

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Факультет «Международный»  
Кафедра «Международный менеджмент»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент  
Директор ООО ПКД «КВАРЦ»,

 В.А. Воробьев

(подпись)

 31.05 2016 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
«Международный менеджмент»,

д.э.н., доцент

 Ю.В. Бабанова

(подпись)

 31.05 2016 г.

### Совершенствование организационной структуры ООО «ГРАС» с учетом международного опыта

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 080200.62.2016.662.ПЗ.ВКР



Консультант  
по экономической части работы,  
к.э.н., доцент

 М.И. Соколова  
 25.05 2016 г.



Руководитель работы,  
старший преподаватель

 Л.Ф. Морозова  
 16.05 2016 г.

Автор работы  
студент группы Мн-547

 Н.В. Рязанов  
 24.05 2016 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель


 Р.А. Алабугина  
 17 мая 2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)

Факультет  
Кафедра  
Направление

«Международный»  
«Международный менеджмент»  
«Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
«Международный менеджмент»  
 Ю.В. Бабанова  
2016 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу студента

Рязанова Никиты Викторовича

Группа Мн-547

1 Тема работы Совершенствование организационной структуры ООО «ГРАС» с учетом международного опыта утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 30.05.2016 г.

3 Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

Курсовые работы по дисциплинам:  
управление проектами, стратегический менеджмент, модели международной интеграции, методическое руководство по дипломной работе, проекту, статистические данные предприятия.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке \_\_\_\_\_

1. Изучить понятие сущность и значение организационной структуры предприятия;

2. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «ГРАС»;

3. Разработать пути совершенствования организационной структуры управления на предприятии.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, электронные носители)  
Альбом иллюстраций в режиме Power Point.



Общее количество иллюстраций 15 шт.

6 Дата выдачи задания 20.10.2015 г.

Руководитель работы  Л.Ф. Морозова  
(подпись) (И.О. Ф.)


Задание принял к исполнению  Н.В. Рязанов  
(подпись студента) (И.О. Ф.)


7 Консультанты по работе


Наименование глав ВКР	Консультанты по главам работы	Задание выдал	Задание принял
Глава 3 – экономическая часть	Соколова М.И.		

### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
1. Формулирование темы	20.11.2015	
2. Сдача главы 1	05.01.2016	
3. Сдача главы 2	30.03.2016	
4. Сдача главы 3	30.04.2016	
5. Нормоконтроль по главам	30.04.2016	
6. Рецензирование ВКР	02.06.2016	

Заведующий кафедрой  Ю.В. Бабанова  
(подпись) (И.О. Ф.)

Руководитель работы  Л.Ф. Морозова  
(подпись) (И.О. Ф.)

Студент  Н.В. Рязанов  
(подпись студента) (И.О. Ф.)



## АННОТАЦИЯ

Рязанов Н.В. Совершенствование организационной структуры ООО «ГРАС» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, Мн - 547; 2016. - 91 с., 16 табл., библиогр. список - 50 наим., 3 прил.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что сегодня для любого хозяйствующего субъекта большое значение имеет организационная структура управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому в настоящее время совершенствованию организационной структуры управления уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей организации возможно при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка совершенствования структуры управления предприятия ООО «ГРАС».

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи:

- изучить понятие сущность и значение организационной структуры предприятия;
- исследовать типы организационных структур, их преимущества и недостатки;
- показать эволюцию методов проектирования организационных структур;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «ГРАС»;
- проанализировать и дать оценку действующей структуры управления;
- выявить и провести анализ проблем управления предприятием;
- разработать пути совершенствования организационной структуры управления на предприятии;

– дать оценку эффективности новой организационной структуры управления.

Объектом исследования является организационная структура предприятия ООО «ГРАС».

Основная тема характеризуется применением современных методов совершенствования систем управления производством ООО «ГРАС».

Результатами работы являются усовершенствование организационной структуры коммерческого предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	9
1.1 Понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия.....	9
1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.....	13
1.3 Эволюция методов проектирования организационных структур.....	24
Выводы по Главе 1.....	32
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРАС».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ и оценка действующей структуры управления.....	51
2.3 Анализ проблем управления предприятием.....	59
Выводы по Главе 2.....	62
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ГРАС».....	64
3.1 Пути совершенствования организационной структуры предприятия.....	64
3.2 Оценка эффективности новой организационной структуры управления	73
Выводы по Главе 3.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Должностная инструкция начальника отдела маркетинга и развития (проект).....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Должностная инструкция специалиста по маркетингу (проект).....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Должностная инструкция специалиста по рекламе (проект)	94



## ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Анализ состояния систем управления предприятиями показывает, что многие проблемы, возникающие при их функционировании, порождаются несовершенством организационных структур. Рыночная экономика в совокупности с требованиями современного этапа развития производства формулирует перед организационной структурой предприятия новые условия с точки зрения гибкости, динамичности, соответствия сложившейся рыночной конъюнктуре.

Необходимость совершенствования структуры управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Упрощенно структура управления представляется как ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками, ответственными за деятельность структурных подразделений организации.

Проблема совершенствования структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что сегодня для любого

хозяйствующего субъекта большое значение имеет организационная структура управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому в настоящее время совершенствованию организационной структуры управления уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей организации возможно при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка совершенствования структуры управления предприятия ООО «ГРАС».

