

53МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор
_____/ В.С. Антонюк /
« ____ » _____ 2020 г.

Анализ и совершенствование организационной структуры управления муниципальным учреждением
(на примере МАУ Челябинскмедтранс)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2020.538 ВКР

Руководитель, ст.препод. каф. ЭТГМУ
_____/ В.В. Погонин /
«22» июня 2020 г.

Автор
студент группы ЭУ – 358
_____/ А.Г. Чечкин /
«22» июня 2020 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент каф. ЭТГМУ
_____/ А.Ж. Телобаева /
«22» июня 2020 г.

АННОТАЦИЯ

Чечкин А.Г. Анализ и совершенствование организационной структуры управления муниципальным учреждением (на примере МАУ «Челябмедтранс»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 538, 75 с., 20 ил., 17 табл., библиогр. список – 40 наим., 14 л. плакатов ф. А4.

В теоретической части проекта рассматривается сущность и типы организационных структур, особенности управления муниципальным учреждением, методика анализа функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением. В практической части проводится анализ и оценка показателей функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением, выявление проблем функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением, даются направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления, оценивается социально-экономической эффективность мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ	
1.1 Сущность и типы организационных структур.....	12
1.2 Особенности управления муниципальным учреждением.....	21
1.3 Методика анализа функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением.....	24
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МАУ «ЧЕЛЯБМЕДТРАНС»)	
2.1 Общая характеристика муниципального учреждения МАУ «Челябмедтранс».....	34
2.2 Анализ и оценка показателей функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением (на примере МАУ «Челябмедтранс»).....	42
2.3 Выявление проблем функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением.....	54
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МАУ «ЧЕЛЯБМЕДТРАНС»)	
3.1 Направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс».....	60
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс».....	64

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72

Введение

Актуальность темы. Организационная структура управления является одной из ключевых концепций управления, тесно связанных с целями, функциями, процессом управления, управленческой работой и распределением полномочий между ними. В рамках этой структуры вся процесс управления (поток информации и принятие управленческих решений) продолжается с участием руководителей всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Структура управления относится к упорядоченному набору устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации в целом. В процессе управления права и обязанности делятся на организацию взаимодействия различных администраций и распределение задач, решенных разными сотрудниками. Руководители должны передать свои права и обязанности сотрудникам, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работы – это функция, которую должны выполнять все руководители, независимо от их ранга. Эта концепция заключается в разделении прав и обязанностей по разделению труда горизонтально и вертикально, решение о выборе структуры организации в целом практически всегда принимается высшим руководством. Руководители низовых и средних звеньев только помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а также в более крупных организациях и предлагая структуру подразделений, подведомственных им, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством. В широком смысле задача руководителей состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая наилучшим образом отвечает целям и задачам организации, а также внутренние и внешние факторы, влияющие на нее. Наилучшей структурой является наилучшее обеспечение эффективного взаимодействия организации с внешней средой, продуктивное и адекватное распределение и руководство усилиями своих сотрудников, а значит, удовлетворение потребностей клиентов и достижение своих целей с высокой

эффективностью. Главной отличительной чертой предприятий, работающих сегодня, является то, что они работают в постоянно меняющихся экономических условиях. Переход к рыночным отношениям кардинально меняет взгляды на организационную структуру, создавая условия для наилучшего использования технологий и людей в производственном процессе и тем самым повышая ее эффективность. Повышение эффективности предприятия во многом определяется организацией системы управления, в зависимости от четкой структуры предприятия и деятельности всех его элементов в направлении выбранной цели. Необходимость совершенствования системы управления на данном этапе определяется многими факторами. Это оптимизация количества аппарата управления, его функций, внедрение автоматизированных систем управления и развитие систем принятия решений. В современных условиях наблюдается дальнейшее совершенствование управленческой деятельности, вызванное ускорением научно-технического прогресса, сложностью проблемы маркетинга продукции. В то же время возникла необходимость изучения форм и методов управления на уровне основного экономического уровня – предприятия.

Актуальность темы дипломной работы определяется процессами, происходящими в экономике. В такой ситуации желание экономического субъекта стабильно и успешно развиваться сталкивается только с формирующимся аппаратом управления деятельностью субъекта. На Западе даже в относительно стабильных экономических условиях хозяйствующие субъекты уделяют пристальное внимание управлению предприятиями. В то же время в российской экономике, где факторы экономической нестабильности уже осложняют эффективную деятельность предприятия, проблемы управления предприятиями явно не достаточно внимания. Поэтому в итоговой квалификационной работе большое внимание уделяется принципам и методам формирования, выбору типа управленческой структуры, изучению тенденции в их построении и оценке их соответствия задачам, которые необходимо решить.

Данные аспекты обуславливают актуальность и значимость выбранной темы исследования.

Цель исследования – разработка направлений и рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс».

Объект исследования – организационная структура предприятия.

Предмет исследования – деятельность муниципального учреждения МАУ «Челябмедтранс».

В ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

1. Определить сущность и типы организационных структур.
2. Рассмотреть особенности управления муниципальным учреждением.
3. Составить методику анализа функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением.
4. Рассмотреть общую характеристику муниципального учреждения МАУ «Челябмедтранс».
5. Провести анализ и оценку показателей функционирования организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс».
6. Выявить проблемы функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением.
7. Разработать направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс».
8. Дать оценка социально-экономической эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс».

Теоретическая и методологическая основа исследования служит систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта формирования организационных структур управления предприятием в современных условиях на основе работы отечественных специалистов в области менеджмента.

Практическое значение итоговой квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном воздействии реализации предлагаемых мер по совершенствованию организационной структуры муниципального учреждения «Челябмедтранс».

Методы исследования составляют системный анализ, метод анализа и измерения, метод сравнения, метод моделирования.

Теоретической и эмпирической основой изучения итоговой квалификационной работы являются: отчетная и нормативная документация муниципального учреждения УИА «Челабмедтранс», образовательная и периодическая литература (учебники, специальная научная и экономическая литература, монографии, журналистские и справочные пособия).

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

1.1 Сущность и типы организационных структур

Организация представляет собой группу людей, чья деятельность направлена на достижение общей цели. Все человеческое общество, начиная с древних времен, в основном состоит из организаций – формальных и неформальных. Будь то церковь, армия, промышленная корпорация или клуб энтузиастов на открытом воздухе, музыкальная группа. Любая организация, так или иначе, предполагает существование структуры и управления.

Современный энциклопедический словарь дает структуру слов и управление, следующие определения: «Структура представляет собой набор стабильных отношений и отношений объекта, обеспечивая его целостность и идентичность к себе, т.е. сохранение основных свойств, с различными внешними и внутренними изменениями, поддержание режима деятельности, реализация их программ и целей». Организационная структура управления представляет собой набор взаимосвязанных органов управления, обеспечивающих эффективное достижение целей и динамичное развитие организации. Можно сказать, что организационная структура управления является ядром, которое соединяет и держит в необходимом положении руководящие органы разного уровня, объединяет людские и материальные ресурсы, организует связи между ними [4].

Это своего рода «нервная система» организации, необходимая для немедленного реагирования на внутренние и внешние изменения, управления и координации.



Рисунок 1 – Элементы организационной структуры

В организационной структуре систем управления можно выделить следующие элементы (рисунок 1) [5]:

1. Звенья, управленческие отделы – независимые, в рамках своей компетенции, организационно отдельные органы управления (отдел маркетинга, отдел планирования, технический отдел). Основным принципом формирования кафедры являются функции, которые он выполняет.

2. Уровни, уровни управления – набор организационных элементов, ответственных за достижение целей определенного уровня (более высокий уровень, средний уровень, более низкий уровень).

3. Отношения носят горизонтальный, вертикальный и диагональный (отношения, через которые взаимосвязаны элементы организационной структуры управления).

Соединения между отделами одного и того же уровня горизонтальны.

Взаимосвязь между этапами иерархии представляет собой вертикальный символ (природа последовательного подчинения, от верхнего до нижнего уровня). Соединения между единицами разного уровня и функциональными областями характеризуются как диагональные. В зависимости от количества уровней

управления и характера коммуникации между ними различаются управленческие структуры: механистические (бюрократические), органические (адаптивные) и перспективные (инновационные).

Механистические (бюрократические, иерархические) управленческие структуры характеризуются жесткой иерархией власти, строгой формализации процедур и 9 правил, авторитарным типом руководства, иерархической системой контроля. Основные принципы, характеризующие механистическую структуру управления, сформулированные немецким ученым Максом Вебером (1864–1920), принципы «рациональной бюрократии» (рисунок 2) [19]:

1. Иерархическая структура руководящих должностей.
2. Решение о распределении обязанностей и задач.
3. Строгое регулирование процесса управления.
4. Процесс управления основан на бумажной работе.

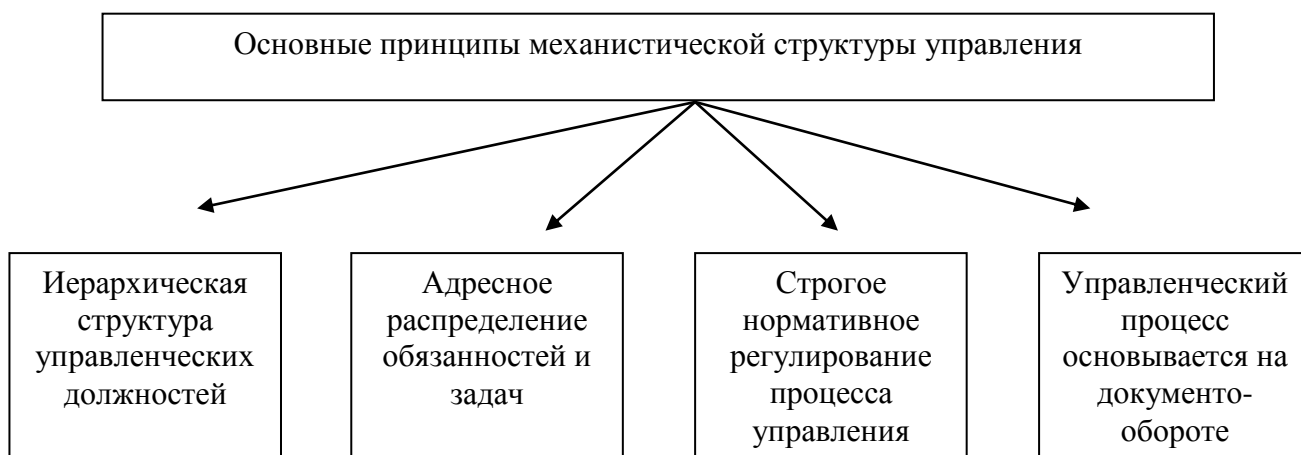


Рисунок 2 – Основные принципы, характеризующие механистическую структуру управления

Принцип иерархии должностей устанавливает строгую связь между должностными лицами господства и подчинения. Исходя из этого принципа, у каждого сотрудника есть непосредственный руководитель, и у каждого менеджера есть конкретные подчиненные.

Принцип целенаправленного распределения обязанностей и задач предполагает, что каждый сотрудник несет ответственность за строго определенный сектор задач и обязанностей, на которые сотруднику предоставляются необходимые полномочия [17].

Принцип строгого регулирования приводит все действия должностных лиц в соответствие с государственными законами и законами (уставом) организации. Этот принцип позволяет максимально унифицировать управленческую деятельность и, как следствие, сделать ее более контролируемой и прозрачной, а также в некоторой степени ограничить возможность произвола чиновников.

Принцип оформления документов в управлении обязывает вести письменную документацию в процессе подготовки, исполнения, исполнения и контроля за исполнением управленческих решений. Этот принцип является эффективным средством оценки эффективности работы подразделений организации и снижает вероятность принятия сотрудниками необдуманных решений [17].

Таким образом, механистическую или бюрократическую организационную структуру можно охарактеризовать как структуру со строгой иерархией управления, высокой степенью разделения труда, наличием большого количества правил и правил. Предполагается, что решения, принятые этой структурой, объективны, поэтому Макс Вебер назвал ее «рациональной бюрократией». Механическая (бюрократическая) структура считается традиционной или классической организационной структурой. Подавляющее большинство современных организаций являются бюрократическими в своей структуре. Это государственные учреждения, промышленные предприятия и различные сервисные организации.

Такое широкое и длительное использование механистической структуры показывает ее универсальность и определенную эффективность. Однако в структуре существуют существенные недостатки, включая отсутствие мотивации персонала, неспособность к инновациям и неспособность оперативно реагировать на изменения во внешней среде.

Основными типами механистических структур управления являются функциональные, линейные, линейно-функциональные (линейно-кадровые) и дивизионные (рисунок 3) [19].



Рисунок 3 – Типы механистических структур управления

Функциональная структура управления основана на отборе структурных подразделений, ориентированных на определенные виды управленческих функций, с преобладанием горизонтальных связей между ними. Цель функциональной структуры заключается в выполнении повторяющихся, аналогичных задач, которые не требуют оперативных решений. Преимущества функциональной структуры: высокая компетентность функциональных менеджеров, устранение дублирования, снижение уровня согласования. Недостатки: долгосрочное принятие решений, низкая адаптивность, неоднозначное распределение ответственности [19].

Линейная структура управления характеризуется вертикальным подчинением подразделений организации, которое обеспечивается иерархическим принципом строительства. Каждое структурное подразделение возглавляется начальником, который самостоятельно контролирует персонал под его командованием. Достоинства линейных управленческих структур: продуманное принятие решений, единство управления, согласованность действий, разграничение задач и функций, четко выраженная ответственность. Слабые стороны: чрезмерная централизация власти, замедление процесса принятия решений, высокие

требования к профессионализму руководителя, плохая осведомленность об подразделениях организации [19].

Линейно-функциональная (линейно-кадровая) структура управления, как следует из названия, основана на сочетании линейных и функциональных связей в организации управления. Эта структура зарекомендовала себя на практике, как наиболее приспособленная для управления организацией в относительно стабильной среде, так же как и наиболее распространенная структура управления механистического типа [19].

Линейно-кадровая структура управления состоит из специально созданных подразделений, подчиненных линейным менеджерам. Цель подразделений персонала заключается в облегчении работы руководителя в отношении некоторых управленческих функций (планирование, снабжение, контроль). Эти подразделения включают в себя департамент планирования и экономики, отдел снабжения [19].

Подразделения штаб-квартиры не имеют права принимать решения под контролем линейного менеджера. Преимущества линейно-функциональной управленческой структуры: разделение управленческой работы, освобождение руководителей от решения функциональных задач, углубленное развитие решений, исключение дублирования управленческих функций.

Недостатки: чрезмерная централизация управления, замедление процесса принятия решений, сосредоточение подразделений на реализации собственных функциональных интересов, отсутствие ответственности за результаты принятых решений.

