определяют конкретную организационную структуру.

В силу многообразия конкретных целей, задач и условий не может быть единой структуры для предприятий. Рассмотрим ее на примере машиностроительного предприятия, осуществляющие и экспортные, и импортные операции. На единоличной основе фирмой руководит ее директор.

В рассматриваемом случае у него четыре заместителя, отвечающие за соответствующие блоки. Внешнеэкономические организации, как правило, включаются в общую управленческую структуру объединения без права юридического лица, но могут иметь субсчет на счету предприятия, что дает ей относительную тактическую самостоятельность.

Организация имеет право самостоятельно определять формы, методы, и объемы работы на внешнем рынке, что предъявляет повышенные требования к организации управления ее внешнеэкономической деятельностью. При решении вопроса о выборе варианта выхода на зарубежные рынки особое внимание следует уделять конкурентным преимуществам.

Достижение этой цели обеспечивается на производственной фирме решением более частных задач:

- расширение объема сбыта выпускаемой продукции путем освоения новых рынков сбыта за рубежом;
- минимизация издержек производства и удельных затрат на единицу продукции;
- снижение издержек реализации товаров путем выбора правильной стратегии сбыта;
- повышение качества продукции посредством применения новых технологий,

Материалов.

Пример организационной структуры внешнеторговой организации представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 - Примерная организационная структура внешнеторговой организации

Таким образом, можно сделать выводы, что реализация внешнеэкономического потенциала зависит, в большинстве случаев, от внешнеэкономической среды организации, прежде всего, от общей экономической ситуации в России. В реальной экономической среде, текущего периода, руководители вынуждены применять методы, которые являются нестандартными, с точки зрения мировой практики, а также схемы, которые связаны с большой степенью риска.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РОО "ДЫХАНИЕ ЖИЗНИ"

2.1. Характеристика объекта исследования

Общественная организация «Дыхание жизни», расположенная по адресу: город Новосибирск, проспект Дзержинского, д. 87, к 4, была основана 5 сентября в 2014 году.

Руководствуясь ГК РФ, Законом об некоммерческих организациях, другими нормативными актами, утвержденными учредителями, уставом организации, в 2014 году, договорились о создании Региональной общественной организации помощи людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию "Дыхание жизни" (далее по тексту РОО "Дыхание жизни"). Являющейся некоммерческой организацией, деятельность которой направлена на социальную помощь людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, деструктивным семьям, центрам помощи детям, оставшимся без попечения родителей (детские дома), детям, с ограниченными возможностями здоровья, людям, оставшимся без определенного места жительства и людям оказавшимися в алкогольной и наркотической зависимости.

Образованная организация является юридическим лицом, статус которого определен уставом.

Общественная организация может вести коммерческую деятельность с правами юридического лица на территории РФ в соответствии с действующим законодательством.

РОО «Дыхание жизни» имеет круглую печать со своим наименованием, фирменный красивый логотип, сайт, группы в социальных сетях и другую атрибутику и исключительные права на их использование.

РОО «Дыхание жизни» официально является поставщиком социальных услуг и занесена в единый реестр НКО.

Виды деятельности РОО "Дыхание жизни", указаны в таблице 1.

Таблица 1 - Виды деятельности РОО «Дыхание жизни»

Вид деятельности	Доля %
Помощь детским домам	47,0
Помощь детям инвалидам	34,0
Оказание помощи людям с алкогольной и наркотической зависимостью	11,0
Коммерческая деятельность	8,0

Важнейшим источником экономической власти российского государства являются полноценные и здоровые и обеспеченные семьи всем необходимым для жизни.

Оказание помощи людям, в свою очередь представляет собой сложный процесс. Качество оказанной помощи зависит от составления благотворительных программ и проектов, а так же от привлечения спонсоров и качественного построения с ними доверительных взаимоотношений. Для того, чтобы оказать помощь людям, необходимо обращаясь «клиентам», заполнить заявление и предоставить данные для дальнейшей их обработки и составления благотворительной программы далее – «продукта». После чего специалисты по связям с общественностью публикуют информацию в соц. Сетях и на сайте. А так же происходит ежедневное привлечение спонсоров со всех возможных источников.

РОО «Дыхание жизни» официально является поставщиком социальных услуг. И занесена в реестр НКО.

Имущество общественной организации составляют основные средства, а также иные ценности, формируемые из привлеченных средств, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе организации.

Высшим органом управления этой организации является общее собрание учредителей. Собрания учредителей бывают годовые и внеочередные. Внеочередные собрания проводятся по решению не менее чем двух участников, ревизора (аудитора) и президента организации. Он же организует исполнение решений общего собрания учредителей.

Контроль над деятельностью РОО «Дыхание жизни» осуществляет президент организации, а также Государственный орган Минюст.

В компетенцию президента организации входит:

- проверка ежегодного отчета бухгалтера;
- проверка годового баланса;
- проверка реализации благотворительных программ и акций;
- проверка приема и передачи товарно-материальных ценностей;
- проверка грамотного распределения финансов организации;
- проверка прозрачности деятельности и публикации отчетов.

Форма, система оплаты труда работников установлены президентом организации. Оплата труда не может быть ниже установленной государством минимальной оплаты труда (прожиточного минимума). Трудовые отношения работников РОО "Дыхание жизни" регулируются трудовым законодательством РФ.