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- изучить понятие сущность и значение организационной структуры предприятия;
- исследовать типы организационных структур, их преимущества и недостатки;
- показать эволюцию методов проектирования организационных структур
- дать организационно – экономическую характеристику предприятия ООО «ГРАС»;
- проанализировать и дать оценку действующей структуры управления;
- выявить и провести анализ проблем управления предприятием;
- разработать пути совершенствования организационной структуры управления на предприятии;
- дать оценку эффективности новой организационной структуры управления.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «ГРАС».

Предметом исследования являются основы формирования и функционирования организационных структур управления предприятий.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка, приложения.



Во введении обоснована актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, определены цели и задачи, объект и предмет работы, определена теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия, дана оценка действующей структуры управления ООО «ГРЭС», проведен анализ проблем управления предприятием.

Во второй главе изучено понятие организационной структуры управления предприятия, проведен анализ типов организационных структур, выявлены их преимущества и недостатки, исследована эффективность функционирования организационной структуры.

В третьей главе разработаны пути совершенствования организационной структуры управления, дана оценка эффективности новой организационной структуры управления.

В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию.

# ГЛАВА I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 1.1 Понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. «Управлять – значит, вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов» [24, с.124].

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их.

В литературе выделяют несколько подходов к определению понятия «организационная структура управления». Один из теоретических подходов трактует организационную структуру как «состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления [8, с. 212]. В другом дается следующее определение организационной структуре управления: «организационная структура управления – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей [26, с. 86]. Организационная структура управления определяется как «форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей» [26, с. 86]. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между

входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Таким образом, организационную структуру управления можно определить как взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

В рамках организационной структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура управления – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи [31, с. 4-6].

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений).

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организации. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

В организационной структуре выделяется вертикальное и горизонтальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда возникает при наличие нескольких уровней управления и заключается в том, что руководитель верхнего уровня управляет



деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, то есть в формальном смысле обладает большей властью и статусом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Вертикальное разделение труда

Вертикальная структура состоит из уровней власти, распределяющейся по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Чем больше ступеней существует между высшим уровнем и оперативными работниками, тем сложнее является данная организация.

Вертикальные связи подчинения бывают двух видов:

1. Линейные связи подчинения – означают подчинение линейным руководителям по всем вопросам управления;
2. Функциональные связи подчинения имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций и охватывает: определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или несколькими различными лицами. Работники, связанные с функциями, могут быть отнесены к бухгалтерам, администраторам,

руководителям производственных звеньев и т. п. (рисунок 2).



Рисунок 2 – Горизонтальное разделение труда в организации

Руководитель высшего уровня на рисунке 2 имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня, например, по производству, бухгалтерскому учету, маркетингу. Руководитель среднего уровня имеет прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, а те непосредственно над определенным числом исполнителей.

На конкретную структуру управления влияют несколько групп факторов:

– масштаб и структура самой организации. Первый определяет, будет ли управленческая структура «высокой» или «плоской», а вторая задает ее тип – функциональная, дивизиональная и т.п.;

– технологические факторы. В условиях всеобщей автоматизации, при которой не нужно постоянное присутствие человека, структура управления бывает гораздо более простой;

– экономические факторы. Сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое единым органом управления вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты;

– человеческий фактор связан с социальной структурой персонала и взаимоотношениями между людьми. Так, если в организации не достает лиц с соответствующим уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна;

– естественные факторы – географические или природно-климатические. Например, территориальная разбросанность подразделений, их оторванность от центрального руководства, экстремальный характер условий работы и пр.;

– структура управления частью организации во многом определяется местом, которое эта часть занимает и характером деятельности. Структура управления производственными подразделениями будет совсем не такой, как научными, а находящимися на верхних «этажах» иной, чем на нижних.

Таким образом, эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура управления должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям. Организационная структура управления предприятия – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого.

## 1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки

Рассмотрим различные классификации организационных структур управления предприятиями, использование которых позволит более четко ориентироваться среди их многообразия.

Для того, чтобы составить классификацию организационных структур управления, в первую очередь, необходимо выбрать, по какому признаку их проводить. Рекомендуются следующие признаки классификаций оргструктур:

- по внешнему виду иерархии;
- по видам дробления организации;
- по степени централизации;



- по степени сложности;
- по степени детализации и по степени реагирования на внешнюю среду [7, с. 32].

Исходя из обозначенных признаков, были выделены следующие структуры:

1. По внешнему виду иерархии.

- Mono-административные (пирамидальные);
- Поли-административные (матричные).

Моно-административная иерархия подразумевает, что у каждого исполнителя имеется один прямой начальник. Иногда допустимо существование нескольких функциональных руководителей, но все они работают на постоянной основе, т.е. у одного и того же подчиненного не могут меняться начальники.

Поли-административные (например, матричные) организационные структуры управления отличаются от предыдущих тем, что у конечных исполнителей всегда имеется не менее двух руководителей, каждый из которых осуществляет прямое руководство на постоянной или временной основе.

2. По видам дробления организации:

- дробление без специализации;
- дробление по функциям;
- дробление по видам продукции, по территориальному местоположению и по группам клиентов.

Дробление без специализации.

Данный вид дробления происходит при дроблении структурного блока, состоящего из сотрудников одинаковой квалификации и, соответственно, занимающихся выполнением похожих функций.