Структура управления подразделениями представляет собой структуру, в которой деления распределяются по местоположению (географически) или по специализации (потребитель, продуктовый магазин). Структура управления подразделением позволяет организации быстрее реагировать на изменения внешней среды благодаря более тесному общению с клиентом.

От традиционной механистической структуры управления эта структура отличается только отсутствием единого центра принятия решений. Центральный аппарат такой организации занимается разработкой стратегии и контроля.

Преимущества структуры управления отделами: децентрализация оперативного управления, хорошая адаптация к изменениям внешней среды, концентрация усилий и ресурсов на необходимом объекте.

Недостатки: создание новых уровней управления и, как следствие, увеличение вертикали власти, сложность координации управлений, увеличение расходов на содержание управленческого аппарата, конфликты между подразделениями.

Все вышеупомянутые варианты механистической организационной структуры управления имеют определенные преимущества и недостатки, от которых, в свою очередь, зависит масштаб их применения в определенных организациях.

На практике механистическая структура управления показала свою эффективность в организациях, которые работают в условиях внутренней и внешней стабильности и используют устоявшиеся алгоритмы управления. Органические (адаптивные) организационные структуры управления характеризуются децентрализацией управления, участием персонала в принятии управленческих решений, ограниченным использованием правил и положений. Органические структуры имеют меньший уровень иерархии и гораздо большую гибкость, чем механистические структуры [23].

Эти структуры начали разрабатываться и внедряться организациями во второй половине прошлого века, поскольку они были более приспособлены к изменениям внешней среды и появлению новых технологий, чем традиционные механистические структуры.

Основные принципы органических структур управления представлены на рисунке 4 [23].

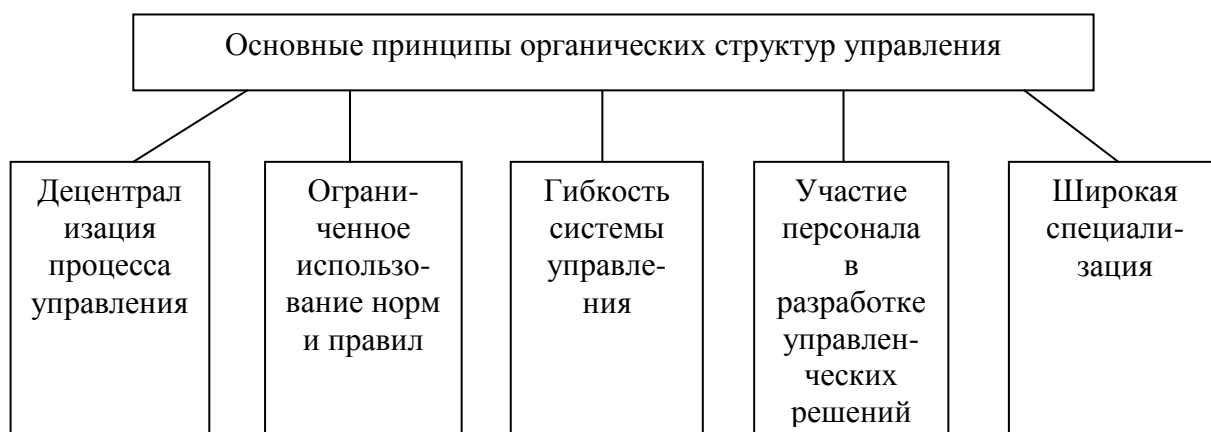


Рисунок 4 – Основные принципы органических структур управления

Виды органических (адаптивных) структур управления представлены на рисунке 5.

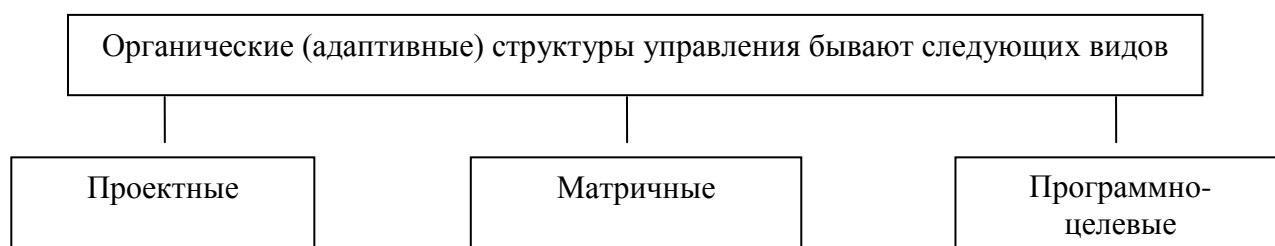


Рисунок 5 – Виды органических (адаптивных) структур управления

Для реализации любого проекта создаются проектные организационные структуры, будь то модернизация производства, строительство сложного объекта или внедрение новых технологий. Формой управления проектами является создание так называемой проектной группы (команды) в рамках существующей организационной структуры. Эта группа работает на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации проекта [30].

Преимущества управления проектами: простота и рентабельность, гибкость и креативность, возможность разработки нескольких проектов одновременно. Недостатки: двойственность подчинения членов группы, дублирование функций, совместное использование ресурсов при реализации нескольких проектов.

Структура управления матрицей основана на конструкции и по своей сути является более сложной для ее организации, используя вертикальные соединения.

Основным принципом матричной структуры является принцип двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – руководителю проекта, с другой – непосредственному руководителю. Эффективность матричных структур в организации свидетельствует о масштабах их использования, и это несмотря на то, что система двойного подчинения создает много проблем. Достоинства матричных управленческих структур: немедленная реакция на изменения внутренней и внешней среды, повышение мотивации персонала, использование профессиональных навыков и креативности сотрудников. Недостатки: нарушение принципа единого командования, сложность структуры управления из-за двойного подчинения персонала, необходимость постоянного контроля, возможность возникновения конфликтных ситуаций [30].

Для разработки программы действий или решения проблем в рамках плана развития организации на временной основе создаются целевые организационные структуры, ориентированные на программу. Перспективные (инновационные) управленческие структуры – это современные организационные структуры, основанные на передовых научных разработках в области управления. Эти структуры характеризуются отсутствием вертикальных звеньев и отказом от жесткой многоуровневой иерархии, в пользу горизонтальных соединений, гибких моделей управления.

Перспективные (инновационные) структуры направлены на мобилизацию всех имеющихся ресурсов и сокращение расточительных затрат для достижения эффективного и всестороннего развития организации на основе взаимосвязей во внутренней и внешней среде.

Инновационные формы управления включают в себя такие основные типы структур, как горизонтальные, виртуальные, сетевые, многомерные. Основой для создания таких форм управления является структурирование горизонтальных соединений, что позволяет превратить жестко определяемую пирамиду

управления в горизонтальную, динамическую структуру. Инновационные структуры управления особенно эффективны в условиях неустойчивости и изменчивости внешних и внутренних условий, постоянно растущей конкуренции, сложности и разнообразия факторов, характеризующих сегодняшние глобальные рынки.

Посмотрев на типы и типы организационных структур управления, вы можете прийти к следующему пункту работы.

1.2. Особенности управления муниципальным учреждением

Муниципальные учреждения включают в себя широкий круг учреждений различного назначения, которые находятся в муниципальной собственности. Примерами муниципальных учреждений являются школы, больницы, организации, которые выдают документы или предоставляют справочную информацию, и так далее. Муниципальные учреждения создаются для удовлетворения потребностей муниципального образования в коммунальных услугах. Каждое конкретное муниципальное учреждение ориентировано на достижение цели в конкретной отрасли.

В отличие от коммерческих организаций, муниципальные учреждения не получают прибыли, хотя в некоторых случаях это допустимо. Характеристики муниципальных учреждений [32]:

- во-первых, их подчинение вышестоящим органам власти;
- во-вторых, наличие конкретной сметы расходов и бюджета;
- в-третьих, четкая определенность структуры, графика и дисциплины;
- в-четвертых, наем в муниципальной собственности;
- в-пятых, отсутствие возможностей для сотрудников выступать в качестве владельцев учреждений.

Правовой базой для муниципальных учреждений является федеральное и местное законодательство.

Местное господство муниципальных учреждений не может противоречить закону о том, следует ли выходить за его рамки.

Существует несколько типов муниципальных учреждений, которые отличаются по специфике финансирования и заработной платы [32]:

- казенные, то есть те, которые осуществляют свою деятельность на основе бюджетных смет, финансируемых из бюджета отрасли. Казначейство не имеет права распоряжаться доходами, полученными по результатам деятельности. Все вырученные средства перечисляются в бюджет государственными муниципальными учреждениями; автономные, то есть те, которые управляются прибылью, полученной от их собственной деятельности и отраслевых бюджетных субсидий.

- автономные муниципальные учреждения имеют определенную свободу в своих собственных доходах, имея право направлять их на пополнение материально-технической базы, увеличение выгод работников и финансирование других потребностей; бюджетные, то есть те, которые предусмотрены бюджетными субсидиями.

- для выполнения определенных муниципальных задач создаются бюджетные муниципальные учреждения, по которым они могут оказывать услуги населению за отдельную плату. Учредителем (членом) муниципального учреждения является муниципалитет или назначенный вышестоящий орган. Муниципальные служащие не имеют права выступать в качестве собственников, независимо от их ранга и положения. Муниципальные служащие не имеют права распоряжаться своим имуществом. В зависимости от типа муниципального учреждения возможны определенные финансовые послабления, например автономные муниципальные учреждения имеют право использовать вырученные средства для финансирования своих собственных потребностей.

Способы создания муниципальных учреждений:

- регистрация нового муниципального учреждения;
- реорганизация существующего некоммерческого учреждения.

Независимо от того, как создается муниципальное учреждение, для регистрации муниципального учреждения требуется пакет документов: предложение о создании муниципального учреждения; Решение о создании муниципального учреждения; Решение об утверждении учредителя; Проект приказа о создании муниципального учреждения; Пояснительная записка; проект устава муниципального правительства. Содержание этих документов обосновывает необходимость создания муниципального учреждения на территории конкретного муниципального образования.

Цели и задачи муниципального учреждения определяются его уставом. Муниципальный бюджет финансируется из муниципального бюджета. Бюджетные и государственные учреждения практически не имеют других источников дохода, а автономные муниципальные учреждения объединяют бюджетные субсидии с собственными доходами, используемыми для финансирования [36].

Особенности управления муниципальными учреждениями обусловлены уровнем их социальной значимости для жителей муниципалитетов и ограничениями, введенными в отношении такого управления с точки зрения бюджетного финансирования.

Целевой показатель, задачи, которые должны решаться муниципальными учреждениями в ходе осуществления мероприятий, определяются муниципальными властями, которые утверждают уставы муниципальных учреждений. Муниципальные власти также назначают и увольняют глав муниципалитетов. Муниципальные власти также обязаны утверждать тарифы на оказание платных услуг муниципальным учреждениям.

Муниципальные органы власти также несут надзорные функции в отношении муниципальных учреждений. Оценки расходов муниципальных учреждений и финансирования их деятельности также предоставляются муниципалитетами. Муниципалитет следит за качеством услуг, предоставляемых муниципальными учреждениями, и может формировать систему льгот для муниципальных услуг

для отдельных категорий населения. Задачами муниципального управления муниципальных учреждений являются создание благоприятных условий для предоставления муниципальных услуг, обеспечение их доступности для всего населения муниципального образования [36].

В настоящее время наиболее актуальной проблемой муниципального управления является проблема изменения сметного финансирования в душевом, а также повышения независимости муниципальных учреждений.

1.3 Методика анализа функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением

Организационная структура управления отражает динамику, постоянно воспроизводимую в отношениях людей формально-неформальное распределение задач, полномочий, обязанностей, установление влияний, связей и отношений между членами коллектива.

Методология исследования организационных структур управления основана на системной теории и ситуационной теории.

Существует несколько подходов к изучению организационных структур управления предприятием.

Нормативный подход к организационному анализу был наиболее распространенным в нашей стране до 1990 года [37].

До рыночного периода разработка нормативно-правовых актов осуществлялась территориальными регулятивными научно-исследовательскими станциями и отраслевыми научно-исследовательскими институтами. Особое внимание было уделено анализу фактического количества работников предприятий и его призраку в соответствии с нормативными значениями. На основе этого анализа предприятия обязательно конкретизировали свои штатные расписания ежеквартально [37].

Наиболее распространенными подходами являются подходы, изложенные на рисунке 6.

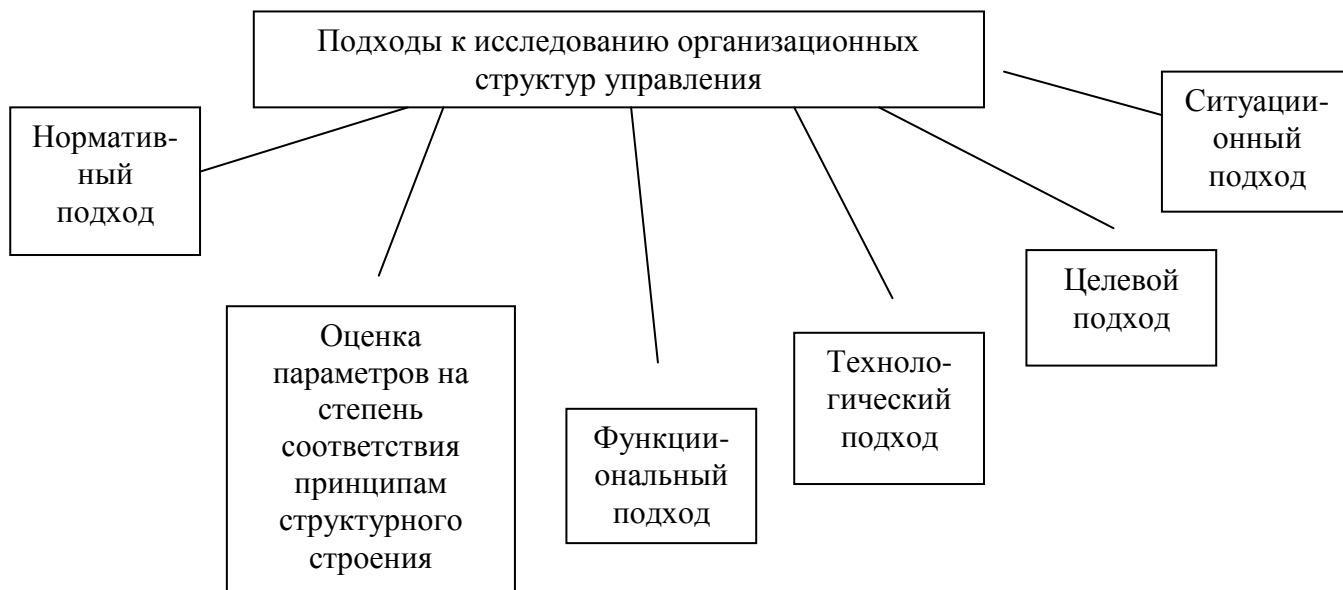


Рисунок 6 – Подходы к исследованию организационных структур управления

В настоящее время предприятия сталкиваются с рядом проблем при применении нормативного подхода:

До 1990 года нормативные ценности организационных структур устарели, и никаких новых правил не разрабатывается;

Разработать регуляторные показатели самой компанией довольно сложно.