Ликвидация общественного объединения осуществляется по решению съезда (конференции) или общего собрания в соответствии с уставом данного общественного объединения либо по решению суда по основаниям и в порядке, которые предусмотрены статьей 44 Федерального закона «Об общественных объединениях».

Таким образом, общественная организация «Дыхание жизни», может реализовывать общественно-полезные благотворительные проекты и оказывать помощь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, привлекая финансовые средства из внешней среды. Правовые нормы, установленные Российским законодательством в отношении деятельности организации, позволяют оплачивать заработную плату сотрудникам,

расходовать финансовые средства на уставную деятельность, реализацию проектов, программ и акций.

2.2. Организационная и экономическая характеристика объекта исследования

Миссия организации определяется общественным разделением труда и определяет главные направления деятельности организации.

Миссия РОО "Дыхание жизни" формулируется следующим образом: "

В настоящее время в качестве генеральной цели РОО «Дыхание жизни» правомерно рассматривает и экономическую цель, то есть получение финансового результата от привлеченных средств.

РОО «Дыхание жизни» имеет и базовые цели.

Менеджеры организации, для того чтобы организация могла существовать и реализовывать социально-значимые крупные проекты, сформулировали цели в таких областях, как финансовый план достижения целей за день, неделю и месяц, разработка новых благотворительных программ, ценовая политика указанная в смете расходов на них, качество товарно-материальных ценностей, которые в последствии, будут переданы благополучателю, подготовка и отбор персонала. Новые цели появились в результате анализа информации, решений предыдущих лет. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все решения руководства. Подразделения организации также имеют свои конкретные цели, которые вносят свой вклад в достижение целей.

Всесторонне обоснованные цели служат исходным началом и организующим фактором принятия решения. Цели определяют направление.

Базовыми целями РОО «Дыхание жизни» являются:

- Рост, благодаря взаимной выгоде организации и партнеров;
- потребность нуждающихся - важнейшая часть в нашем деле;
- реализация проектов точно в сроки, установленные планом на год;

- сотрудники - главный капитал организации;
- неуклонный рост за счет реализации благотворительных проектов, программ и акций;
- мы поддерживаем друг друга и вместе разделяем победы и поражения.

В РОО «Дыхание жизни» используется линейно-функциональная организационная структура, которая представлена на рисунке 13. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям".

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных решений;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу;
- преобладающим применением инструментов координации с технической и многофункциональной поддержкой.

Организационная структура имеет следующие главные преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления;
- Оптимизирует способы взаимодействия между сотрудниками организации.

Организационная структура РОО «Дыхание жизни», представлена на рисунке 13.

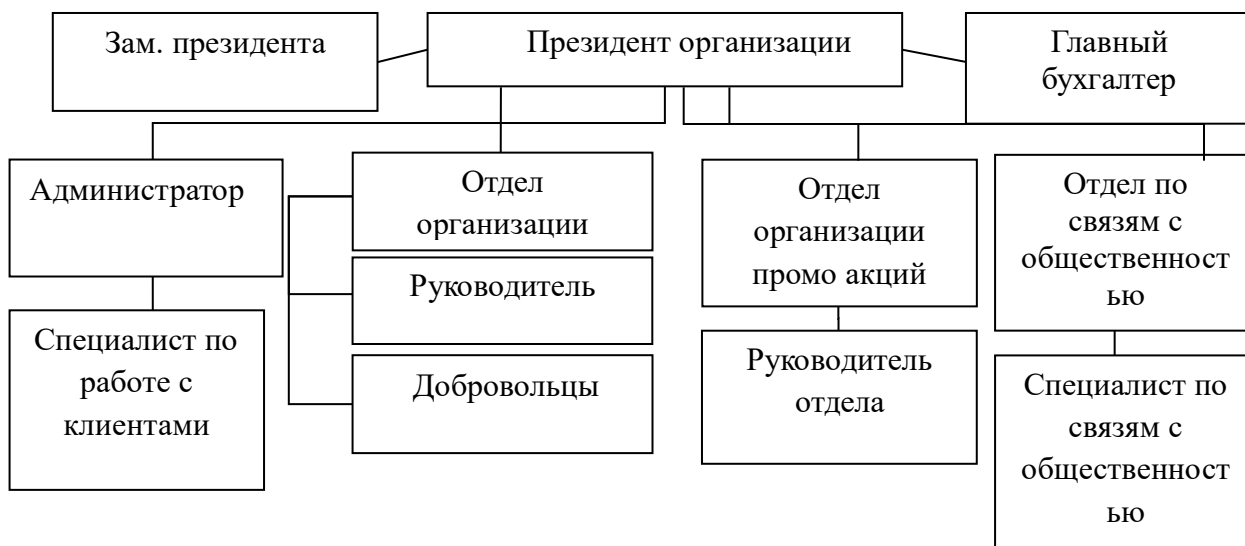


Рисунок 13 - Организационная структура РОО «Дыхание жизни»

Функциональное разделение предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения. С учетом этого признака весь персонал организации подразделяется на три категории: управленческий, основной и вспомогательный.