Дробление происходит за в виде разделения структурного блока на несколько (у каждого вновь образованного структурного блока, исходя из определения, появляется свой руководитель).

Например, дробление всей массы рабочих на бригады (рисунок 3) происходит на уровне бригадиров.



Рисунок 3 – Пример дробления без специализации

Дробление по функциям.

Этот вид дробления осуществляется с целью формирования служб и структурных подразделений, специализирующихся на выполнении каких-либо определенных функций.

Например, выделение финансового отдела, производственного отдела и отдела маркетинга (рисунок 4) происходит на уровне структурного блока заместителей директора предприятия и приводит к формированию соответствующих структурных подразделений и служб.



Рисунок 2.4 – Пример дробления по функциональному признаку

Дробление по видам продукции, по территориальному местоположению и по группам клиентов.

Дробление по видам продукции, по территориальному местоположению и по группам клиентов применяется в случае невозможности по какой-либо причине объединить структурные подразделения, занимающиеся однотипными функциями в одно.

Например, в силу исторически сложившихся обстоятельств, предприятие занимается выпуском изделий из стекла и кожевенным производством. Естественно, что одно производственное подразделение не сможет осуществлять выпуск всей номенклатуры товаров. Значит необходимо разбить его на два производства, как это показано на рисунке 5.



Рисунок 5 – Дробление по типу изготавливаемой продукции

По территориальному признаку обычно происходит дробление на филиалы. Дробление по группам клиентов бывает необходимо, если предприятие реализует продукцию настолько сильно различающимся группам потребителей (например, по доходу или по вкусу), что может потребоваться создание не только отдельных подразделений отдела маркетинга, но даже разных производств и под разными марками.

3. По степени централизации:

- Централизованные;
- Децентрализованные.

Централизованное предприятие – это предприятие, на котором сосредоточение основной власти находится на высшем уровне управления.

Децентрализованное предприятие – это организация, на которой все уровни



управления, в том числе и исполнительный, активно участвуют в управлении ей.

Чрезмерная централизация на предприятии ведет к тотальной зависимости функционирования организации от деятельности высшего уровня управления. Это приводит к тому, что, стоящие на более низких уровнях иерархии, сотрудники становятся только лишь проводниками и исполнителями их воли. В результате, с их стороны не поощряются новаторство и свободомыслие.

Но, в то же время, и для топ-менеджеров это чревато серьезными последствиями, такими, как:

- большие перегрузки, из-за чего происходит снижение эффективности работы;
- появление необходимости заниматься оперативным управлением и т.п.

Децентрализация позволяет решить данные проблемы. При осуществлении делегирования полномочий (а именно этот процесс лежит в основе децентрализации) необходимо вместе с дополнительной ответственностью передавать своим подчиненным соответствующие ей права, а также следует адекватно повысить заработную плату, как компенсацию за более сложную и напряженную работу. Пренебрежение данными процедурами может поставить по удар все мероприятия по улучшению функционирования организации или, более того, способно полностью парализовать всю ее работу.

4. По степени сложности:

Простейшие; делятся на подвиды:

- базовые;
- производные.

Сложные; делятся на подвиды:

- классические;
- сборные или конгломераты (сочетающие несколько видов классических).

Различают два вида основных организационных структур управления: основные базисные и основные производные. Основными базисными организационными структурами управления являются: «лента»; «круг»; «колесо».

Для удобства анализа, будем отталкиваться от предположения, что все

элементы схем - структурные единицы. Разберем, как они функционируют.

### Лента

Схема «лента» представлена на рисунке 6 [22, с. 44-46].

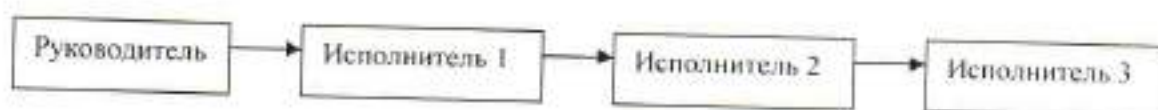


Рисунок 6 – Основная базисная ОСУ «лента»

### Круг

Схема «круг» представлена на рисунке 7 [52, с. 46].



Рисунок 7 – Основная базисная организационная структура управления «круг»

В схеме «круг» (рисунок 7), в отличие от «ленты», не прослеживается четкой линейной взаимосвязи между ее структурными элементами. У элемента «Исполнитель 3» не один, а два непосредственных (линейных) начальника.

### Колесо

Схема «колесо» представлена на рисунке 8 [44, с. 57].



Рисунок 8 – Основная базисная организационная структура управления «колесо»

Схема «колесо» (рисунок 8) отличается от всех предыдущих схем наличием такого элемента, как «консультант». С целью наиболее наглядной демонстрации схемы функционирования данной организационной структуры, заменим всех консультантов одним. В этом случае схема будет выглядеть так, как изображено на рисунке 9.



Рисунок 9 – Упрощенная основная базисная организационная структура управления «колесо»

Помимо основных базисных организационных структур управления, выделяют два вида основных производных (от базисных) оргструктур:

- схема «звезда»;
- схема «иерархическая».

Звезда.

Схема «звезда» (рисунок 10) интересна тем, что в ней между исполнителями не возникает никаких связей. Такая схема позволяет сохранять конфиденциальность и независимость функционирования от остальных каждого из исполнителей.