Вопрос в быстро меняющихся условиях для предприятий разработанные нормативные акты быстро устареют. При изучении организационных структур, основанном на втором подходе, предполагается, что параметры рациональной организационной структуры должны соответствовать следующим принципам структурной структуры (рисунок 7).

Практика показывает, что самый распространенный анализ в нашей стране получил анализ организационных структур по соблюдению принципов единого управления, экономики, спектра управления, соблюдения прав ответственности.



Рисунок 7 – Принципы структурного строения рациональной организационной структуры

При этом анализируются описания должностных обязанностей, линейные отношения сотрудников компании, количество сотрудников (особенно доля АУП в количестве ППС), количество подчиненных у каждого руководителя. В то же время не уделяется достаточного внимания таким соответствующим принципам, как «гибкость», «координационная близость» и «целенаправленная определенность».

Изучение организационных структур с функциональным подходом проводится в следующих областях [37]:

Анализ состава и количественных параметров связей компании на основе наложения на организационную структуру системы управленческих функций;

Исследование подчинения связей и отношений между ними;

Анализ должностных инструкций, ведомственных правил, уставов.

Исследование выявило полноту и степень дублирования функций, уровень централизации функций, и на основе этого изложены пути совершенствования организационных структур. Элементы типов модели разрабатываются для облегчения анализа, но их таргетинг не позволяет принимать во внимание специфику конкретного предприятия.

В технологическом подходе к исследованиям используются критерии рациональности организационных структур:

Создание условий для принятия быстрых управленческих решений, минимизация связей между подразделениями,

Организационная близость схемы управления,

Распределение работы по ссылке в соответствии со структурой управления,

Близость к координации.

Процедуры организационных исследований состоят из перечней, в которых определяются функциональные обязанности работников на этапах процесса или области информационно-энергетических потоков.

Это анализирует интенсивность отношений между звеньями руководства, отдельных сотрудников. На основе полученной информации разрабатываются рациональные информационно-технологические модели, схемы звуковой документации и соответствие фактической организационной структуры этим моделям и схемам.

Как показывает практика, такой подход дает ощутимые положительные результаты при использовании в местных целях.

Однако это нежелательно в качестве основного подхода в общем анализе организационных структур, поскольку он является высоко трудоемким и редко отвечает требованиям системности.

В целевом подходе критерии рациональности организационных структур считаются соответствующими их целям и задачам, стоящим перед предприятием, создавая условия для их эффективного решения. Используя этот подход, изучение организационных структур предприятия осуществляется путем наложения фактической структуры «целевого дерева».

Недостатком этого подхода является сложность качественного развития «целевого дерева» для конкретного предприятия.

Наилучшей структурой в этом подходе является структура, позволяющая предприятиям наилучшим образом взаимодействовать с внешней средой, между отдельными подразделениями и решать задачи, стоящие перед предприятием. В процессе анализа организационной структуры ответы на следующие вопросы [19]:

- каковы характеристики ситуационных переменных;
- каковы требования к структуре в целом и к ее отдельным блокам - это ситуация на предприятии;
- как улучшить структуру.

Для содействия этому анализу разрабатываются типовые организационные схемы и разрабатывается матрица решений по выбору конкретной структурной схемы в зависимости от характеристик ситуации.

Использование ситуационного подхода позволяет изучить организационные структуры с учетом условий труда того или иного предприятия.

Мы составим нашу методологию для анализа организационной структуры управления.

Предлагается метод применения анализа, представленный на рисунке 8.



Рисунок 8 – Методика анализа организационной структуры управления
 Экономические показатели для расчета эффективности использования трудового потенциала аппарата управления будем рассчитывать по следующим формулам [19]:

Показатель $K_{\text{му}}$ с использованием метода ранжирования частных показателей (1):

$$\sum_{i=1}^m q_i * A_i , \quad (1)$$

где i_m – количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;

i_q – коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы фирмы, при этом должно соблюдаться условие $1q$);

i_A – оценка в баллах по шкале от 1 до m .

Прибыльности персонала управленческой деятельности (2):

$$Пп = Чп / Чр, \quad (2)$$

где ЧП – чистая прибыль;

Чр – численность работников аппарата управления.

Затраты на содержание одного работника управления (3):

$$Зр = Зупр / Чр, \quad (3)$$

где Зупр – затраты на управление;

Чр – численность работников аппарата управления.

Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре расходов (4):

$$Зу = Зупр * 100 \% / Рр, \quad (4)$$

где Зупр – затраты на управление;

Рр – расходы на реализацию услуг.

При проектировании организационной структуры управления основной проблемой является формирование управленческих подразделений, определяющих связи и взаимоотношения между подразделениями и выполняемыми ими функции, такие, как формирование единой управленческой структуры организации, коммуникация между структурными подразделениями, регулирование, включая процедуры управления.

На этапе регулирования происходит разработка ряда характеристик аппарата управления и процедур управления.

Рассчитывается стоимость управления всеми процессами компании, эффективность аппарата управления для прогнозируемой организационной структуры.

Определяются основные части организации.

Работа распределяется между подразделениями и исполнителями.

Устанавливается ответственность исполнителей за решение задач и объем выполняемой работы;

Определяются размер конструкции агрегатов, трудоемкость основных видов работ и квалификация исполнителей;

В подразделениях проводятся процедуры управления;

Разрабатывается порядок взаимных действий подразделений по реализации взаимосвязанных комплексов работы.

На этапе «регулирования» проект организационной структуры управления разрабатывается на протяжении всего его регулирования, а два основных нормативных документа утверждены: кадровое подразделение, схемы внутренних структур базовых подразделений, соответствующие этому графику.

Мы будем использовать показатели в таблице 1 для количественной оценки организационной структуры компании.

Таблица 1 – Количественные оценки организационной структуры управления

Название показателя	Формула	Пояснение
Структурный коэффициент централизации Показатель способен оценить, как сильно централизовано управление. Чем больше людей в организации принимают участие в принятии решений касающихся деятельности организации, тем менее централизовано управление ей. И наоборот.	$K_{сц} = N_{цп} / N_{оп}$	$N_{цп}$ – количество структурных подразделений, управляемых из одного центра; $N_{оп}$ – общее количество структурных подразделений одного уровня.
Коэффициент текучести кадров Нормативное значение показателя находится в пределах 3-6 процентов.	$K_{тек} = Ч_{ув} / Ч_{ф}$	$Ч_{ув}$ - число уволившихся работников $Ч_{ф}$ - Фактическое число

		работников
--	--	------------

Окончание таблицы 1

Название показателя	Формула	Пояснение
<p>Коэффициент структурной напряженности</p> <p>Показатель оценивает рациональность использования управленческого персонала</p>	$K_{сн} = N/d$	<p>N – общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления;</p> <p>d - удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников.</p>
<p>Коэффициент соблюдения норм управляемости</p> <p>Чем ближе значение показателя к единице, тем рациональнее распределена нагрузка между всеми управляющими предприятия в среднем</p>	$K_{упр} = Чф/Чн$	<p>Чф, Чн – соответственно фактическая и нормативная численность работников, подчиненных одному руководителю.</p>
<p>Средняя норма управляемости</p> <p>Коэффициент показывает, сколько в среднем на одного руководителя приходится подчиненных. В теории оптимальным количеством подчиненных в организации считается 7-9 человек</p>	$Н_{упр} = Чу/Ч$	<p>Чу - численность управляющего персонала</p> <p>Ч - общее количество работников</p>
<p>Коэффициент звенности</p>	$K_z = Пзвф / Пзво$	<p>Пзвф – количество звеньев существующей оргструктуры;</p> <p>Пзво - оптимальное количество звеньев оргструктуры</p>
<p>Относительный излишек/ недостаток работников</p> <p>Показывает относительный излишек или недостаток работников к плановому периоду программирования</p>	$Отни/н = Чф/Чп * 100$	<p>Чп - численность работников подразделений, управляемых из одного центра;</p> <p>Чф- общая численность работников</p>
<p>Абсолютный излишек/ недостаток работников</p> <p>Показывает излишек или недостаток работников организации соответственно ее планам</p>	$Д = Чп-Чф$	<p>Чп - численность работников подразделений, управляемых из одного центра;</p> <p>Чф- общая численность работников</p>

Источник: составлено автором самостоятельно.

По результатам этих показателей мы сможем оценить эффективность организационной структуры «Челябмедтранса».

Выводы по разделу 1.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченный набор взаимосвязанных и взаимоуслованных элементов системы управления, состава, взаимного расположения и степени устойчивости отношений, обеспечивающих целенаправленное функционирование и развитие. Помимо организационных, существуют и другие типы структур: технологические, производственные, финансовые, социальные и информационные.

Но организационная структура занимает особое место: она организует взаимодействие элементов для получения комплексного эффекта для достижения цели, создает самоорганизованное целое.

Свойства организационной структуры, определяющие его типологию, включают: степень централизации – децентрализация механизма управления, степень сложности организационной структуры, степень формализации механизма управления.

Степень строгости этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям предприятия, что позволяет с определенной степенью условности отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Меры по обеспечению конкурентоспособности организации включают: постановку цели через рационально сформированную организационную структуру и эффективный организационный механизм и обеспечение взаимодействия элементов системы для получения целостного, общего эффекта, результата, цели.

Организация зависит от многих факторов, но в конечном счете она определяется способностью эффективно управлять всем телом своих ресурсов, что невозможно без разработки стратегии организации.

Показатели в таблице 1 будут использованы нами для проведения количественного анализа организационной структуры управления. По результатам этих показателей мы сможем оценить эффективность организационной структуры исследования «Челябмедтранс».

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МАУ «ЧЕЛЯБМЕДТРАНС»)

2.1 Общая характеристика муниципального учреждения МАУ «Челябмедтранс»

Муниципальное автономное учреждение «Челябмедтранс» является государственным социально-значимым предприятием.

Муниципальное автономное учреждение «Челябмедтранс» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Федеральным законом «Об автономных учреждениях» от 03.11.2006 г. №174–ФЗ на основании распоряжения первого заместителя Главы города Челябинска от 22.10.2009 года № 4409-д «О создании муниципального автономного учреждения Челябинмедтранс» [2]. Учредителем Автономного учреждения от имени муниципального образования – «город Челябинск» является Администрация города Челябинска в лице Управления здравоохранения города Челябинска.

Основной деятельностью Автономного учреждения является выполнение муниципальных задач, поставленных Учредителем:

Перевозка выездных бригад по оказанию неотложной медицинской помощи населению Челябинска (кроме санитарно-гигиенических и авиационных);

– перевозка пациентов скорой помощи и пострадавших в сопровождении группы скорой помощи;

– предоставление специализированного медицинского транспорта и других транспортных средств для оказания медицинской помощи (неотложной помощи);

– по транспортному обеспечению департамента здравоохранения администрации Челябинска в связи с реализацией его специализированных контрольно-организационных функций по деятельности муниципальных

учреждений здравоохранения, по оказанию медицинской помощи населению Челябинска.

Миссия МАУ «Челябмедтранс» заключается в содействии оперативному оказанию неотложной медицинской помощи населению за счет качественной и своевременной доставки машин скорой помощи для выезда специализированных бригад врачей, а также транспортировки граждан в целях спасения жизней и сохранения здоровья.

Основные цели:

Чтобы пациенты были уверены в том, что предоставляемые организацией услуги всегда будут иметь определенное качество, отвечают требованиям международных и национальных стандартов и норм.

Получение устойчивой деятельности, поддержание технологии работы на современном уровне и достойная оплата труда.

Гарантия общественной безопасности при внедрении услуги.

Основными принципами деятельности компании являются комплексный индивидуальный подход и качество выполнения возложенных обязанностей. Стремление быть учреждением с безупречной репутацией, регулярно повышать свой профессиональный уровень, а также качество предоставляемых услуг

Помимо своей основной задачи – организации и выполнения перевозок, агентство осуществляет следующие виды платных услуг:

- предрейсовый и послерейсовый медицинские осмотры водителей;
- предрейсовый осмотр технического состояния автомобиля контроллером;
- предоставление парковочных мест на охраняемой территории;
- перевозка лежачих пациентов;
- обеспечение санитарного транспорта для проведения мероприятий.

Структура учреждения включает дополнительные услуги (рисунок 9):

- ремонтная служба, выполняющая техническое обслуживание и текущий ремонт автомобилей, капитальный ремонт узлов и механизмов транспортного средства, кузовные и раскраски;

– логистическое обслуживание, обеспечивающее транспортировку топливом, маслом, смазкой, охлаждающими жидкостями, запасными частями и другими эксплуатационными материалами;

– производственно-технический отдел (ПТО), который работает над повышением безопасности транспортных средств, его эффективностью и снижением эксплуатационных расходов.

Огромную роль в достижении целей компании играет опыт водителя, в частности, его детальное знание сферы обслуживания – не в общих чертах, а каждого дома, способах проезда и условиях парковки в конкретных дворах. Уровень взаимодействия водителей с полевой командой имеет большое значение, понимание особого характера и миссии работы на скорой помощи. В настоящее время большинство водителей имеют многолетний опыт работы в «Челябмедтрансе».

Главный врач руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми и методическими документами Министерства здравоохранения Российской Федерации, Уставом станции скорой помощи, приказами и распоряжениями вышестоящих органов здравоохранения. Организация также располагает отдельными документами по внешней и внутренней нормативной документации о регистрации внутреннего НТД организации (регистрация, отмена, утверждение, передача в архив). Все процессы оказания медицинской помощи выполняются по определенным стандартам. Каждый стандарт направлен на применение тактики лечения определенного типа клинического состояния (рисунок 9). Мы определили, что деятельность «Челябмедтранса» является процессом постоянного совершенствования и предотвращения возможных проблем. А регулярный мониторинг качества услуг позволяет иметь достаточно реалистичное представление о степени удовлетворенности клиентов услугами, а также об уровне предоставляемых услуг, что, в свою очередь, позволяет заблаговременно выявлять «узкие» (проблемные) места в схеме обслуживания.