Управленческий персонал состоит из работников, обеспечивающих управление технологическим и трудовым процессом. Сюда входят руководящие работники – президент организации, заместитель президента, руководители отделов, главный бухгалтер и т.д.

Общее руководство осуществляет президент организации. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов.

Бухгалтерский аппарат принимает от материально ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства, а также выполняет другие бухгалтерские операции.

Основной персонал – непосредственно сотрудники, осуществляющие процесс реализации деятельности.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала. В эту категорию входят добровольцы, которые занимаются привлечением партнеров и финансовых потоков в организацию.

Правильно ли, принимались решения по управлению в области

финансов руководством организации показывает информация по соответствующим вопросам, которая является результатом отбора, анализа, оценки и концентрации.

Различные стороны текущей и финансовой деятельности организации получают законченную денежную оценку в системе основных экономических и финансовых результатов деятельности организации, представлены на таблице 2 и 3.

Таблица 2 - Основные экономические показатели деятельности РОО «Дыхание жизни» за 2018 год.

Наименование статьи	Факт.исполн.в 2018г.	В том числе по кварталам			
		1	2	3	4
Раздел I. Поступление.					
Благотворительные взносы от юридических лиц.	2 734 670,00	535 000,00	723 140,00	462 300,00	1 014 230,00
Благотворительные взносы от физических лиц.	481 363,73	124 699,98	99 845,10	114 473,15	142 345,50
В том числе: целевые поступления	193 477,50	39 532,00	6 500,00	17 000,00	130 445,50
Итого	3 216 033,73	659 699,98	822 985,10	576 773,15	1 156 575,50
Раздел II. Расходы.					
Уставная деятельность (программы, проекты)	2 117 582,89	463 939,68	536 343,85	600 103,37	517 195,99
Целевые (акции, мероприятия)	379 862,95	69 122,00	39 660,00	204 616,95	66 464,00
Проект «Super ребенок»	185 000,00	111 000,00	74 000,00	0,0	0,0
Заработная плата сотрудникам	305 143,30	73 507,44	67 858,61	80 014,50	83 762,75
Отчисления в фонды, НДФЛ.	167 043,86	45 588,29	34 006,19	42 174,00	45 275,38
Итого	3 154 633,00	763 157,41	751 868,65	926 908,82	712 698,12

В таблице указаны все поступления финансовых средств в течение 2018 года, а также расходы организации.

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности РОО «Дыхание жизни» за 2017 год.

Наименование статьи	Факт.исполн.в 2017г.	В том числе по кварталам			
		1	2	3	4
Раздел I. Поступление.					
Благотворительные взносы от юридических лиц.	2 732 967,00	340 198,00	683 264,00	576 506,00	1 132 999,00
Благотворительные взносы от физических лиц.	349 264,95	30 297,60	65 665,75	78 261,10	172 339,50
В том числе: целевые поступления	294 348,11	10 000,00	14 500,00	186 407,00	83 441,11
Итого	3 079 530,95	370 495,60	748 929,75	654 767,10	1 305 338,50
Раздел II. Расходы.					
Уставная деятельность (программы, проекты)	1 883 095,10	363 967,43	505 560,15	385 927,07	627 640,45
Целевые (акции, мероприятия)	294 348,11	10 000,00	14 500,00	186 407,00	83 441,11
Заработная плата сотрудникам	251 624,88	43 500,00	74 727,52	57 196,00	76 201,36
Отчисления в фонды, налоги	151 446,11	27 648,00	45 721,92	36 606,00	41 470,19
Итого	2 580 514,20	445 115,43	640 509,59	666 136,07	828 753,11

Как видно из таблицы 3, РОО «Дыхание жизни» за 2018 год поступило меньше (по сравнению с 2017 годом) финансовых средств в организацию.

Соответственно снизилась и эффективность реализации благотворительных проектов.

Динамика роста составила $2018-2017*100\%:2018 = -16,3\%$.

Таким образом, исходя из расчетов динамики показателей, можно выявить отрицательный результат, на 16,3% количество привлеченных финансовых средств сократилось.

2. 3. Информационное обеспечение системы управления

В РОО «Дыхание жизни» применяются технические устройства - компьютеры, коммуникационная техника, средства организационной техники. С помощью этих технических средств проводится сбор, обработка, накопление, хранение и использование информации.

Компьютеры во всех отделах современные, программы, используемые в них, отвечают задачам систематизации информации и расчетов.

В локальную сеть компьютеры объединены тоже, данные бухгалтерского учета не смогут использовать в своей работе другие отделы, поэтому в них тоже ведется свой учет.

Для управления ресурсами нужен оперативный анализ внутренней информации, получаемый на основе данных бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, ибо именно она содержит сведения необходимые для реализации планов, осуществления контроля. Обеспечению финансовой устойчивости также служит анализ бухгалтерской отчетности. Для этого бухгалтерская информация должна быть своевременной, достоверной, свободной от односторонности сравнимой и сопоставимой за разные периоды времени. В РОО «Дыхание жизни» бухгалтерская служба выполняет функции отражения совершенных хозяйственных операций; система документооборота помогает оперативно получать информацию о материальных и денежных потоках; руководство в своих решениях опирается больше на информацию, полученную путем личного наблюдения, опирается на свои ощущения

(интуицию).