Рисунок 10 – Основная производная схема «звезда»



Подобная схема может иметь место, например, на предприятиях, имеющих свои торговые представительства в различных регионах.

Иерархическая.

«Иерархическая» схема (рисунок 11) функционирует аналогично схеме «лента», по сути дела, являясь ее дальнейшим развитием.



Рисунок 11 – Основная производная схема «иерархическая»

Все рассмотренные выше схемы организационных структур управления и основные базисные, и основные производные являются, как уже отмечалось ранее, теми элементами из которых выстраиваются ОСУ любой сложности. Любой элемент такой схемы может быть не только структурной единицей, но и структурным блоком, и даже структурным подразделением.

5. По степени реагирования на окружающую среду:

- Линейные;
- Функциональные;
- Дивизионные;
- Матричные.

Рассмотрим основные виды организационных структур.

Линейная организационная структура. Наиболее простой организационной структурой является линейная (рисунок 12).

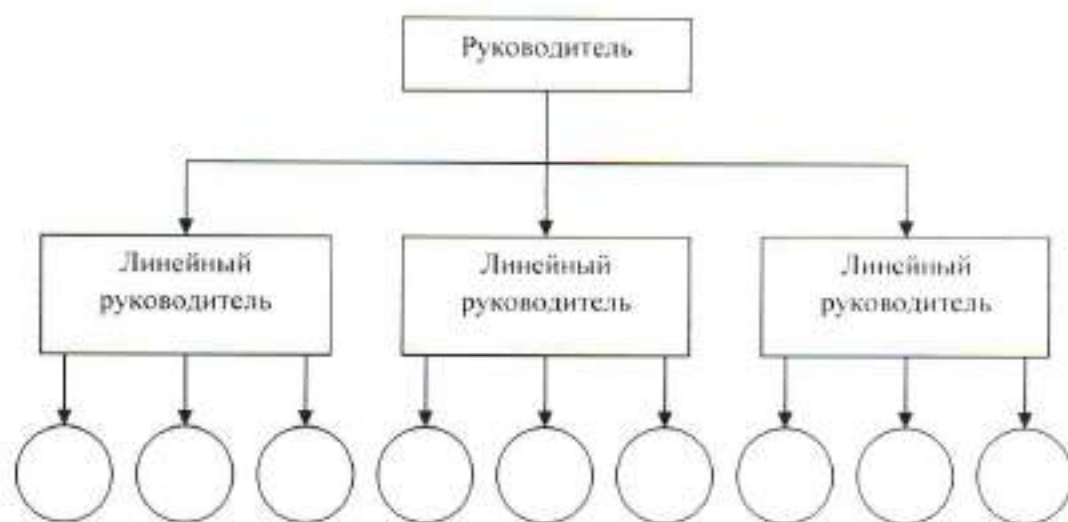


Рисунок 12 – Схема линейной структуры

Ее основные принципы: все функции управления сосредоточены у руководителя предприятия, прямое подчинение персонала руководителю с диапазоном контроля в 5–10 человек (в зависимости от ситуации), иерархия и единоначалие, универсализм линейного руководителя.

Такая структура проста и экономична, обеспечивает конечную ответственность, дает возможность соблюдения баланса власти и ответственности.

Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений и поддержания необходимой дисциплины.

Однако у линейной структуры есть крупный недостаток: ни один руководитель не может быть универсальным специалистом и охватывать все стороны деятельности предприятия.

Такая структура ориентирована лишь на реализацию текущих задач, для нее характерны отсутствие гибкости, склонность к бюрократизму, возможность искажения информации при передаче с одного уровня управления на другой.

Функциональная структура (рисунок 13).

При функциональной структуре руководители функциональных подразделений специализируются в определенной области деятельности и отвечают за реализацию соответствующих функций.