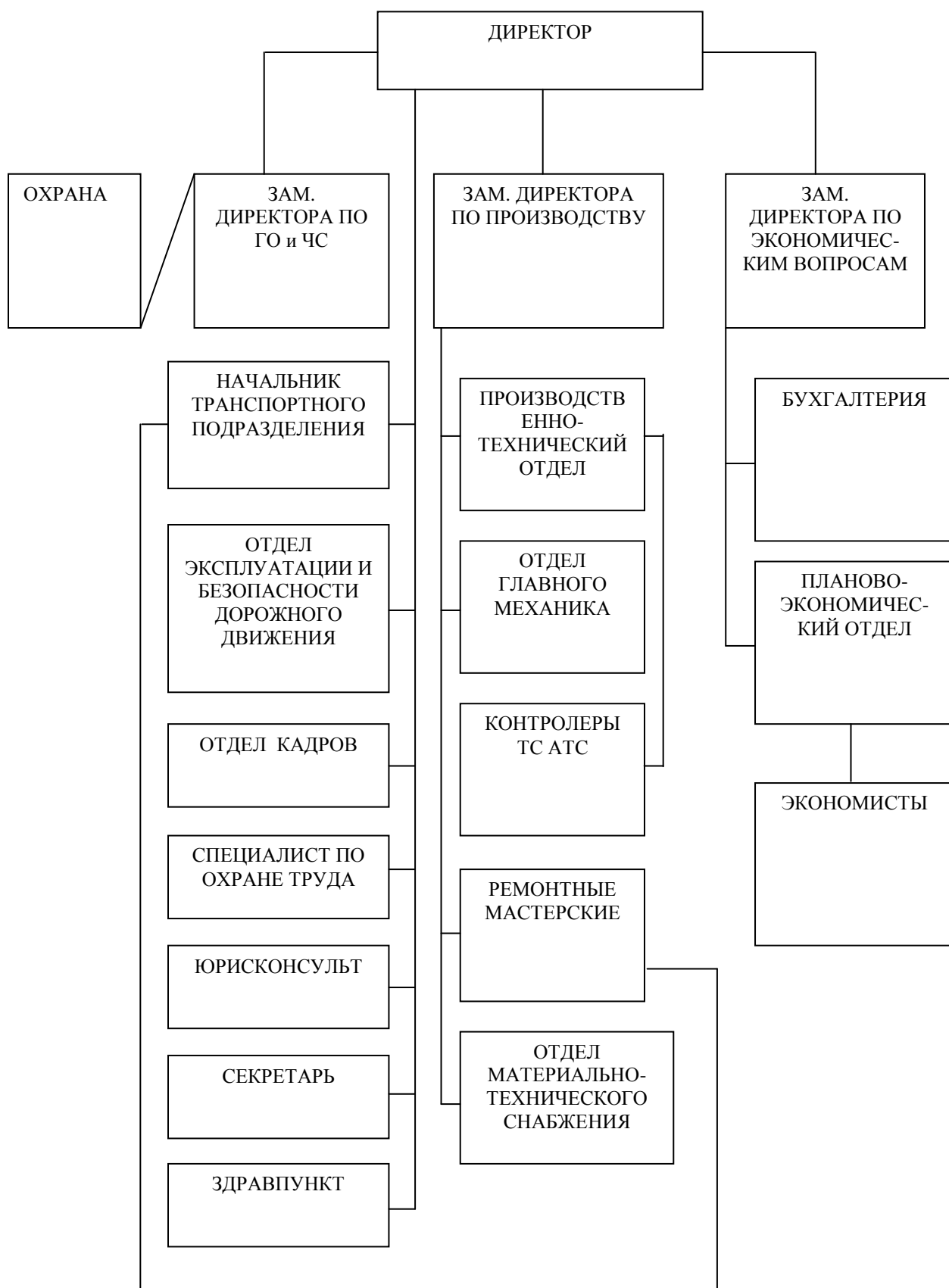


Рисунок 9 – Организационная структура МАУ «Челябмедтранс»

Из основных структурных документов, которые являются основой для регулярное управление предприятием: штатное расписание, должностные инструкции и правила работы подразделений. Положение о группе представляет собой документ, регулирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, обязанности и способы взаимодействия с другими подразделениями.

Следует отметить, что положения о единицах в МАУ «Челябмедтранс» характеризуются единой структурой документа. Она включает в себя: общие положения, состав отделов, основные задачи и функции, права департаментов, управление и ответственность.

МАУ «Челябмедтранс» разработал должностные инструкции для всех управленческий персонал, а для ключевых специалистов – тарифно-квалификационные характеристики. Рекламный менеджер делает все сопровождающие работы.

Таким образом, МАУ «Челябмедтранс» имеет определенную систему организационных и нормативных документов, которая закладывает в основе системы управления предприятием. Основными структурными документами являются штатное расписание, положения об подразделениях и должностные инструкции.

Структура администрирования линейно-функциональная (рисунок 10). Весь административный аппарат разделен на департаменты. В отделах есть своего начальника и специалисты. Они выполняют все полномочия, которые возложены, выполняют все задачи в срок.

Конечным результатом, как правило, является линейный руководитель – директор, действуя на основе Устава и действуя на оперативном управлении, не имеет непосредственного отдела, в его подчинении находятся депутаты, которые являются исполнительными органами.

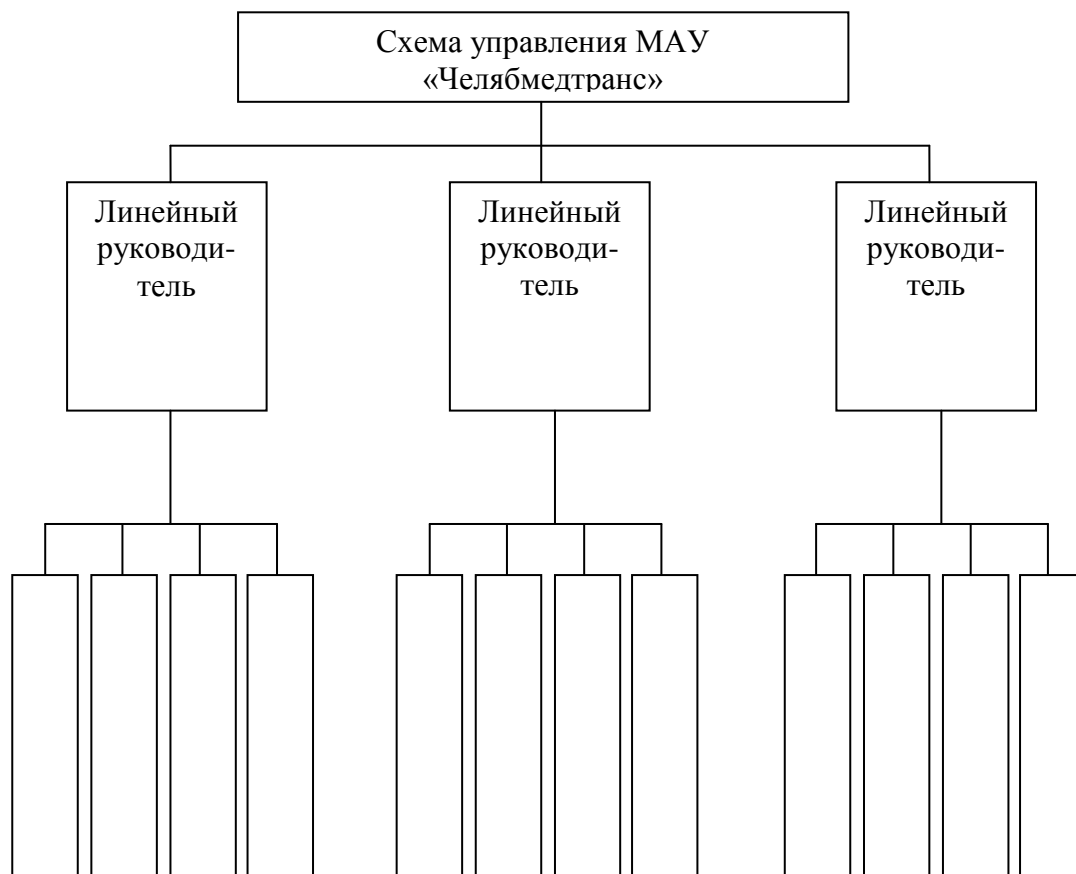


Рисунок 10 – Схема управления МАУ «Челябмедтранс»

Таким образом, существует линейно-функциональная структура управления.

Достоинства:

- прямое воздействие менеджера на контрольную связь; полное осуществление принципа единого командования;
- последовательность управленческих воздействий;
- четкое распределение обязанностей и полномочий;
- легко построить и применить

Недостатки:

- ограничения на использование на больших объемах и производстве указов; низкая гибкость управленческих функций;
- ограничение инициативы для управляемых сотрудников системы;
- низкая дифференциация функций производственной системы.

Мы проанализируем соответствие организационной структуре управления.

Целью анализа является оценка соответствия двух основных подсистем друг с другом, создание информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия. Оценка эффективности организационной структуры может быть проведена только с точки зрения ее эффективности для управляемого объекта. Все линейные подразделения взаимосвязаны с функциональными подразделениями – бухгалтерией, людскими ресурсами, директором.

Кроме того, наш анализ рациональности распределения задач, прав и обязанностей между различными структурными подразделениями МАУ «Челябмедтранса» выявил следующие недостатки системы:

Несоблюдение управленческих функций в связи с целями предприятия и фактические функции.

Есть нереализованные функции.

Дублирование функций двумя или тремя службами.

Решения принимаются на неоправданно высоком уровне, что снижает их скорость и отвлекает руководство от стратегических целей.

Нереализованные функции в первую очередь доступны в отделе кадров.

Основные проблемы:

Почти полное отсутствие маркетинга.

Услуга не сегментирована.

Потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных решений, необоснованные инвестиции и потеря наиболее привлекательных клиентов. Чтобы устранить проблемы в коммерческом отделе, необходимо создать маркетинговое подразделение с функциями:

Исследование рынка.

Разработка маркетинговой стратегии.

Тарифная (ценная) политика.

До 90 % рабочего времени специалиста по кадрам занимает кадровый учет. Соответственно, все остальные функции составляют не более 10 % рабочего времени. Необходимо снизить трудоемкую эффективность операций по регистрации персонала и развивать такие функции, как подготовка и развитие персонала, управление производительностью персонала, развитие внутренних коммуникаций, управление компенсационным пакетом для каждого подразделения и персонала (мотивация персонала), организационное развитие и разработка стратегии управления персоналом.

В МАУ «Челябмедтранс» также отсутствует отдел стратегии, который приведет к корпоративной стратегии компании. Из-за отсутствия отдела стратегия не функционирует: разработка корпоративной стратегии, контроль за стратегической реализацией, корректировка стратегии и участие в планах развития стратегии (включая бюджет). Департамент должен отчетываться непосредственно перед директором и не выше остальных структурных подразделений, а рядом с ними, чтобы обеспечить баланс и нейтралитет. Наличие стратегического управления имеет важное значение для долгосрочной эффективности. Отсутствие стратегического управления в МАУ «Челябмедтранс» отчасти объясняется чрезмерной централизации организационной структуры управления. Директор часто курирует небольшие расходы, повседневную деятельность подчиненных, а не разработку стратегии организации, среднесрочное планирование, реформирование направлений (например, развитие коммерческого блока) и, самое главное, организацию ключевых внешних связей.

Система управления в МАУ «Челябмедтранс» характеризуется чрезмерной централизации управленческих функций (основная часть всех управленческих решения доверены директорам), слишком узкие задачи для подразделений, их слабая мотивация. В результате структурные подразделения не располагают информацией, необходимой для эффективного функционирования в целом; отсутствие компетентной поддержки линейных и функциональных руководителей

(из-за отсутствия полномочий последних); Между подразделениями нет обратной связи. В результате этого является переуправление МАУ «Челябмедтранс», приоритет частных целевых показателей над общими и снижение эффективности в целом.

2.2 Анализ и оценка показателей функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением

Мы будем постепенно анализировать и оценивать работу организационной структуры муниципального учреждения (на примере МАУ «Челябмедтранс»).

Начнем анализ с внутренней эффективности организации (анализ того, в какой степени организация использует свои внутренние возможности, характеризуя потенциал организации). Целью анализа является оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку «механизм управления» концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя $K_{му}$). Показатель $K_{му}$ рассчитывается по формуле (1). Шкала оценки данного показателя при 10-ти балльной шкале следующая:

[0-3] – организационная структура не отвечает целям и задачам деятельности предприятия;

[3-6]– организационная структура неэффективна, механизм управления не регламентирует взаимодействие элементов и их целенаправленное развитие;

[6-8]– организационная структура способствует эффективной деятельности предприятия, однако, механизм управления недостаточно эффективно обеспечивает реализацию целевых установок и выработку решений на достижение максимальных результатов при минимальных и необходимых затратах;

[8-10]– организационная структура и механизм управления являются эффективными.

Эффективна организационная структура и механизм управления. Для характеристики механизма управления в «Челябмедтранс» мы используем показатели управленческой оценки процессов на предприятии, таких как: продолжительность цикла управления, непрерывность управленческого цикла, ритмическое управление, скорость принятия решений, эффективность системы управления, уровень эффективности управленческого аппарата, уровень качества обучения управленческих решений, уровня использования рабочего времени в аппарате управления.

Мы используем экспертный метод для их оценки. В качестве экспертов являются сотрудники компании: директор по рекламе, руководители отделов продаж.

На основе полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в МАУ «Челябмедтранс» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления $K_{му}$ (таблицы 2,3).

Таблица 2 – Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов МАУ «Челябмедтранс»

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				Средняя оценка
	Директор	Зам. директора по ГО и ЧС	Зам. директора по производству	Зам. директора по экономическим вопросам	
Длительность управленческого цикла	7	7	8	8	7,5
Непрерывность управленческого цикла	8	7	9	8	8,0
Непрерывность управленческого цикла	7	6	7	8	7,0
Оперативность принимаемых решений	5	6	7	7	6,3
Экономичность системы управления	8	7	8	7	7,5
Уровень исполнительности аппарата управления	8	7	7	9	7,8

Окончание таблицы 2

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				Средняя оценка
	Директор	Зам. директора по ГО и ЧС	Зам. директора по производству	Зам. директора по экономическим вопросам	
Уровень качества подготовки управленческих решений	8	8	8	9	8,3
Уровень использования рабочего времени	9	9	9	10	9,3

Источник: составлено автором

Таблица 3 – Расчет коэффициента эффективности механизма управления

Показатель	Коэффициент весомости	Оценка в баллах	Кму
Длительность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Непрерывность управленческого цикла	0,1	8,0	0,80
Непрерывность управленческого цикла	0,13	7,0	0,91
Оперативность принимаемых решений	0,21	6,3	1,32
Экономичность системы управления	0,13	7,5	0,98
Уровень исполнительности аппарата управления	0,07	7,8	0,55
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,16	8,3	1,33
Уровень использования рабочего времени	0,1	9,3	0,93
Итого	1	-	7,56

Источник: составлено автором

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для МАУ «Челябмедтранс» равен 7,56.