Главная цель совершенствования системы управления РОО «Дыхание жизни» состоит в повышении эффективности экономической составляющей организации, т. е. привлечения финансовых средств.

Выстроенные долгосрочные отношения с партнерами сделали необходимым создание единой базы партнеров, компьютеризации системы управления.

Назрела необходимость разработки рациональной системы информационного обеспечения.

Не маловажным в вопросах совершенствования управления является правильный подбор и расстановка управленческих кадров.

Важнейшим вопросом совершенствования управления общественной организации является разработка, принятие и реализация управленческих решений. Руководитель этим искусством должен владеть в совершенстве.

Выработка и принятие управленческого решения – это главное в управленческой деятельности руководителя организации. Выработка и принятие управленческого решения невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается.

2.4. Анализ системы управления персоналом

Чтобы определить эффективность применяемых методов управления персоналом проведем анализ - исследование основных объектов и процессов в системе управления персоналом.

Персонал организации подразделяется на следующие категории: руководители, администратор, специалисты, добровольцы.

Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру персонала организации.

С целью оценки трудового потенциала организации определим следующие показатели:

Количество специалистов по привлечению финансовых потоков на момент 2016 года, составляло 15 человек, на момент 2017 года – 8 человек и на период 2018 года – 6 человек, данные представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 - Количество сотрудников за период с 2016 -2018 г.г.

Исходя из представленной динамики уменьшения количества сотрудников в организации, следует вывод, что система управления и взаимодействия с персоналом выстроена не эффективно. Конечно же, главной целью общественной организации является не извлечение прибыли, а реализация благотворительных проектов и общественно полезных целей. Но для их реализации необходимы финансовые средства. Они привлекаются путем привлечения спонсоров и партнеров для организации. Привлечением новых партнеров и финансовых средств осуществляют сотрудники организации.

Коэффициент стабильности показывает, что за 2 года количество постоянного персонала уменьшилось, а текучка персонала хоть и не

значительно, но увеличилась. Система работы с персоналом в РОО «Дыхание жизни» не содержит совокупность всех принципов, норм и методов управления служащими в организации. Нет четкой кадровой политики, качественного подбора, оценки, расстановки, адаптации персонала. Кадровая политика не определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. В РОО «Дыхание жизни» кадровая политика никак не формируется. Более того, в организации большая текучесть добровольцев. Наймом персонала занимается президент организации. Это происходит крайне редко, так как условия, которые мы им сможем предложить мало кому подходят. Тем более, когда в организации преобладал более авторитарный стиль правления, нежели лидерский или патерналистский. Уровень заработной платы, которую мы можем предложить людям относительно прожиточного минимума не высок. Мы по закону не можем платить людям больше, чем можем это сделать.

Средства благотворительной организации могут расходоваться на благотворительные цели и на содержание благотворительной организации. Расходы на содержание организации могут включать затраты на:

- заработную плату административно - управленческого персонала;
- начисления на заработную плату;
- канцелярские и хозяйственные расходы;
- командировки и служебные разъезды;
- приобретение оборудования и инвентаря;
- арендную плату;
- прочие расходы (расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами и т.п).

Не менее восьмидесяти процентов пожертвования должно быть использовано на благотворительные цели. Целевые пожертвования, направляемые на реализацию благотворительной программы, используются в соответствии с условиями этого пожертвования.

На благотворительные цели после уплаты всех причитающихся в соответствии с действующим законодательством платежей в бюджет должно

быть использовано не менее восьмидесяти процентов:

- доходов от мероприятий по привлечению ресурсов;

- доходов от учреждений, созданных благотворительной организацией, полученных за счет предоставленных им льгот;

(в ред. Закона г. Москвы от 24.10.2001 N 62)

- доходов от предпринимательской деятельности.

(дефис введен Законом г. Москвы от 10.06.1998 N 19)

Поступления из бюджета и государственных внебюджетных фондов должны быть израсходованы на благотворительные цели полностью.

Ограничение затрат на заработную плату не распространяется на оплату труда лиц, занятых в благотворительных программах.

Средства, затраченные на публикацию отчета о деятельности благотворительной организации, а также на проведение обязательной аудиторской проверки деятельности благотворительных фондов, засчитываются в качестве расходов на благотворительные цели.

(абзац в ред. Закона г. Москвы от 10.06.1998 N 19)

Благотворительная организация не вправе направлять пожертвования, сделанные на определенные цели, на иные цели, в том числе благотворительные, без согласия благотворителя.

(в ред. Закона г. Москвы от 24.10.2001 N 62)

Благотворительная организация не вправе расходовать свои средства и использовать свое имущество для поддержки и оказания помощи коммерческим предприятиям, политическим партиям, движениям и группам, на проведение избирательных кампаний.

Таким образом, людей, которые хотели бы стать потенциальными сотрудниками не устраивают текущие условия труда и заработной платы. Оставлять настоящее состояние системы найма персонала нельзя, и назревшая проблема должна решаться. Поэтому необходимо внедрение мероприятий по решению данной ситуации. Так же система и стиль управления нуждается в своем совершенствовании и доработке.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ РОО «ДЫХАНИЕ ЖИЗНИ»

3.1. Основные направления по совершенствованию организационной структуры управления

Чтобы совершенствовать систему управления, нужен оперативный анализ внутренней информации, получаемый на основе данных бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, ибо именно она содержит сведения необходимые для реализации планов, осуществления контроля.