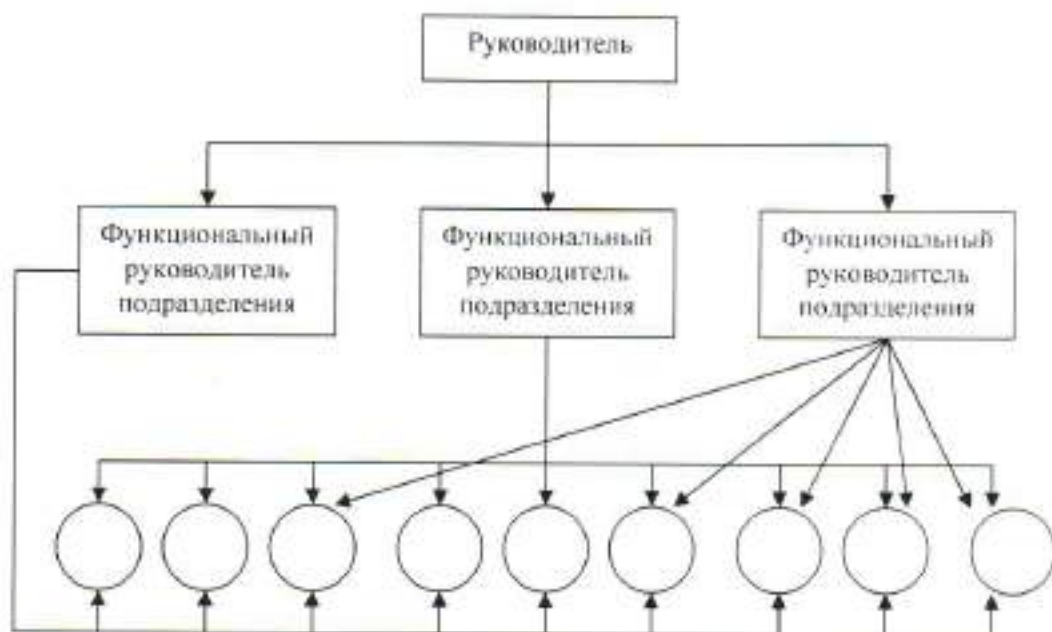


Рисунок 13 – Схема функциональной структуры

Руководители функциональных подразделений непосредственно дают распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции. Основные преимущества функциональной структуры – прямое воздействие специалистов на производство, высокий уровень специализации управления, глубокая разработка и обоснование принимаемых решений. Основной недостаток – сложность и неэкономичность (много подразделений, а следовательно, и каналов управления).

Дивизиональная структура. В настоящее время в промышленно развитых странах наблюдается отход от линейно-функциональной структуры (классический тип этой организации сохранился лишь на мелких и средних предприятиях, работающих в традиционных областях бизнеса).

Среди крупных компаний преобладает дивизиональный тип организационной структуры (рисунок 14). По оценкам специалистов, дивизиональную структуру управления имеет 95% из 500 крупнейших американских компаний. К факторам, обусловившим переход к этому типу организационной структуры, относятся: рост диверсификации предпринимательской деятельности, специализация управления, международное разделение труда, рост информированности, самооценки и ожиданий менеджеров среднего звена и т.п.





Рисунок 14 – Схема дивизиональной структуры

Для дивизиональной организационной структуры характерна децентрализация управленческих функций: производственные подразделения обладают автономными структурами, осуществляющими основные функции управления (учет, планирование, финансовое управление, маркетинг и т.п.). Это позволяет производственным подразделениям решать самостоятельные задачи, связанные с разработкой, производством и сбытом собственной продукции.

Высшее руководство предприятия может при этом сосредоточиться на постановке и решении стратегических задач.

**Матричная организационная структура.** Матричная организационная структура возникает в условиях диверсифицированного производства, когда предприятие осуществляет разработку и выпуск нескольких разнородных видов продукции, реализует несколько инвестиционных или инновационных проектов и т.п. Она представляет собой синтез линейно-функциональной и дивизиональной структур (рисунок 15).

Общие указания исполнителям даются линейными руководителями, а особые инструкции – руководителями проектов. Последние являются лицами, принимающими решения, наделяются специальными полномочиями



Рисунок 15 – Матричная схема организационной структуры предприятия

Линейные руководители аккумулируют и интерпретируют информацию, поступающую от функциональных подразделений, осуществляют контроль над ходом реализации проекта. С ними письменно согласовываются распоряжения линейных руководителей, касающиеся работ по данному проекту. Преимущества такой структуры – гибкость, динамизм, гарантии сохранения и расширения технологического капитала и инновационной активности.

Личная заинтересованность руководителя проекта в его успехе, обусловленная такими мотивами, как стремление к профессиональному росту и сплоченности коллектива.

### 1.3 Эволюция методов проектирования организационных структур

Развитие теоретических концепций проектирования стратегий и структур управления происходило в соответствии с эволюцией задач практического менеджмента. Используя опыт передовых компаний, теория на каждом этапе

развития экономики создавала новую «социальную технологию» управления, эффективную для изменявшихся условий деятельности.

В период формирования базовых технологий массового производства и крупных промышленных компаний четвертого большого экономического цикла менеджмент функционально не был отделен от технического и инженерного руководства. Ключевым фактором конкурентоспособности в это время была скорость освоения технических нововведений и организации производственного процесса. Высокое значение нововведений для обеспечения эффективности стратегий управления привела к появлению у предприятий гибких структур, не соответствовавших традициям иерархической жесткости крупных государственных и финансовых учреждений того времени.

Принципы построения гибких стратегий и структур изложил Г. Форд в период возникновения рынка автомобилей. Он утверждал, что: чрезмерная жесткость и зарегламентированность создают волокиту и мешают быстрому внедрению идей по усовершенствованию хозяйственных операций; руководитель полностью несет ответственность за работу своего подразделения и должен иметь неограниченные полномочия по принятию решений; организационная структура не подразумевает существование штатного расписания и должностных инструкций, поскольку каждый сам должен создавать себе место в соответствии со своими способностями и выполнять обязанности, необходимые в данный момент; служебные отношения опираются не на формальную иерархию, а на свободу установления любых необходимых контактов между сотрудниками [21, с. 141].

Структуры, построенные в соответствии с указанными принципами, обеспечивали требуемую быстроту принятия решений и эффективное управление небольшими предприятиями, руководство которыми строилось не на четкости разделения задач, а на общей организационной культуре группы единомышленников. Постепенно технологические достижения становились достоянием многих фирм, из-за чего складывалась конкурентная среда. Преуспевали в этих условиях те, кто обеспечивал рост масштабов за счет стандартизации хозяйственных операций, снижения себестоимости и повышения



надежности продукции. Такие конкуренты легко поглощали соперников. Средством выживания более слабых было слияние в более крупные корпорации.