Это значение попадает в интервал, а это означает, что организационная структура предприятия обеспечивает эффективность соответствующих взаимосвязей между элементами структуры, но его механизм управления не регулирует эффективно взаимодействие структурных подразделений и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок и имеет неоправданно высокие затраты на достижение целей предприятия.

Мы проанализируем качество реализации функций и стоимость их выполнения (таблицы 4, 5).

Таблица 4 – Экономические показатели для расчета эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год
Численность работников аппарата управления, чел.	62	60	60
Затраты на управление, тыс. руб.	1 656	1 859,76	1 920
Расходы на реализацию, тыс. руб.	33 174	34 440	29 054
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 430	1 286,22	1 216,59

Источник: составлено автором на основе расчетов по данным бухгалтерского учета МАУ «Челябмедтранс»

Целью анализа является получение информации об управленческих расходах для оптимизации затрат на производительность. Для этого мы проанализируем динамику в 2017–2019 годах показателей использования трудового потенциала управленческого аппарата

Рассчитаем показатели.

Прибыльность персонала управленческой деятельности:

$$Пп_{2017} = 1\,430 / 62 = 23,83.$$

$$Пп_{2018} = 1\,286,22 / 60 = 21,43.$$

$$Пп_{2019} = 1\,216,59 / 60 = 20,27.$$

Затраты на содержание одного работника управления:

$$Зр_{2017} = 1\,656 / 62 = 27,6.$$

$$Зр_{2018} = 1\,859,76 / 60 = 30,99.$$

$$Зр_{2019} = 1\,920 / 60 = 32,06.$$

Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре расходов:

$$З_{у2017} = 1\,656 * 100 \% / 33\,174 = 4,99.$$

$$З_{у2018} = 1\,859,76 * 100 \% / 34\,440 = 5,4.$$

$$З_{у2019} = 1\,920 * 100 \% / 29\,054 = 6,6.$$

Расчеты сведем в таблицу 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение	
				Абсолют., (+,-) 2019 к 2017	Относит., % 2019 к 2017
Прибыльность персонала управленческой деятельности (пп), тыс. руб.	23,83	21,43	20,27	-3,56	85,07
Затраты на содержание одного работника управления (Зр), тыс.руб.	27,60	30,99	32,06	+4,46	116,16
Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре расходов (зу), %	4,99	5,4	6,6	+1,61	132,3

Источник: составлено автором на основе расчетов по данным бухгалтерского учета МАУ «Челябмедтранс»

Прибыльность персонала управленческой деятельности за анализируемый период снизилась на 3,56 тыс. руб. и составила в 2019 году 85,07 % от уровня 2017 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2016 году принес 20,27 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2017 году – 23,83 тыс. руб.

Затраты на содержание одного работника управления увеличились с 27,60 до 32,06 тыс. руб., то есть на 4,46 тыс. руб. (или на 16,16 %).

При этом удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости возрос с 4,99 % до 6,6 % (таблица 4, рисунок 10).

Таким образом, делаем вывод о том, что эффективность управления в МАУ «Челябмедтранс» снизилась. Прямо об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, косвенно – увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности МАУ «Челябмедтранс».

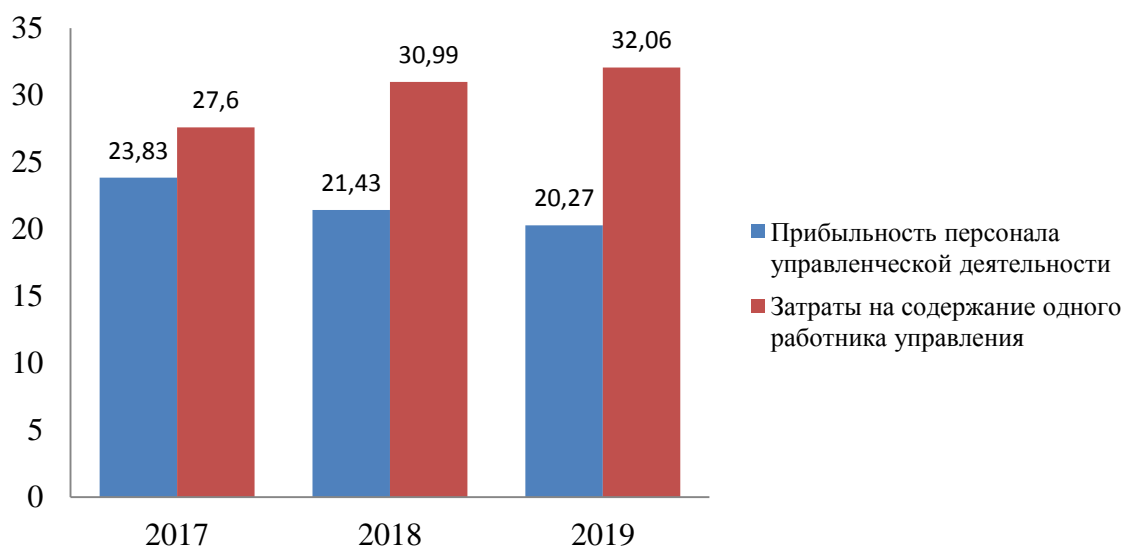


Рисунок 10 – Динамика показателей эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Проведем количественный анализ организационной структуры МАУ «Челябмедтранс» (таблица 6).

Таблица 6 – Структура численности администрации МАУ «Челябмедтранс», чел.

Показатели	2017	2018	2019
Плановая численность работников	62	60	60
Фактическая численность работников, в том числе	62	57	54
число руководителей на всех уровнях	14	14	12
число исполнителей	48	46	48
нормативная численность работников, подчиненных одному руководителю	4	4	4
соответствуют должности по итогам аттестации	62	60	60
Количество уволившихся работников	4	2	2

Источник: составлено автором по статистическим данным МАУ «Челябмедтранс».

С учетом имеющихся данных произведем расчеты.

Структурный коэффициент централизации:

$$K_{сц2017} = 14/48 = 0,29$$

$$K_{\text{сц}2018} = 14/46 = 0,30$$

$$K_{\text{сц}2019} = 12/48 = 0,25$$

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}2017} = 4/62 = 0,06$$

$$K_{\text{тек}2018} = 2/57 = 0,04$$

$$K_{\text{тек}2019} = 2/54 = 0,04$$

Коэффициент структурной напряженности:

$$K_{\text{сн}2017} = 14/22,6 = 0,62$$

$$K_{\text{тек}2018} = 14/24,6 = 0,57$$

$$K_{\text{тек}2019} = 12/22,2 = 0,54$$

Коэффициент соблюдения норм управляемости:

$$K_{\text{упр}2017} = 62/4 = 15,5$$

$$K_{\text{упр}2018} = 57/4 = 14,2$$

$$K_{\text{упр}2019} = 54/4 = 13,5$$

Средняя норма управляемости:

$$N_{\text{упр}2017} = 14/62 = 0,26$$

$$N_{\text{упр}2018} = 14/57 = 0,25$$

$$N_{\text{упр}2019} = 12/54 = 0,22$$

Коэффициент звенности:

$$K_{\text{зв}2017} = 20/20 = 1,0$$

$$K_{\text{зв}2018} = 20/20 = 1,0$$

$$K_{\text{зв}2019} = 20/20 = 1,0$$

Относительный излишек/ недостаток работников:

$$O_{\text{тн}2017} = 62 - 62 = 0$$

$$O_{\text{тн}2018} = 57 - 62 = -5$$

$$O_{\text{тн}2019} = 54 - 57 = -3$$

Абсолютный излишек/ недостаток работников:

$$D_{2017} = 62 / 62 = 1 * 100 \% = 100 \%$$

$$D_{2018} = 57 / 60 = 0,95 * 100 \% = 95 \%$$

$$Д2019 = 54 / 60 = 0,90 * 100 \% = 90 \%$$

Сгруппируем полученные данные в таблицу 7.

Таблица 7 – Количественные показатели оценки организационной структуры
МАУ «Челябмедтранс»

Показатели	Период, годы		
	2017	2018	2019
Структурный коэффициент централизации	0,29	0,30	0,25
Коэффициент текучести кадров	0,06	0,04	0,04
Коэффициент структурной напряженности	0,62	0,57	0,54
Коэффициент соблюдения норм управляемости	15,5	14,2	13,5
Средняя норма управляемости	0,26	0,25	0,22
Коэффициент звенности	1,0	1,0	1,0
Относительный излишек/ недостаток работников	0	-5	-3
Абсолютный излишек/ недостаток работников, %	100	95	90

Источник: составлено автором на основании полученных расчетных данных.

Изобразим полученные данные графически (рисунок 11).

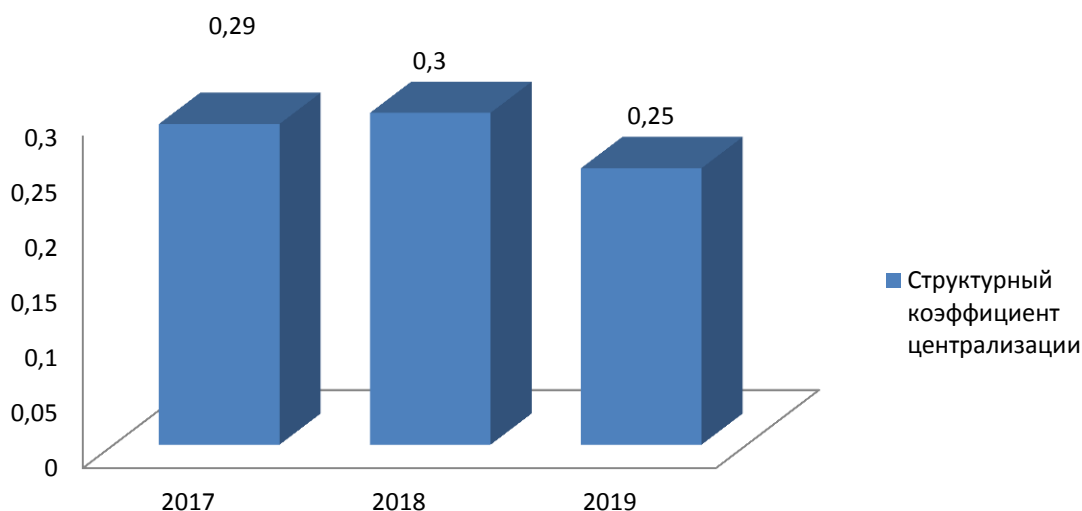


Рисунок 11 – Динамика структурного коэффициента централизации

Структурный коэффициент централизации изменяется от 0,08 до 1. Этот коэффициент показывает, насколько централизовано управление.

Данный коэффициент приближается к нулю – это означает, что все структурные подразделения управляются нецентрализованно (директором). Коэффициент текучести кадров – такой показатель отражает естественную

динамику персонала, достаточную для стабильной работы и плавного обновления штата. До 5 % – это норма (рисунок 12).

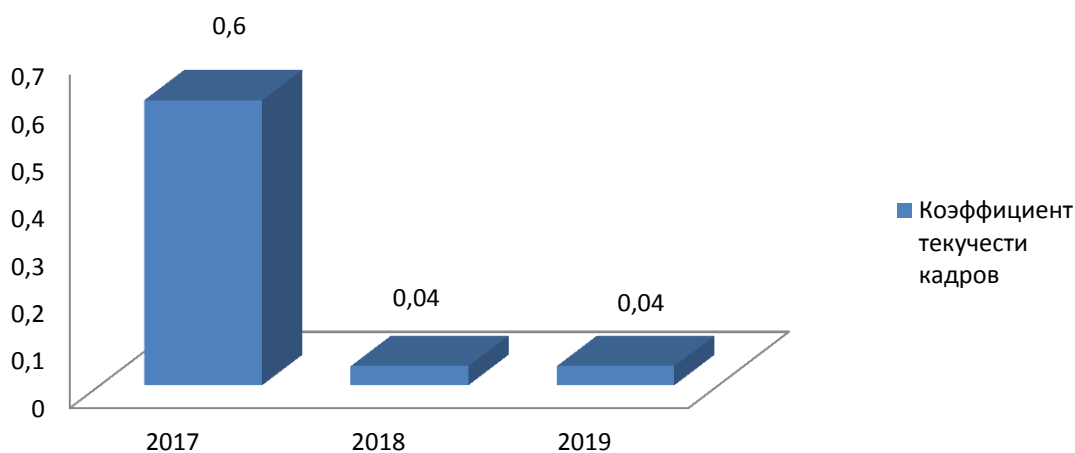


Рисунок 12 – Динамика коэффициента текучести кадров

Полученные расчетные значения 4 % в последние два года анализируемого периода – признак того, что работодатель создал комфортные условия труда, работники имеют достойную зарплату. Коэффициент структурной напряженности измеряется от 0 до 1. Чем выше коэффициент, тем выше структурная напряженность (рисунок 13).

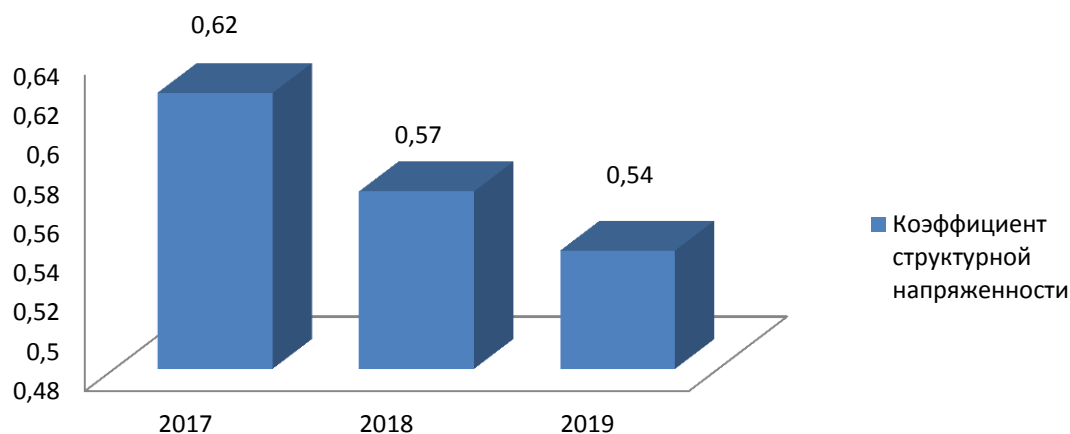


Рисунок 13 – Динамика коэффициента структурной напряженности

Полученный коэффициент структурной напряженности свидетельствует о низкой экономичности управления.