Чтоб определить эффективность системы управления, рассчитаем некоторые основные показатели эффективности системы управления:

1. Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных):

$$K_{yn} = \left(\frac{1}{Z} \right) * \left(\sum_m \frac{H_\phi}{H_n} \right),$$

где: z - число уровней управления;

m – число руководителей данного уровня управления;

H_ф и H_н – фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя данного уровня управления.

Норматив K_{уп} = 0,5 – 1

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности президента организации:

$$K_{уп} = (1/2) \times (2/3) = 0,33$$

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности главного бухгалтера:

$$K_{уп} = (1/2) \times (2/2 + 2/1) = 1,5$$

Коэффициент управляемости, характеризующий степень средней

загруженности президента организации намного ниже нормы, а коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности главного бухгалтера, превышает норму, так как она помимо нашей организации ведет еще пять.

Для того, чтобы рассчитать нам количество средств, затраченных на заработную плату сотрудникам, нам необходимы показатели привлеченных финансовых средств за 3 года, представлены на таблице 5.



Рисунок 16 - Финансовые показатели за 2016, 2017, 2018 г.

Заработная плата высчитывается с основной суммы поступлений в виде 10%. Остальные средства, по закону идут на уставную деятельность.

Поступило на расчетный счет в течение 2016[1] года 3 096 550 рублей, 10% из них он получает заработную плату в размере 25 804 рублей в месяц.

В течение 2017 года 3 923 071 рублей-10% = 392 307 : 12 месяцев = 32 692 рублей в месяц.

В течение 2018 года количество привлеченных средств составило 3 498 384 рубля, но распределение заработной платы, между сотрудниками,

составило 15% от общего прихода на троих, поэтому 15% от суммы делим на троих.

$524757:3=174\ 919$ рублей: $12=14\ 576$ рублей в месяц.

Это не плохо, с учетом того, что организация берет на себя обязательства оплаты корпоративной квартиры, для добровольцев, сотовой связи, и выделяет финансовые средства на топливные расходы.

Для совершенствования финансового поощрения сотрудников необходимо увеличить количество привлеченных финансовых средств, путем создания единой базы партнеров, что значительно сократит время на их достижение. А также, необходимо улучшить работу руководства с персоналом организации.

Для совершенствования системы управления персоналом в РОО «Дыхание жизни» предлагается ввести квалифицированную службу управления персоналом. Для этого необходимо:

- принять на работу специалиста с образованием менеджера по направлению "Управление персоналом" - для внутренней и внешней организации работы с сотрудниками.

- Установить предпочтительный лидерский стиль управления;

- Поставить условия применения сильной мотивации для сотрудников (которая действительно будет эффективной);

- Проводить качественное обучение сотрудников (в сфере делового и коммуникативного общения и т.д.);

- Правильно делегировать ответственности в благотворительной; деятельности, в соответствии с человеческими способностями и навыками, по психотипу людей.

Такие вот доводы, в пользу совершенствования системы управления персонала, способом увеличения количественного состава кадров, также они будут более эффективно влиять на экономическую прогрессию организации.

К рабочим местам должна предъявляться система требований в группах параметров, приведенных в таблице 6.

Таблица 6. - Требования к персоналу

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию негативных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив

Указанные качественные параметры должны определяться характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда должен определять те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Требования к рабочим местам должны отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Самыми преуспевающими, в деловом мире, являются те фирмы и корпорации, которые в состоянии быстрее всех собрать информацию, обработать, проанализировать ее и на основе этого принять оптимальное управленческое решение.

Необходимо так же оптимизировать работу с партнёрами, так как они являются главным источником финансовых средств, а уже общественная организация грамотно аккумулирует и распределяет финансы на реализацию проектов и продолжению существования деятельности. Таким образом появилась единая база партнеров, работа с которыми проводится ежедневно.

Автоматизированная информационная технология управления организацией решает следующие функциональные задачи управления

организацией в таблице 7.