Предпринимательская активность, требовавшая вложений капитала, ушла в прошлое. Подавляющее большинство предприятий оставались однопродуктовыми и однорыночными. У средних и, тем более, крупных промышленных компаний возникла потребность в профессиональном руководстве.

Так, например, все компании Т. Эдисона, достигнув средних размеров, потерпели крах, поскольку он «даже не пытался создать на них управленческое звено». «Дженерал Электрик» и «Вестингауз Электрик» уцелели только благодаря устранению их основателя от руководства и найму на его место профессиональных менеджеров [25, с. 247]. Для эффективного управления быстрорастущими предприятиями в условиях стабильной внешней среды сформировался тот способ организационного построения, который в компании «Дюпон» был назван «объединением однородных видов деятельности» [27, с. 362], а в теории управления – функциональной организационной структурой. В основу этого способа организации легла специализация подразделений предприятия на выполнении однородных видов работ - функций хозяйственной деятельности.

В теории управления правила построения структур, позволяющие обеспечить эффективность компаний, были сформулированы классиками управления А. Файолем [41], Ф. Тейлором [28], Г. Эмерсоном [98].

Кратко эти правила можно изложить в следующем виде:

- отсутствие дублирования функций подразделений,
- соответствие иерархии целей подразделений целям всей компании,
- единство руководства для каждого сотрудника,
- соблюдение норматива управляемости,
- минимизация количества уровней иерархии,
- централизация, обеспечивающая принятие решений на минимально низком уровне иерархии с необходимой компетенцией.

Таким образом, появление научной теории менеджмента закрепило формирование в практике руководства уровня управления оперативной хозяйственной деятельностью, обеспечивающего внутреннюю эффективность компаний.

Основатели научной теории управления относились к числу технологических новаторов, столкнувшихся с необходимостью организации менеджмента на своих быстрорастущих компаниях. Поэтому в их работах помимо изложения принципов оперативного менеджмента присутствовало описание элементов стратегического управления, обеспечивавшего процесс адаптации фирм к новым задачам, поставленным промышленной революцией. Однако, в период оптимизации операций и роста масштабов компаний эта сторона их теории оказалась невостребованной. Принципы функциональной организации, начиная с 1927 года, дополнялись социально - психологическими элементами, исследование которых начал Э. Мэйо, а в последствии продолжили М.Р. Фоллет, К. Арджирис, М. Вебер, Д. МакГрегор и пр. [32, 21, 10].

Эти исследования показали, что в коллективах должна иметь место психологическая совместимость сотрудников. Система мотивации должна учитывать управленческую культуру персонала. Индивидуальные и групповые системы ценностей управляющих и сотрудников должны соответствовать их задачам в рамках структуры и общим целям предприятия. В целом сочетание описанных функциональных и психологических принципов обеспечивало эффективное управление промышленными гигантами в период активного индустриального роста и широкого распространения стратегий вертикальной интеграции.

Период времени после Второй мировой войны в теории управления характеризовался развитием системных концепций. Одной из первых стала теория информации Н. Винера и К. Шеннона, сформулированная в 1949 г. [32, с. 199].

В ней подразделения фирм рассматривались как субъекты, принимающие, обрабатывающие и передающие информацию. Фирма, благодаря информационным связям, становилась целостной системой. Задача



проектирования структуры этой системы заключалась в оптимизации информационных связей и распределении задач сжатия и переработки информации между уровнями управления и обеспечением эффективной обратной связи [11, с. 78].

В рамках концепции предприятия как целеустремленной системы организационное структурирование предлагалось осуществлять через иерархическую декомпозицию и синтез дерева целей. По аналогии с функциональным принципом организации для группировки целей и их передачи в сферу ответственности одного подразделения использовался признак однородности целей и выделяемых для их достижения ресурсов (функционального потенциала) [3, с. 186]. Эта концепция теоретически обосновала возможность проектирования различных типов организационных структур по единой методике, построенной на использовании системных законов, общих для всех организаций. Так функциональная структура становилась частным случаем целевой организации, за основу которой брался признак однородности работ.

Для широко распространившихся к этому времени дивизиональных структур управления дифференцирование целей на высшем уровне руководства происходило по принципу полной ответственности за прибыльность деятельности в отдельных, не связанных друг с другом областях деятельности. За достижение этих целей отвечали продуктовые или региональные отделения, иначе называвшиеся центрами прибыли. На следующем уровне иерархии целей внутри центров прибыли распределение задач осуществлялось по функциональному принципу. Однако, дивизиональные структуры представляли собой не простую сумму нескольких функциональных подструктур центров прибыли. В дивизиональной структуре могут формироваться централизованные функциональные подразделения, обеспечивающие фирму общими для всех отделений видами ресурсов: финансы, персонал, снабжение, энергетика и т.д.

Наиболее комплексный подход к проектированию структур был выработан в рамках системной концепции управления предприятием, сформулированной в



трудах Саймона, Марга и др. [35, 12, 25, 33]. Здесь структура оптимизируется в соответствии с комплексом других внутренних и внешних переменных: спрос, конкуренты, институциональное окружение, цели деятельности, технология производства, система планирования и контроля, интересы акционеров, руководства и персонала предприятия.