Коэффициент управляемости характеризует эффективность использования рабочего времени. Это коэффициент, который контролирует, соблюдена ли норма управляемости для администрации МАУ «Челябмедтранс». Данный коэффициент имеет тенденцию к снижению (рисунок 14).

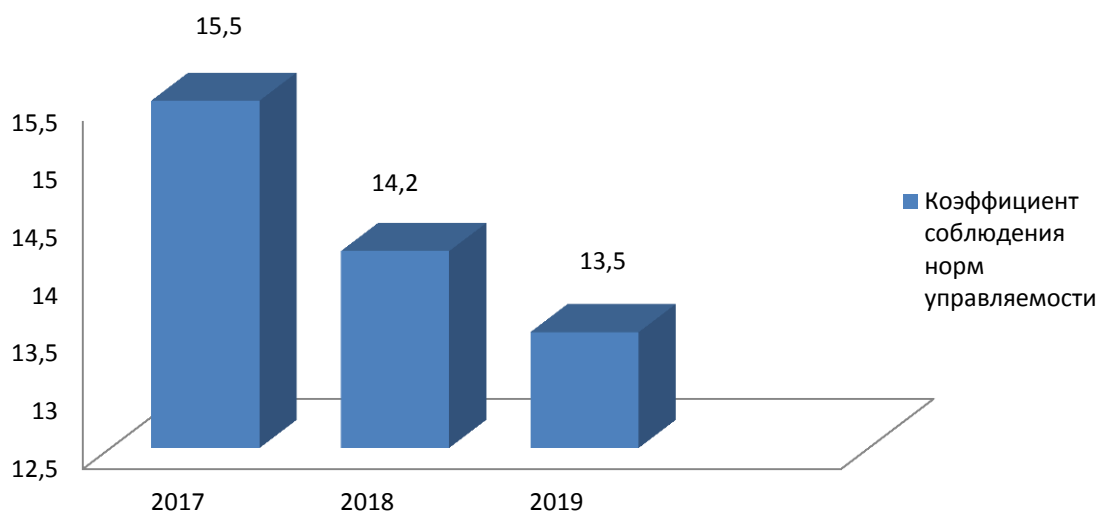


Рисунок 14 – Динамика коэффициента соблюдения норм управляемости

У одного линейного руководителя может быть сколь угодно много (в разумных пределах) подчиненных, но у одного подчиненного не может быть больше одного непосредственного руководителя.

Коэффициент средней нормы управляемости показывает, сколько людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении. Оптимальная норма управляемости – 7 человек (рисунок 15).

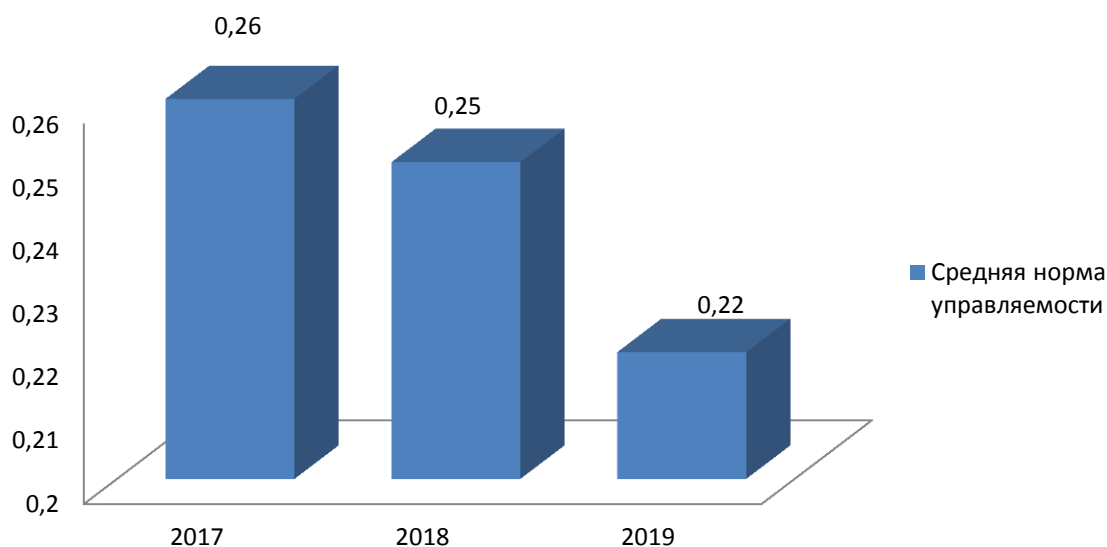


Рисунок 15 – Динамика средней нормы управляемости

Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах.

На конец анализируемого периода показатель снижается, а значит эффективность управления в МАУ «Челябмедтранс» повышается.

Значение коэффициента звенности равно 1, то это говорит о том, что количество звеньев в существующей структуре оптимально (рисунок 16).

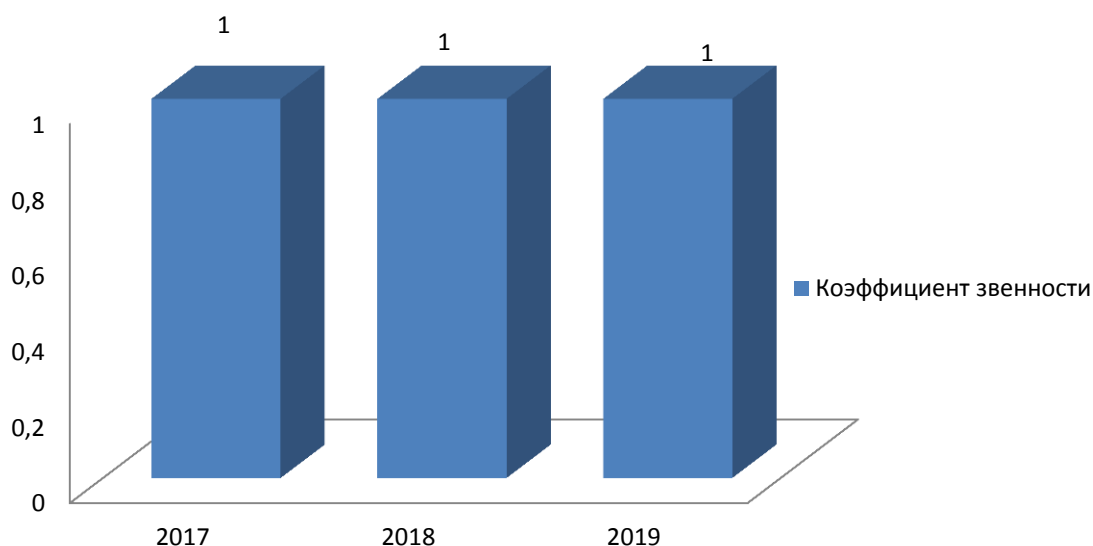


Рисунок 16 – Коэффициент звенности

По данным расчетов, абсолютное увеличение составило на конец анализируемого периода (-) 3 человека, а относительное – 10 % снижения (рисунки 17,18).

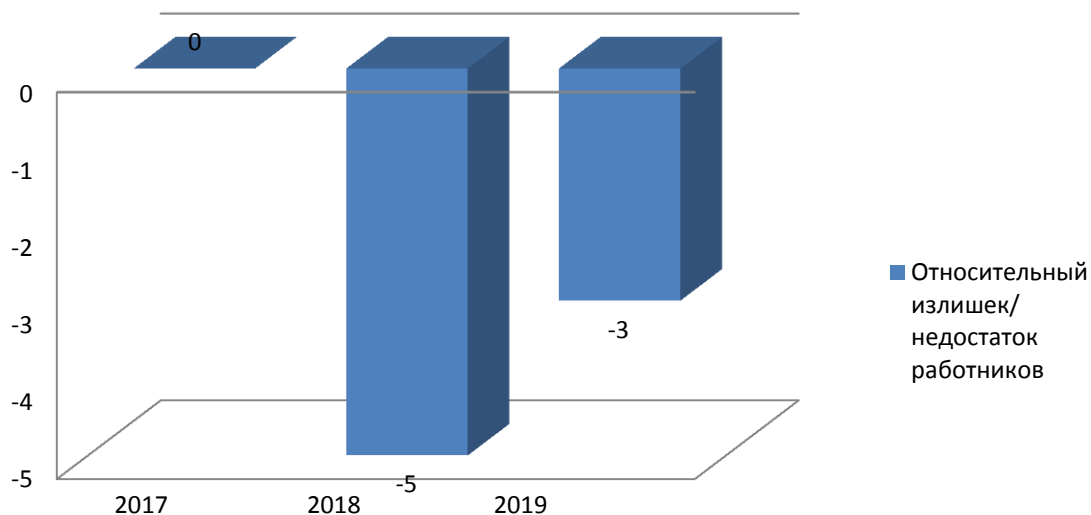


Рисунок 17 – Динамика относительного излишка/ недостатка работников

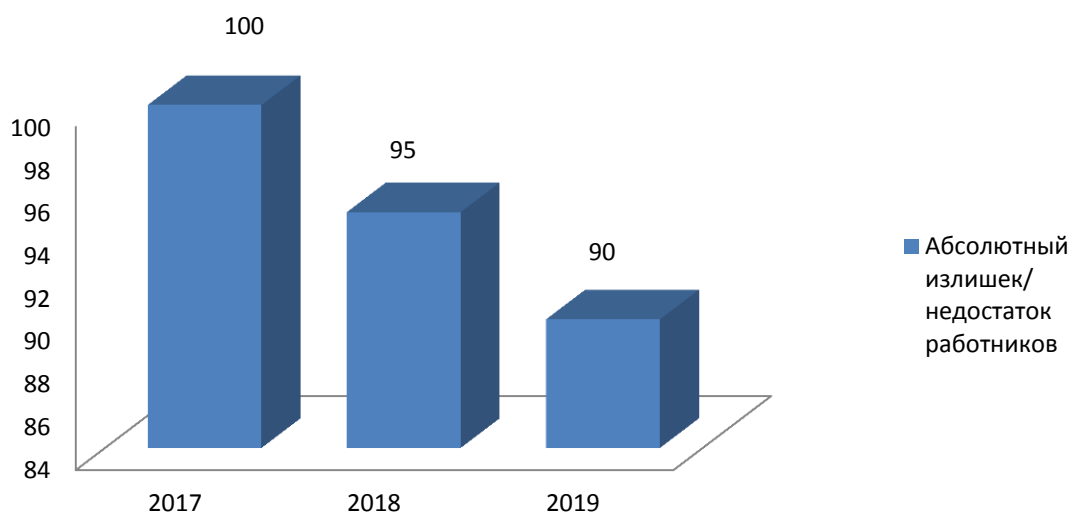


Рисунок 18 – Динамика абсолютного излишка/ недостатка работников, %

Проблема качества образования и дефицита квалифицированных кадров в стране с каждым годом приобретает все большее значение. Не обошла стороной эта проблема и МАУ «Челябмедтранс».

2.3 Выявление проблем функционирования организационной структуры управления муниципальным учреждением

По итогам анализа соответствия организационной структуры «Челябмедтранса» целям и задачам своей деятельности мы сделаем следующие выводы.

Среди основных структурных документов, которые являются основой для регулярного управления компанией: штатное расписание, должностные инструкции и правила по подразделениям.

Положения о подразделениях в МАУ «Челябмедтранс» не определяют цели деятельности для каждого подразделения, ее вклад в общую деятельность компании, показатели эффективности, характерные для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями.

«Челябмедтранс» является целостным объектом управления. Деятельность этого предприятия не только не является взаимоисключающими, но и актуальна и даже неотделима друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных единиц организации, поэтому связь между ними взаимно обусловлена. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации. В «Челябмедтрансе» нет практики построения дерева целей с адекватной системой индикаторов. Определена только основная цель компании как системы. В этой связи работа структурных подразделений организации не является хорошо скоординированной.

У «Челябмедтранса» нет отдела стратегии, который приводит к корпоративной стратегии компании по обеспечению долгосрочной эффективности компании.

Организационная структура «Челябмедтранса» сильно централизована и имеет слабые горизонтальные связи. В современных условиях эффективность организационной структуры управления явно неадекватна, характеризующаяся высокой нестабильностью внешней среды, требованиями и предпочтениями потребителей. Эффективность управления в организации снизилась, так как

произошло снижение рентабельности управленческого персонала, увеличение расходов на содержание одного сотрудника управленческого аппарата, а также увеличение затрат и коммерческих затрат на предприятии.

Эта организационная структура в МАУ «Челябмедтранс» имеет достаточно четкую систему взаимоотношений и подразделений, так что принципиально не следует менять состав подразделений и систему их взаимоотношений.

В этой организационной структуре также существует четкая система единого руководства - один из лидеров фокусирует в своих руках руководство целым комплексом процессов, которые имеют общую цель. Для того, чтобы обеспечить эффективность системы, необходимо максимально сохранить это свойство существующей структуры. Еще одним преимуществом соответствующей структуры является быстрое реагирование исполнительных подразделений на прямое руководство со стороны руководства.

Операционная структура структуры управления «Челябмедтранса» в современных условиях недостаточна, характеризующаяся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Мы проведем SWOT-анализ, подчеркнув слабые и сильные стороны Челябинского медтранса. Ситуационный анализ позволяет оценить, располагает ли организация потенциалом и ресурсами для реализации своих возможностей и противодействия угрозам и какие внутренние недостатки необходимо устранить как можно скорее (таблица 8).

Таблица 8 – SWOT – анализ

ПРЕИМУЩЕСТВА	ВОЗМОЖНОСТИ
Четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель	Снижение уровня налоговой нагрузки
Отстроенная система взаимосвязанных связей функций и подразделений	Выход на новые рынки или сегменты рынка

Окончание таблицы 8

ПРЕИМУЩЕСТВА	ВОЗМОЖНОСТИ
Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства	Добавление новых транспортных услуг
Внедрение нововведений	Высокая способность персонала к повышению квалификации
Налаженные партнерские отношения с поставщиками	Тенденция спроса
Быстрая обработка заказов	Высокое качество услуг за счет квалифицированной рабочей силы
Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации	Нестабильность политики налогообложения
Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности	Возможность появления новых конкурентов
Отсутствие практики построения дерева целей с адекватной системой показателей	Замедление роста рынка
НЕДОСТАТКИ	УГРОЗЫ
Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений	Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков
Механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие	Законодательное регулирование (новые законодательные акты)
Узкие задачи для подразделений	Активность конкурентов (дополнительные услуги)
Решения принимаются на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач	Экономический спад
Низкая мотивация сотрудников	Изменения в действующем законодательстве
Слабый маркетинг	Слабость поставщиков (в отношении сроков поставки)

Источник: составлено автором

Мы определили, что структура организационного управления в МАУ «Челябмедтранс» имеет ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в этой организационной структуре отсутствуют связи стратегического планирования, а оперативные вопросы доминируют в работе практически всех подразделений. Именно из-за отсутствия стратегии в организационной структуре департамента, т.е. уровня, отвечающего за стратегическое планирование, в правилах подразделения не определяются цели деятельности каждого подразделения, ее вклад в общую деятельность, показатели эффективности, характерные для подразделения, а также то, каким образом он взаимодействует с другими подразделениями. Поскольку организационные структуры, существующие в МАУ «Челябмедтранс», а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция формализовать оценку эффективности и качества работы подразделений обычно приводит к атмосфере страха и разобщенности.