Таблица 7. - Функциональные задачи управления организацией

Оперативное управление организацией	<p>Управление материально техническим снабжением</p> <p>Управление реализацией благотворительных программ</p> <p>Управление бартерными операциями и взаимозачётами</p> <p>Управление запасами - движение и наличие материальных ценностей</p> <p>Управление договорными обязательствами, расчётами с поставщиками и благотворителями</p>
Основные задачи	<p>Управление финансами</p> <p>Управление проектами</p> <p>Управление себестоимостью проектов</p> <p>Управление персоналом, учёт кадров</p> <p>Управление производительностью</p> <p>Управление транспортом</p>
Задачи планирования	<p>Финансовое планирование</p> <p>Календарное планирование</p> <p>Планирование маркетинговых кампаний, проектов развития</p> <p>Техническая подготовка и планирование этапов реализации программ</p> <p>Планирование стоимости проекта</p> <p>Оценка необходимых ресурсов, баланс мощностей</p>
Задачи бухгалтерского учёта	<p>Кассовые и финансово-расчетные операции</p> <p>Учет товарно-материальных ценностей</p> <p>Учет основных средств и нематериальных активов</p> <p>Учет труда и заработной платы</p> <p>Учет фактических затрат</p> <p>Ведение главной книги и составление баланса</p> <p>Налоговый учет</p> <p>Сводная и консолидированная бухгалтерская и финансовая отчетность</p>
Задачи контроля	<p>Контроль выполнения планов</p> <p>Контроль исполнения бюджета</p> <p>Контроль взаимных финансовых обязательств</p> <p>Контроль использования ресурсов</p> <p>Контроль исполнительской дисциплины</p>
Задачи анализа	<p>Анализ выполнения планов и использование ресурсов</p> <p>Анализ финансовой деятельности</p> <p>Анализ эффективности использования привлеченных средств</p> <p>Анализ фактических затрат (себестоимости) и сопоставления их с планами (анализ отклонений)</p> <p>Анализ эффективности маркетинговых мероприятий и рекламных кампаний</p>

Таким образом, правильно реализованная модель планирования, контроля и сбора информации позволяет более качественно осуществлять управленческую деятельность в организации.

Чтоб внедрить рациональную систему информационного обеспечения необходима организация локальной сети.

Для наиболее слаженной работы команды в организации компьютеры удобно объединить в локальные сети, позволяющие осуществлять связь между различными пользователями этой сети, находящимися на некотором расстоянии друг от друга. Однако такие сети потребуют для своей работы соответствующего программного обеспечения, необходимого для обеспечения работ вообще подобной сети и отражающего специфику работы данной организации. Кроме того, такое программное обеспечение должно будет удовлетворить такие требования, как удобство доступа к необходимой информации, простота в обращении и защита от несанкционированного доступа к конфиденциальной информации, а также, защита от порчи различного рода программными вирусами.

Локальная сеть позволит связать всех пользователей в едином информационном пространстве.

В целях защиты информации от несанкционированного доступа к ней, каждый из пользователей персонального компьютера, подключенного к данной сети будет иметь свободный доступ только к информации, необходимой для выполнения им его служебных функций. Информацию, не связанную непосредственно с его функциями, он получит лишь с ведома вышестоящего руководства предприятия.

Соответствующими лицами должно осуществляться обновление информации в соответствии с изменением положения дел, такими как увеличение или уменьшение количества организаций партнеров. Кроме того, будет осуществляться постоянный контроль за наличием и состоянием средств защиты, пожаротушения и пр., а также, за состоянием и исправностью систем оповещения и сигнализации.

За счет простоты в обращении, локальная сеть позволит использовать при работе со служебной информацией низкоквалифицированных работников. Кроме того, она даст возможность общения и передачи информации между сотрудниками без необходимости покидать ими рабочие места. Это значительно сэкономит их рабочее время и повысит эффективность их работы за счет меньшего количества переключений их с одного вида деятельности на другой и экономии времени на поиск и получение необходимой информации.

Так же, необходимо правильно делегировать ответственности среди сотрудников, в соответствии с их интересами и способностями. Например, назначить организатором праздничных мероприятий, сотрудника, который сможет выступать перед публикой и систематизировать все элементы организации мероприятия в одно.

Таким образом, были приняты мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления. Взаимодействие между руководящим звеном и сотрудниками стало более качественным. Была установлена локальная сеть на все компьютеры организации, так же создана единая база партнеров, что позволило сократить моменты отвлечения сотрудников в рабочее время и увеличить финансовые потоки, поступающие в организацию.

3.2. Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий по изменению организационной структуры

Квалифицированной службе управления персоналом и менеджеру по профессиональному обучению необходимо будет оборудовать рабочие места. Для этого необходимо купить два компьютера (2*30000 руб.), один принтер (4700 руб.) и три сотовых рабочих телефона (3*3000 руб.). Для работы службы управления и обучения персонала потребуется 2700 руб. на расходные материалы (канцелярские принадлежности, услуги по обслуживанию оргтехники).

За год работы сотрудникам службы управления персоналом необходимо будет выплатить заработную плату в сумме 192000 руб. (12*2*8000 руб.).

Всего затрат на организацию и содержание службы управления персоналом будет затрачено 274120 рублей.

В результате организации службы управления персоналом ожидается, что снизится текучесть кадрового состава персонала, снизится нагрузка на линейных руководителей по найму и подбору персонала и как результат повысится производительность труда.

Ожидается, что финансовое обеспечение деятельности общественной организации по причине организации новой службы управления персоналом увеличится приблизительно на 10% от уровня 2018 года. Поэтому ожидаемый прирост привлеченных финансовых средств составит 159419 тыс. руб. Однако соответственно увеличится и объем затрат по производственной деятельности организации, то есть себестоимость учитывая затраты на организацию и содержание новой квалифицированной службы управления персоналом составит 148769 тыс. руб. в состав которых входят затраты на оплату труда, выплату налогов в бюджет.