В теории организаций этого периода развитием системного подхода стали работы Дж. Томпсона и Дж. Гелбрайта по ситуационному управлению [17, с. 154], в которых обосновывалась необходимость адаптации организации управления в зависимости от конкретного состояния основных ситуационных переменных, как внешних, так и внутренних. Причем необходимые изменения могут простираться от изменения сфер полномочий управляющих до изменения типа организационной структуры. Впоследствии эти идеи были развиты в работах М. Портера [22, с. 200] и Г. Минтцберга [31, с. 331]. Ситуационный подход обосновал, в частности, принципы проектирования так называемых множественных структур, в которых каждое отделение в зависимости от конкретных условий деятельности может иметь различные функциональные или матричные подструктуры управления.

Следующий принципиальный прорыв в теории и практике руководства произошел в середине семидесятых годов, когда была сформулирована эволюционная концепция управления. Ее авторами стали исследователи, которые начиная со второй половины сороковых годов изучали динамику развития предприятий и роль в этих процессах организационных и технических нововведений. Принято считать, что начало эволюционной концепции было заложено А. Чандлером, когда в 1962 году увидела свет его книга «Стратегия и структура». Дальнейшее развитие теории продолжили И. Ансофф, Р. Нельсон и др. Во многом с похожих позиций рассматривал развитие практического и теоретического менеджмента П. Друкер.

Эволюционная концепция опирается на исследования естественной логики развития макроэкономических процессов Н. Кондратьева [16, с. 11-14] и Дж. Шумпетера [49, с. 74]. В контексте этого развития естественным образом

эволюционируют экономические отрасли, стратегии, и структуры компаний. При этом случайный характер взаимозависимостей ситуационных переменных был заменен более жесткой логикой эволюции, основанной на изучении исторической ретроспективы деятельности западных фирм.

Таким образом, если ситуационный подход предполагал существование статичных, оптимальных для конкретной ситуации стратегий и структур фирм, то эволюционный подход предполагает необходимость непрерывной адаптации и развития.

Эта теоретическая концепция, развивавшаяся еще с периода революции управления конца сороковых годов, получила признание в середине семидесятых, когда темпы развития внешней среды компаний стали быстро нарастать. П. Друкер назвал это время «эпохой без закономерностей», а Д. Белл – «постиндустриальной эпохой» [27, с. 37]. Эволюционная концепция теории менеджмента теоретически обосновала появление сложных многомерных матричных структур управления, используемых, в частности, и в аэрокосмической промышленности. Так, получило объяснение появление в структурах управления так называемых стратегических хозяйственных центров, отвечающих за разработку фирмой долгосрочных проектов в рамках инновационной и стратегической реакции, обеспечивающих этими разработками сразу несколько технологически взаимосвязанных центров прибыли.

В рамках эволюционной концепции была проведена типизация структур управления фирмами и построена модель их эволюции, связанной с усложнением условий хозяйственной деятельности. Но, что характерно, при организационном проектировании типовые решения нивелируют индивидуальные особенности стратегии, составляющие основу конкурентных преимуществ фирм и создающих базу для дальнейшего развития. Тем самым нарушается принцип непрерывности развития стратегий и структур управления в условиях систематических и непрерывных внешних изменений, характерных для процесса глобализации.

В результате изучения современных тенденций в области теории и практики управления можно выделить следующие наиболее актуальные концепции и



подходы, которые могут быть использованы в основе реструктурирования предприятий:

- реструктурирование на основе создания бизнес-единиц;
- концепция «ключевой компетентности»;
- «ресурсный» подход;
- концепция «минимализма»;
- концепция «совершенного предприятия».

Выбираем концепцию реструктурирования: на основе создания бизнес-единиц.

Организационная структура предприятия строится на функциональной основе, где все решения принимаются централизованно. Такая система была предназначена для работы в условиях стабильной экономики.

В условиях новой экономической реальности управлять предприятием из центра становится все труднее. Для сохранения конкурентоспособности предприятия организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на конкретном конечном потребителе. Это невозможно без проведения маркетинговых исследований на постоянной основе.

В существующей оргструктуре данные функции отчасти (но не в полной мере) реализовывались руководителем отдела продаж. Упор в работе отдела продаж делается на:

- 1) работу с реальными клиентами и рост выручки от продаж в большей части был обеспечен за счет большей ориентации на учет потребностей текущих клиентов,
- 2) распространение рекламно-информационных материалов для потенциальных клиентов.

Учитывая достаточно крупные размеры предприятия (149 чел.) и мощную производственную базу требуется ориентация на растущий рынок клининговых фирм, более активное привлечение новых клиентов, что невозможно реализовать исключительно с помощью рекламы своей продукции, а требует выявление перспективных интересов и запросов потребителей. В пользу данного решения свидетельствует также то обстоятельство, что большинство клиентов фирм-



производителей профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний в настоящее время осуществляют переход от закупок продукции зарубежных производителей к отечественным, что обусловлено скачками курса валют и существенным обесценением рубля.

В этой связи у исследуемого предприятия появляются новые возможности в завоевании новых сегментов рынка и открываются существенные перспективы для развития. Резюмируя сказанное, создание отдела маркетинга и развития, позволит ООО «ГРАСС» расширить занимаемую долю рынка (за счет вытеснения зарубежных производителей), увеличить объем продаж – в среднесрочной перспективе; сформировать базу для будущего развития – в долгосрочной перспективе.