Во-вторых, как показал анализ организационной структуры, механизм управления не позволяет эффективно регулировать взаимодействие структурных подразделений компании и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок.

Таким образом, организационная структура, работающая в МАУ «Челябмедтранс», не обладает гибкостью и адаптивностью для изменения ситуации.

В-третьих, результаты работы компании с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма руководителей МАУ «Челябмедтранс».

Директор часто отвечает за надзор за малыми расходами, повседневной деятельностью подчиненных, детали и ход технологических процессов, посещением вторичных выставок и конференций, а не за разработку стратегии организации, среднесрочное планирование, реформирование направлений и, самое главное, организацию ключевых внешних связей.

В итоге ответственность несет линейный начальник МАУ «Челябмедтранс», действуя на основе Устава и действуя на оперативном управлении

администрации, не имеет непосредственного отдела, под его командованием находится депутат, который является исполнительным органом.

Начальник отвечает за администрацию. Анализ показывает, что в администрации МАУ «Челябмедтранса» есть текучесть кадров, а это значит, что можно предположить, что работодатель создал неудобные условия труда для сотрудников администрации.

Также можно добавить следующие недостатки:

- организационная структура управления построена на линейно-функциональном типе, когда степень бюрократии высока;

- трудности в поддержании постоянных отношений и координации между различными функциональными службами. В частности, юристконсульт «Челябмедтранса» испытывает большие проблемы, поскольку не может донести до многих структурных подразделений правовую значимость различных действий;

- часто сотрудники выполняют нехарактерные обязанности, в частности, выполняет отдел охраны, в том числе нехарактерные функции системного администрирования.

Все вышесказанное говорит о необходимости изменить ситуацию и изменения к лучшему.

Выводы по разделу 2.

По итогам анализа соответствия организационной структуры МАУ «Челябмедтранса» целям и задачам своей деятельности мы сделаем следующие выводы. Среди основных структурных документов, которые являются основой для регулярного управления компанией: штатное расписание, должностные инструкции и правила по подразделениям. Положения о подразделениях в МАУ «Челябмедтранс» не определяют цели деятельности для каждого подразделения, ее вклад в общую деятельность компании, показатели эффективности,

характерные для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями.

МАУ «Челябмедтранс» является целостным объектом управления. Деятельность этого предприятия не только не является взаимоисключающими, но и актуальна и даже неотделима друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных единиц организации, поэтому связь между ними взаимно обусловлена. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

В МАУ «Челябмедтранс» нет практики построения дерева целей с адекватной системой индикаторов. В этой связи работа структурных подразделений организации не является хорошо скоординированной. У МАУ «Челябмедтранс» нет отдела стратегии, который приводит к корпоративной стратегии компании по обеспечению долгосрочной эффективности компании. Эффективность управления в организации снизилась, так как произошло снижение рентабельности управленческого персонала, увеличение расходов на содержание одного сотрудника управленческого аппарата, а также увеличение затрат и коммерческих затрат на предприятии, а именно: рентабельность управленческого персонала за исследуемый период снизилась до 85,07 % от уровня 2017 года в 2019 году. Это означает, что каждый сотрудник аппарата управления в 2016 году принес 20,27 тыс. руб. чистой прибыли, в то время, как в 2017 году – 23,83 тыс. руб. Расходы на содержание одного управленческого работника увеличились на 16,16 %. В то же время, доля затрат на содержание аппарата управления в общей структуре затрат увеличилась с 4,99 % до 6,6 %.

Структурная напряженность свидетельствует о низкой эффективности управления. Средний уровень контроля снижается, а это значит, что эффективность управления в МАУ «Челябмедтранс» растет.

Значение коэффициента звенности составляет 1, что означает, что количество звеньев в существующей структуре является оптимальным.

Абсолютный прирост составил 3 человека в конце исследуемого периода, а относительный составил 10 % снижение. Проблема качества образования и нехватки квалифицированных кадров в стране с каждым годом становится все более и более острой. Эта проблема не была решена МАУ «Челябмедтрансом».

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МАУ «ЧЕЛЯБМЕДТРАНС»)

3.1 Направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс»

В настоящее время у МАУ «Челябмедтранса» нет отдела маркетинга. Часть маркетинговых функций в системе управления предприятием реализуется в отделе планирования и экономики. В штате планирово-экономического отдела не введена должность инженера-маркетинга, которой могли быть поручены следующие задачи:

- представление интересов компании в контактах с другими предприятиями и организациями, ведение деловой переписки от имени компании в рамках ее компетенции;
- планирование и прогнозирование продаж услуг на основе окружающей среды и возможностей компании;
- организовать получение информации о клиентах компании;
- подготовка и заключение рекламных контрактов;
- осуществление бухгалтерского учета и контроль за ходом выполнения договорных обязательств.

Как видите, маркетинговые функции в соответствующей компании не реализованы. Системного подхода к управлению маркетингом не существует. Для того чтобы устранить пробелы в информационной системе компании, маркетинговая деятельность должна быть структурирована в первую очередь путем создания внутрифирменной системы сбора и обмена информацией. Наличие устоявшейся маркетинговой системы окажет существенное влияние на деятельность МАУ «Челябмедтранса».

В МАУ «Челябмедтранс» маркетинговые услуги не выделяются в отдельное ведомство, это не так, и в целом работа в этой сфере определяется руководителем организации. В МАУ «Челябмедтранс» информация, интегрирующая маркетинговую деятельность во внутренней и внешней среде, не носит систематического характера.

Однако, несмотря на создание внутрифирменной маркетинговой системы, которая упростит анализ полученной информации, остается один важный нерешенный вопрос: «Могут ли сотрудники фирмы эффективно выполнять маркетинговые функции?» Тот факт, что выполняемые функции являются дополнительными, а не прямыми обязанностями, приводит к поздней обработке, получению и анализу информации, что, в свою очередь, негативно сказывается на своевременном развитии предприятия.

Для создания хорошо функционирующей системы маркетинговой информации, решения проблем, связанных с непоследовательной маркетинговой деятельностью, а также нереализации некоторых функций, необходимо ввести позицию маркетолога, который мог бы сочетать разрозненные маркетинговые функции в единый сервис. Маркетолог, на наш взгляд, сможет предоставить организации те решения, которые будут преимуществом перед конкурентами.

При условии хорошо организованной маркетинговой деятельности руководство компании сможет получить необходимые данные, которые, по сути, станут основой для развития.

Цели для маркетолога должны быть сопоставимы с возможностями организации. Маркетолог обязан согласовать внутренние экологические процессы с целевыми планами или программами действий Челябинского трансформатора по отношению к внешней среде.

Мы предлагаем цели для маркетолога (таблица 9):

- увеличение числа новых клиентов
- увеличение объема предоставляемых услуг не менее, чем на 8 % при увеличении прибыли на 4 %;

- повышение качества услуг, а также работа по созданию новых сервисов.

Таблица 9 – Информационная работа маркетолога

Наименование подсистемы	Содержание	Выполняемые работы
Внутренняя отчетность	внутренняя информация: заказы, продажи услуг, цены, кредиторская задолженность	выявление перспективных возможностей и проблем
Маркетинговые наблюдения	текущая информация об изменении среды	разработка или корректировка маркетинговых планов
Маркетинговые исследования	подготовка и проведение различных исследований	анализ полученных данных по конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед МАУ «Челябмедтранс»
Маркетинговые решения	взаимосвязь: набор данных, инструментов, методик	анализ и интерпретация внутренней и внешней информации

Источник: составлено автором

Маркетолог становится основным блоком между фактом продажи сервиса и всеми теми действиями подразделений, которые могут повлиять на его продажу, но также отвечает за рыночные цели «Челябмедтранса» и их достижение.

Эффективность работы компании во многом определяется персоналом, и это подразумевает не только их обучение, но и меру ответственности.

Для того, чтобы маркетолог эффективно реализовывал поставленные руководством задачи, его задачи и функции должны определить его место в существующей организационной структуре. Поэтому, представляя новую должность, необходимо определить, какое место займет сотрудник предприятия, чтобы избежать всевозможных недоразумений (таблица 10).

Таблица 10 – Реализация работ в МАУ «Челябмедтранс»

Наименование работ	Непрерывность исполнения			
	постоянно	периодично	крайне редко	не осуществляется
анализ реальных и потенциальных потребителей услуг				
изучение требований и условий заказчика				

Окончание таблицы 10

Наименование работ	Непрерывность исполнения			
	постоянно	периодично	крайне редко	не осуществляется
анализ состояния договорных отношений и сроков выполнения работ				
анализ ценовой политики, гарантий				
изучение, анализ спроса и предложения рабочей силы				
получение исходных данных для выработки стратегии и тактики предприятия				
стимулирование спроса				
продвижение услуг, рекламная деятельность				
изучение и анализ взаимодействия структурных подразделений предприятия				
оценка состояния технического и технологического уровня				

Источник: составлено автором

Из таблицы 10 нами делается вывод о том, что эта информация, как и в настоящее время на предприятии, не может служить основой для создания предпосылок для развития предприятия.

С учетом вышесказанного, чтобы устранить пробелы в информационной системе «Челябмедтранса», мы считаем, что маркетинговую деятельность необходимо структурировать путем создания внутрифирменной системы сбора и обмена информацией.

Внедрение позиции маркетолога в организационную структуру «Челябмедтранса» позволит не только всесторонне проанализировать функции внешнего и внутреннего маркетинга, но и устранить существующие недостатки.

Таким образом, мы предлагаем принять в штате МАУ «Челябмедтранс» маркетолога.

Предлагаемые критерии оценки эффективности маркетолога:

- качество, своевременность и глубина работы, проводимой по анализу рынка и, как следствие, точность разработанных прогнозов объема продаж услуг на краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный период;
- поиск потребителей, выявление основных причин отказа в заключении договоров на оказание услуг;
- качество и своевременность работы по разработке предложений по совершенствованию организации продаж услуг, программ стимулирования продаж в соответствии с планом утверждения маркетинговых работ.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления МАУ «Челябмедтранс»

Предлагаем заключить договор с одним из кадровых агентств г. Челябинска.

С учетом обстановки, связанной в Covid-19 срок внедрения проекта рекомендуем 1 месяц, тогда за период возьмем 1 неделю.

Поскольку всем и, в частности, нашему исследовательскому объекту, необходимо быстрое восстановление, сложившейся за последние месяцы производственной деятельности.

Таким образом, получаем 4 недели на внедрение проекта (с октября месяца 2020 года – окончание сроков самоизоляции) (таблица 11).

Таблица 11 – Диаграмма Ганта – календарь планирования проекта

Задача	Период, неделя	Срок окончания	2021			
			1	2	3	4
Заключение договора с кадровым агентством	1	05.10.2020				
Проведение собеседований с потенциальными кандидатами на должность	1	05.10.2020				
Утверждение бюджета денежных средств на осуществление мероприятий	1	19.10.2020				
Оформление трудового договора с менеджером, разработка должностной инструкции	2	12.10.2020				
Выбор и предоставление кабинета для работы менеджера	1	19.10.2020				
Приобретение оргтехники для работы менеджера	1	26.10.2020				

Источник: составлено автором

Разработка, реализация и внедрение проекта займет 1 месяц – октябрь 2020 года, начиная со 2 недели внедрения проекта уже будет заключаться трудовой договор с маркетологом (таблицы 12,13,14).

Таблица 12 –Единоновременные затраты на проект

Период	Статья затрат	Сумма, руб.
12.10.2020– 30.10.2020	Приобретение компьютера и сетевого оборудования для работы менеджера: 1 компьютер * 80 000 руб.	80 000
	Оплата услуг кадрового агентства	30 000
	Итого	110 000

Источник: составлено автором

Таблица 13 –Заработная плата маркетолога, руб.

Оклад		35 000
Надбавка	Районный коэффициент уральский 15 %	5 250
Месячный фонд заработной платы (ФОТ)		40 250
Годовой ФОТ		483 000

Источник: составлено автором

Таблица 14 – Операционные затраты, руб.

Статья затрат	Сумма
Заработная плата менеджера	483 000
Прочие затраты (уборка помещения, электроэнергия, ГСМ)	57 600
Итого	540 600

Источник: составлено автором

Таким образом, потребуется:

$$483\,000 + 540\,000 = 1\,023\,000 \text{ руб.}$$

Ниже рассчитаем доходы от проекта и экономическую эффективность проекта.

Увеличение объема предоставляемых услуг на 8 % и прибыли на 4 %:

$$\text{ЧП} = 1216,59 / 100 \% * 4 \% = 48,66 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ЧП} = 1216,59 + 48,66 = 1\,265,25 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем прибыльность персонала управленческой деятельности (таблица 15):

$$\text{Пп}_{2020} = 1\,265,25 / 57 = 22,14$$

Таблица 15 – Показатель эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Показатель	2017	2018	2019	2020
Прибыльность персонала управленческой деятельности (П _п), тыс. руб.	23,83	21,43	20,27	22,14

Источник: составлено автором на основе расчетов

Прибыльность персонала управленческой деятельности за 2020 год, таким образом, повысилась на 1,87 тыс. руб. и составила 22,14 тыс. руб. (таблица 15, рисунок 18).