Для расчета эффективности организации и содержания службы управления персоналом используем формулу:

$$\mathcal{E}_k = \sum \sum (Ц_T - C_T - H_T) * B - \sum Z_{np}$$

где \mathcal{E}_k — ожидаемый экономический эффект от организации службы управления персоналом за срок применения мероприятий

$Ц_T$ — прогноз ожидаемого роста количества привлеченных средств в соответствующем году

C_T — прогноз себестоимости в соответствующем году

H_T — прогноз налогов в соответствующем году

Z_{np} — единовременные затраты на организацию службы маркетинга персонала в соответствующем году.

$$\mathcal{E}_k = 159419 - 149043 = 10376 \text{ тыс. руб.}$$

Коэффициент эффективности организации службы управления персоналом определяем по формуле:

$$K_{\Theta} = \frac{\Theta_{год}}{Z_y},$$

где $\Theta_{год}$ — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

Z_y — затраты на мероприятия по организации службы управления и обучения персонала.

$$K_{\Theta} = 10376/274 = 37,87$$

Таким образом, из расчетов видим, что мероприятия по организации службы управления персоналом – экономически обосновано, так как оно позволит повысить экономическую эффективность и стабильность функционирования организации, облегчит связи между отдельными звеньями структуры, снизит затраты времени руководства на набор и подбор персонала.

Характеристика экономических результатов совершенствования

Оценка эффективности проектов создания отдела менеджмента персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для

коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе и пр.).

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают, готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Экономический эффект мероприятий по разработке информационного обеспечения управления источниками финансирования определим по формуле:

$$\mathcal{E}_k = \sum \sum (C_T - C_T - H_T) * B - \sum Z_{np}$$

где \mathcal{E}_k — ожидаемый экономический эффект разработки от внедрения мероприятий в систему управления источниками финансирования за срок применения мероприятий

Π_T — прогноз ожидаемой выручки в соответствующем году

C_T — прогноз себестоимости в соответствующем году

H_T — прогноз налогов в соответствующем году

$Z_{пр}$ – единовременные затраты на разработку информационного обеспечения управления источниками финансирования в соответствующем году.

$$\mathcal{E}_k = 159419 - 148769 - 2556 - 128 = 7966 \text{ тыс. рублей.}$$

Коэффициент эффективности совершенствования управления определяем по формуле:

$$K_{\mathcal{E}} = \frac{\mathcal{E}_{год}}{Z_y},$$

где $\mathcal{E}_{год}$ — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

Z_y — затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

$$K_{\mathcal{E}} = 7966 / 128 = 62,2.$$

Таким образом, из расчетов видим, что мероприятия по разработке системы информационного обеспечения финансовой службы – создание локальной сети экономически обосновано, так как оно позволит снизить затраты на административно-управленческий персонал, достичь рационального соотношения привлеченных средств, повысить финансовую устойчивость, в конечном итоге увеличить количество реализуемых благотворительных проектов и уровень благоприятного социального влияния на население, с этой целью и была создана организация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатами проведенного исследования в рамках выпускной квалификационной работы удалось установить следующее:

Сущность управления - установление и поддержание согласованности взаимодействия людей, участвующих в едином процессе. Система управления - совокупность элементов, обеспечивающих целенаправленное функционирование организации.

Важнейшим фактором успеха хозяйственной деятельности является непрерывное совершенствование теории и практики управления.

Высокую эффективность деятельности обеспечит слаженная работа персонала и каждого работника в отдельности, сочетание интересов личных, коллективных и общественных.

Система управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

Система управления должна обладать гибкостью, учитывать серьезную конкуренцию на рынке поставщиков социальных услуг, учитывать требования к уровню качества обслуживания обращающихся людей за помощью и работы с партнерами организации, принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды. База развития и совершенствования системы управления в организации - глубокое знание ее деятельности.

Цель системы управления персоналом – обеспечение организации высококвалифицированным персоналом и решение всех социальных вопросов, связанных с жизнедеятельностью персонала.

Функции управления — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Общие, или универсальные, функции присущи управлению любым бизнесом или объектом. Они

расчленяют управленческую деятельность на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения результата.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, изложенный в учебнике "Управление организацией" под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина, где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (реализованных услуг). Это структура организации, ее культура и ресурсы.

Успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют "общие правила игры", поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

Исследованная Региональная общественная организация «Дыхание жизни», за период 2014-2019 г. было организовано и проведено более 60 крупных благотворительных программ и праздничных акций для детских домов, многочисленные лекции профилактики наркомании и алкоголизма проводятся в учебных учреждениях сибирского региона. В данный момент ведется постоянное взаимодействие с социально нуждающимися слоями населения и реализовываются много бюджетные благотворительные программы для детских учреждений.

В настоящее время, в качестве генеральной цели РОО «Дыхание жизни» правомерно рассматривает и экономическую цель, то есть привлечение финансовых средств для реализации благотворительных проектов.

В РОО «Дыхание жизни», используется линейно-функциональная организационная структура. Ее недостатки: образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное

согласование, структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Система работы с персоналом в РОО «Дыхание жизни», не имеет кадровой политики. Кадровая политика никак не формируется, поскольку в штате организации нет квалифицированного менеджера по персоналу. В организации очень большая текучесть кадров.

Для повышения эффективности управления организацией систему управления нужно совершенствовать.

Для совершенствования системы управления персоналом в РОО «Дыхание жизни» предлагается ввести квалифицированную службу управления персоналом. Для этого необходимо:

Принять на работу специалиста с образованием менеджера по направлению "Управление персоналом" - для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Принять на работу менеджера по обучению персонала.

В условиях внешней конкуренции качество персонала стало главным фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В РОО «Дыхание жизни», должны применяться активные методы поиска и вербовки персонала с целью привлечения в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора.

В РОО «Дыхание жизни», нет автоматизированной информационной технологии управления организацией. Самыми преуспевающими в деловом мире являются те фирмы и корпорации, которые в состоянии быстрее всех собрать информацию, обработать, проанализировать ее и на основе этого принять оптимальное управленческое решение. Чтоб внедрить рациональную систему информационного обеспечения управления необходима организация локальной сети.

Расчеты показали, что мероприятия по совершенствованию системы управления в РОО «Дыхание жизни» экономически обоснованы, так как от их внедрения будет получен положительный экономический эффект.

«Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 31 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

prof 10.06.2019 Полежаева Е.В.
(подпись) (Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:

Е.В. подпись

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

«11» 06 2019 г.

(дата)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ, часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.); часть вторая от 26 января 1996 г. №14-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.).
2. Налоговый кодекс РФ, часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ (в ред. от 30 декабря 2001 г. №190-ФЗ с изм. от 07.09.2002 г.); часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ (в ред. от 22 августа 2007 г.).
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) с 1 февраля 2002 г., введенный Федеральным законом от 30.12.2001 № 197-ФЗ;
4. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2012. – 375 с.
5. Абдукаримов В.И., Степичева О.А., Радюкова Я.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2016. – 126 с.
6. Гордиенко Ю.Ф., Управление персоналом, Серия "Высшее образование". – Ростов н/Д: Феникс, 2017.
7. Герасимов Б.Н., Мотивация в управленческой деятельности. Самара: УДУ, 2010.- 144с.
8. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие. М.: ЧеРо, 2012г.
9. Суптело Н.П. Формирование гибкой системы материального стимулирования работников в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 88-91.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – Учеб. пособие – Н.Новгород: НИМБ. 2013 г.
11. Кибанов А.Я., Управление персоналом. Регламентация труда. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Экзамен, 2016 г.
12. Кибанов А.Я., Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. – М.: Финстатинформ, 2013 г.

13. Кибанов А.Я., Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. – М.: Финстатинформ, 2018 г.
14. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2017 г.
15. Под ред. А. Кибанова. "Управление персоналом", М. "Инфра-М", 2016г.
16. Кнорринг В. "Искусство управления", М.БЭК 1997г. Ростов-на-Дону "Феникс" 2013г.
17. Магура М.И. "Поиск и отбор персонала", М. ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1917г.
- Мескон М.Х., "Основы менеджмента", М. Дело 2012г.
18. Мейланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе /Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2016 г.
19. Обухов Д.В. Социально-экономическая стабилизация современного российского общества. М., 2012 г.
20. Психология менеджмента / Г.С. Никифоров, С.И. Макшанов и др. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. Ун-та, 2013 г.
21. Голова В.С. Мотивационный аспект управления в условиях кризиса // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015. – №3-4. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-aspekt-upravleniya-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 15.03.2019)
22. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире: Пер. с англ. – СПб: Питер, 2015г.
23. Самыгин С.И., Управление персоналом. Ростов н/Д, 2014 г.
24. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2016г.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2012. – 326 с.
26. Социальный менеджмент: учебник для вузов (под ред. Д.В. Валового) М., 2019 г.

27. Трифильцева Н. Мы все учились понемногу / Управление персоналом. - №8. 2014г.
28. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов // Journal of Economic Regulation = Вопросы регулирования экономики. 2013. Т. 4. № 1. С. 55-62.
29. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, 3-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2018 г.
30. Управление персоналом организации (под ред. А.Я.Кибанова), 2013 г.
31. Управление современной компанией. Учебник. Под редакцией Б. Мильнера и Ф. Миллса, (перераб. и доп.). М.: Инфра-М. 2018.
32. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, 2006. – 27с.
33. Горбачев И.В. Стимулирование труда как экономическое явление // Челябинский гуманитарий. – 2016. – № 4. – С. 47-49.
34. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В.
35. Бутова. - М.: ТЕИС. - 2014. - 236 с
36. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 325 с.
37. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения: Пер. с англ. – СПб: Речь, 2014г.
39. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации. Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2017.
40. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное; Бизнес-школа "Интел-Синтез". 2017.
41. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации (изд 4-е), М., 2017 г.
42. Ионова А. Ф., Финансовый анализ: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. - 624с.

43. Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Интернет-журнал Науковедение. – 2016.

44. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2012. – 375 с.

45. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2012. – 375 с.

46. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. 5-е изд. – М.: Дело. 2013. – 348 с.

47. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации // Психология в экономике и управлении. – 2017. – № 2. – С. 134-137.

48. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. 5-е изд. – М.: Дело. 2013. – 348 с.

49. Копытова А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников. Биржа интеллектуальной собственности. – 2015. – № 3. – С. 31-3

50. Абдукаримов В.И., Степичева О.А., Радюкова Я.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2016. – 126 с.