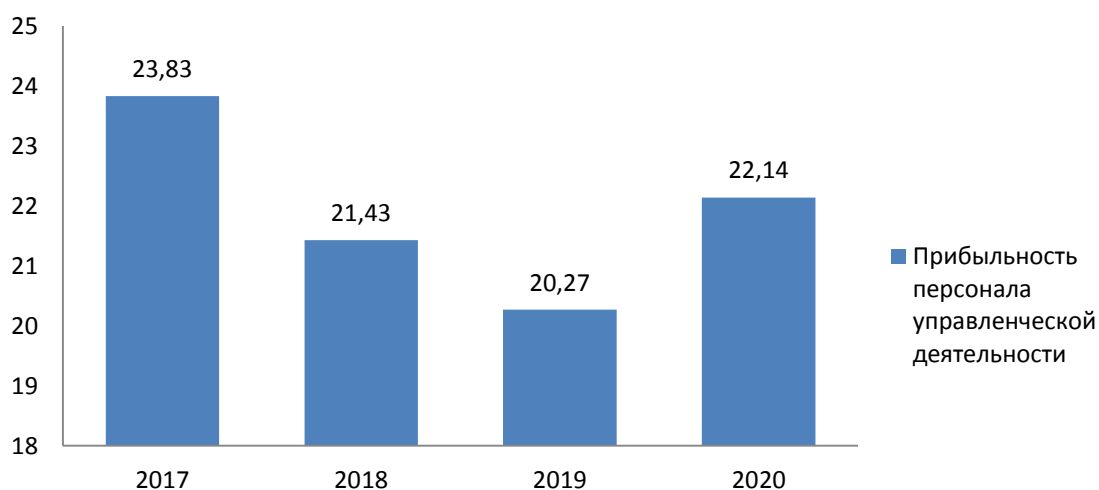


Рисунок 18 – Динамика показателя эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Рассчитаем количественные показатели на будущий период, которые нам покажут об улучшении управляемости организационной структурой (таблица 16).

Средняя норма управляемости: $\text{Нупр}_{2020} = 12/55 = 0,21$.

Таблица 16 – Показатель средней нормы управляемости

Показатель	2017	2018	2019	2020
Средняя норма управляемости	0,26	0,25	0,22	0,21

Источник: составлено автором на основе расчетов

Динамику отобразим на рисунке 19.

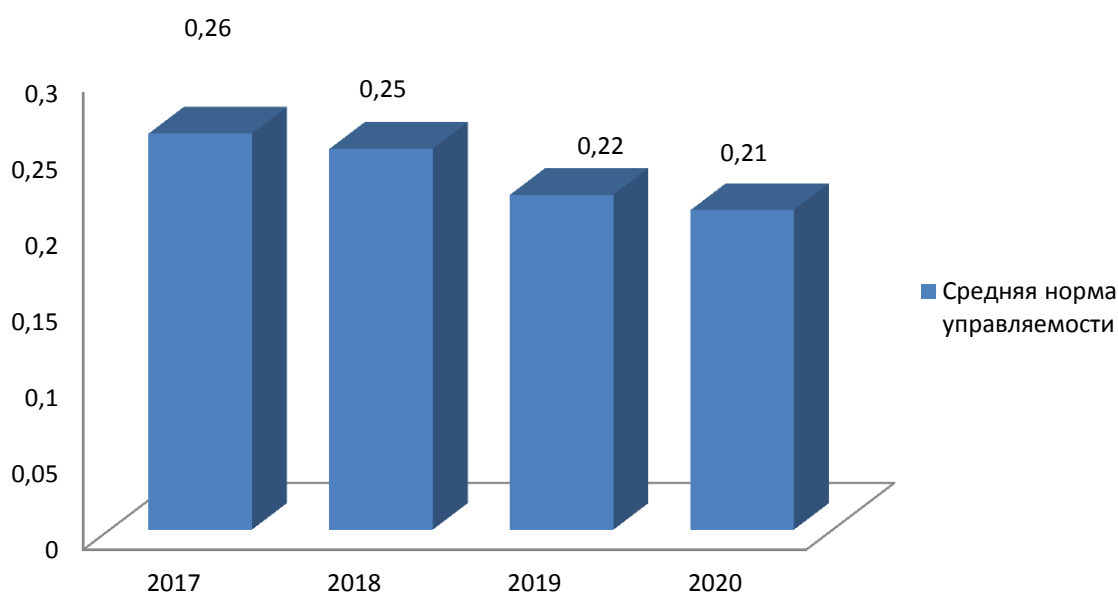


Рисунок 19 – Динамика средней нормы управляемости

С учетом наших рекомендаций показатель снижается, а значит эффективность управления в МАУ «Челябмедтранс» повышается.

Рассчитаем еще относительный излишек/ недостаток работников (таблица 17):

$\text{Отн}_{2020} = 55 - 57 = - 2$.

Таблица 17 – Показатель относительного излишка/ недостатка работников

Показатель	2017	2018	2019	2020
Относительный излишек/ недостаток работников	0	-5	-3	-2

Источник: составлено автором на основе расчетов

Динамику отобразим на рисунке 20.

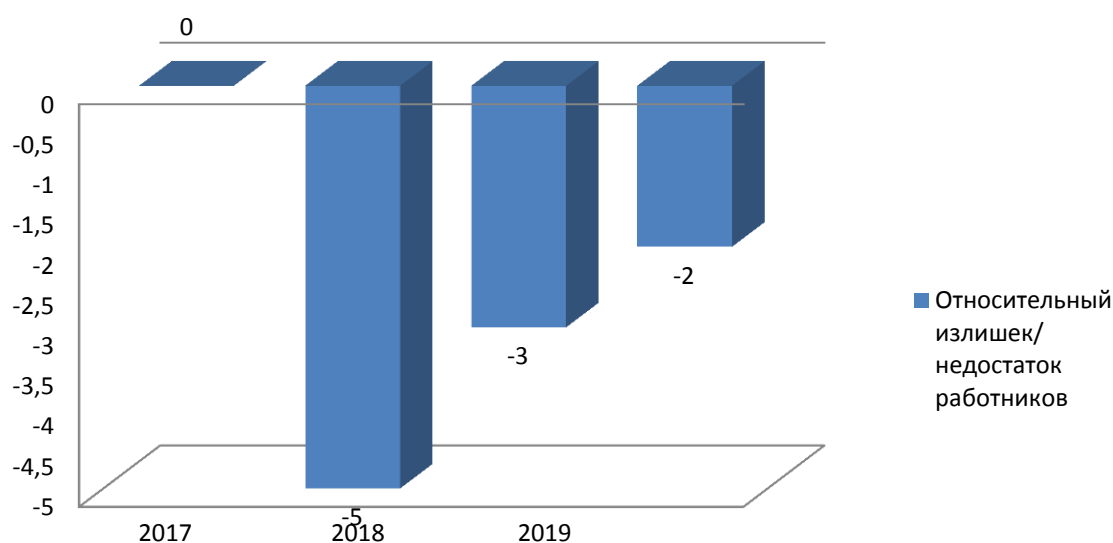


Рисунок 17 – Динамика относительного излишка/ недостатка работников

По данным расчетов, абсолютное увеличение составило на конец анализируемого периода (-) 2 человека (показатель улучшился).

Выводы по разделу 3.

Проведенный нами во второй главе этой работы анализ степени рациональности распределения задач, прав и обязанностей между различными структурными подразделениями МАУ «Челябмедтранс» выявил следующие нереализованные функции и основные проблемы:

почти полное отсутствие маркетинга;

услуги не сегментированы;

потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных решений, необоснованные инвестиции и потеря наиболее привлекательных клиентов.

Чтобы устранить проблемы, нами была предложена должность маркетолога.

Использование нашего предложения в рамках совершенствования организационной структуры управления в целях повышения качества и количества компании позволит повысить эффективность управления в МАУ «Челабмедтранс».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная структура управления предприятием – упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие. К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации – децентрализации механизма управления, степень сложности организационной структуры, степень формализации механизма управления.

Основываясь на результатах этих показателей, сможем дать оценку эффективности организационной структуры исследуемого МАУ «Челябмедтранс».

На основе проведенного анализа соответствия организационной структуры МАУ «Челябмедтранс» целям и задачам его деятельности сделаем следующие выводы.

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

Эффективность управления в организации снизилась, так как произошло снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия. А именно. Прибыльность персонала управленческой деятельности за анализируемый период снизилась и составила в 2019 году 85,07 % от уровня 2017 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2016 году принес 20,27 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2017 году – 23,83 тыс. руб. Затраты на содержание одного работника управления увеличились на 16,16 %.

При этом удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости возрос с 4,99 % до 6,6 %

Коэффициент структурной напряженности свидетельствует о низкой экономичности управления. Показатель средней нормы управляемости снижается, а значит эффективность управления в МАУ «Челябмедтранс» повышается. Значение коэффициента звенности равно 1, то это говорит о том, что количество звеньев в существующей структуре оптимально. Абсолютное увеличение составило на конец анализируемого периода (-) 3 человека, а относительное – 10 % снижения.

Проведенный нами во второй главе этой работы анализ степени рациональности распределения задач, прав и обязанностей между различными структурными подразделениями МАУ «Челябмедтранса» выявил следующие нереализованные функции и основные проблемы:

- почти полное отсутствие маркетинга;
- услуги не сегментированы;
- потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных решений, необоснованные инвестиции и потеря наиболее привлекательных клиентов. Чтобы устранить проблемы, нами была предложена должность маркетолога.

Использование нашего предложения в рамках совершенствования организационной структуры управления в целях повышения качества и количества компании позволит повысить эффективность управления в МАУ «Челябмедтранс».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации от 21 октября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016). – СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru>
- 2 Федеральный закон от 03.11.2006 «Об автономных учреждениях» №174-ФЗ. – СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru>
- 3 Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 28.11.2015). – СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru>
- 4 Адамская, Л.В. Местное самоуправление в РФ / Л.В. Адамская // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – №3 (16). – С. 22–23.
- 5 Алиева, Г.Ш. Проблемы организации местного самоуправления и его взаимодействия с центральной государственной властью / Г.Ш. Алиева // Аллея науки. – 2018. – Т. 2. – №2 (18). – С. 573–575.
- 6 Афанасьев, А.А. Концептуально-правовые основы местного самоуправления: организационные основы местного самоуправления сельских поселений / А.А. Афанасьев // Право и образование. – 2014. – №10. – С.6–11.
- 7 Баранова, И.А. Экономическая основа местного самоуправления / И.А. Баранова // Интеграция наук. – 2017. – Т. 2. – №2 (6). – С. 18-20.
- 8 Гричук, А.Г. Организационная структура управления и штатное расписание городского или сельского поселения муниципального района / А.Г. Гричук, Ю.В. Рудаков // Чиновник. – Режим доступа: <http://chinovnik.uara.ru>
- 9 Грызунова, Г.В. Реинжиниринг административных процессов в контексте модернизации государственной службы: региональный аспект / Г.В. Грызунова // Ученые записки ЗабГГПУ. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>

- 10 Гопоненко, А.Л. Теория управления [Электронный ресурс] / А.Л. Гопоненко. – Режим доступа: <http://uchebnikonline.com>
- 11 Захаров, И.И. Местное самоуправление как вид публичной власти / И.И. Захаров // Потенциал современной науки. – 2017. – №4(30). – С. 55–57.
- 12 Зыкова, М. Е. Формирование и реализация управленческих решений в системе государственного и муниципального управления / М.Е.Зыкова. – Режим доступа: <http://zyzkova-m.narod.ru>
- 13 Дороговцев, А.П. Аутсорсинг в муниципальном управлении / А.П. Дороговцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №1. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>
- 14 Информационно-аналитический портал «Предпринимательство и право». Государственные и муниципальные унитарные предприятия. – Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru>.
- 15 Кардашов, Р. А. Программно-целевой подход проектирования организационной структуры / Р.А. Кардашов // Российский следователь. – 2016. – №6. – <http://www.center-bereg.ru>
- 16 Кузнецова, Л.А. Некоторые особенности муниципального управления в сельской местности. // Вестник Челябинского университета. – 2018. – №27. – С.41–43.
- 17 Лебедева, А.Д. Местное самоуправление в РФ / А.Д. Лебедева // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2017. – №73–74 (1–2). – С. 47–50.
- 18 Макогон, Т.И. Местное народовластие: Конstellация формы и содержания / Т.И. Макогон // Вестник Томского государственного университета. История. – 2015. – №5(25) – С. 87.
- 19 Мельникова, Т. Ф. Оценка эффективности организационной структуры предприятия / Т. Ф. Мельникова, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова, А. И. Яикбаева // Молодой ученый. – 2015. – №2(82). – С. 282–284. – Режим доступа: <https://moluch.ru>

20 Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://college.ru/economics>.

21 Олейникова, О.И. Организационная структура органов местного самоуправления: правовой, организационный и управленческий аспекты / О.И. Олейникова // Юридический факт. – 2018. – №24. – С. 14-22.

22 Павлюк, А. К. Применение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях / А. К. Павлюк, Н. И. Меркушева // Молодой ученый. – 2015. – №1. – С. 265–267.

23 Петрова, Т.А. Местное самоуправление в современных реалиях / Т.А. Петрова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2017. – №39. – С. 174–181.

24 Попов, Г.А. Местное самоуправление и национальный вопрос в России / Г.А. Попов // Синергия Наук – 2017. – №12. – С. 494–499.

25 Погонин, В.В. Региональное управление и территориальное планирование. Учебно-методический комплекс по дисциплине / В.В. Погонин. – Челябинск, 2014. – 24 с.

26 Постовой, Н.В. Муниципальное управление: планирование, собственность, компетенция / Н.В.Постовой. – М.: Юриспруденция, 2015. – 144 с.

27 Рябова, Т.М. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления / Т.М. Рябова // Материалы Ивановских чтении. – 2018. – №1. – С. 113–117.

28 Савин, В.И. Местное самоуправление в системе публичной власти в России / В.И. Савин // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т.12. – №3. – С. 150–155.

29 Система муниципального управления /под редакцией Зотова В.Б.: учебник для вузов. – 3-е издание.– М.: Олма-Пресс, 2017. – 278 с.

30 Стульникова, О.В. Местное самоуправление в современной России: проблемы и перспективы развития / О.В. Стульникова // Новая наука: От идеи к результату. – 2017. – Т.1. – №2. – С. 230–234.

- 31 Терехова, Т. Г. Ответственность должностных лиц и органов местного самоуправления // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 378–382.
- 32 Чихладзе, Л.Т. Новые тенденции формирования органов местного самоуправления в РФ / Л.Т. Чихладзе // Юридическая наука. – 2017. – №1. – С. 42–51.
- 33 Шайхуллин, М.С. К вопросу о конституционных гарантиях местного самоуправления в России / М.С. Шайхуллин // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. – 2016. №10. – С. 130–133.
- 35 Широков, А.Н., Юркова С.Н. Муниципальное управление. 2-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2017. – 341с.
- 36 Юсупова, Р.М. Местное самоуправление в РФ / Р.М. Юсупова // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. – 2017. – №19(24). – С. 41–43.
- 37 Электронный журнал «Практика муниципального управления». – Режим доступа: <http://e.munuprav.ru>.
- 38 Электронный журнал «Вопросы государственного и муниципального управления». – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru>.
- 39 Энциклопедия местного самоуправления. – Режим доступа: <http://emsu.ru>.
- 40 Якушкина, В.А. Роль местного самоуправления в обществе / В.А. Якушкина // Академическая публицистика. – 2018. – №1. – С. 121–126.