Создаем отдел маркетинга и развития. Определяем его функционал. Рассчитываем исходя из матрицы функций и трудозатрат на их реализацию необходимую штатную численность нового функционального подразделения. И дальше как проект: определяем затраты на создание подразделения, прогнозируем возможные выгоды от его создания (увеличение объема продаж) и определяем срок окупаемости проекта.

## Выводы по Главе 1

В параграфе 1.1 рассмотрены понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия. Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура управления должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям. Организационная структура управления предприятием – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого.

В параграфе 1.2 рассмотрены типы организационных структур, их преимущества и недостатки. Существуют различные классификации организационных структур управления предприятием. Различают два вида основных организационных структур управления предприятием: основные базисные и основные производные.

Все типы организационных структур обладают как преимуществами, так и недостатками. Каждое предприятие самостоятельно определяет тип организационной структуры.

В параграфе 1.3 изучена эволюция методов проектирования организационных структур. В результате изучения теории и практики управления можно выделить два подхода. Существуют два подхода к построению ОСУ: ситуационный подход, предполагающий существование статичных, оптимальных для конкретной ситуации стратегий и структур фирм и эволюционный подход, предполагающий необходимость непрерывной адаптации и развития.

В результате эволюции в области теории и практики управления сформировались актуальные концепции и подходы, которые могут быть использованы в основе управления предприятий.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРАС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

В работе рассматривается общество с ограниченной ответственностью «ГРАС» (компания GRASS), которое занимается производством и продажей продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний.

Миссия ООО «ГРАС» – стать незаменимым другом и партнером для всего авто моечного и уборочного бизнеса, доказывая это первоклассным сервисом и качеством продукции!

Цели компании:

- главная цель – совершенствовать и развивать автомоечный и уборочный бизнес;
- осуществлять самую полную помощь нашим клиентам, предоставляя бесплатное обучение и поддержку на всех стадиях развития бизнеса;
- постоянно улучшать нашу работу, для решения самых сложных проблем партнеров;
- работать быстро и оперативно, опережая потребности завтрашнего дня;
- организовать территориальное и качественное присутствие наших официальных представительств и филиалов в каждом городе России, а также в странах СНГ;
- сплотить всех сотрудников компании в единую команду, способную к постоянному развитию, единению и самоотдаче;
- поддерживать имидж компании: «ООО «ГРАС» – это качество и успех навсегда».

На сегодняшний день продукция компании GRASS представлена для широкого спектра применения и включает:

- автохимию и автокосметику: шампуни для бесконтактной и ручной мойки,



средства для очистки моторного отсека и двигателя, полироли пластика, очистители салона, чернители резины, средства для удаления следов насекомых, очистители стёкол и другое;

– клининг: жидкое мыло, средства для мытья посуды, для ухода за полами, кухней, текстилем и другими поверхностями, гель для биотуалетов и другое;

– пеногасители: средство для применения в тех областях, где сильное пенообразование мешает эффективному проведению технологического процесса.

Ассортимент продукции компании велик и постоянно расширяется.

Компания GRASS является одной из ведущих российских компаний в области производства профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Тесные контакты с итальянскими производителями, использование исключительно качественного европейского сырья, накопленный опыт работы, – всё это позволило создать продукцию, отвечающую жёстким европейским стандартам. Мы постоянно заботимся о качестве своей продукции и стремимся к её улучшению.

Целью ООО «ГРАС», как и любого коммерческого предприятия, является получение прибыли. Вместе с тем, данная цель в условиях каждого конкретного предприятия достигается разными способами.

На рисунке 16 представлено дерево целей ООО «ГРАС». Ключевая цель «увеличение прибыли» в ООО «ГРАС» связана с реализацией целей в части увеличения объемов выручки и мер по снижению издержек.

Увеличение объемов получаемой выручки руководство компании связывает с увеличением занимаемой доли рынка, увеличением ассортимента производимой продукции и мер по поиску новых клиентов.

Меры по снижению издержек включают в себя поиск направления снижения расходов на производство, а также поиск новых поставщиков производственного сырья.

Указанные на рисунке 16 цели являются логически взаимосвязанными и взаимозависимыми, что позволяет сделать вывод о их перспективной реализации. Численность персонала ООО «ГРАС» на 1 января 2015 г. составляла 156 человек.



Рисунок 16 – Дерево целей ООО «ГРАС»

Данные по составу и динамике персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Состав и динамика персонала ООО «ГРАС» в 2013-2015 гг., в чел.

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютная динамика, чел.	Темп роста, ед.
Среднесписочная численность персонала - всего, в т.ч.:	117	126	156	39	1,33
Руководители:	4	4	4	0	1,00
Генеральный директор	1	1	1	0	1,00
Главный бухгалтер	1	1	1	0	1,00
Руководитель управления продаж	1	1	1	0	1,00
Коммерческий директор	1	1	1	0	1,00
Специалисты:	7	11	12	5	1,71
Сотрудники бухгалтерии	3	4	5	2	1,67
Сотрудники отдела кадров	1	2	2	1	2,00
Сотрудники отдела логистики	1	2	2	1	2,00
Сотрудники договорного отдела	1	1	1	0	1,00
Сотрудники отдела снабжения	1	2	2	1	2,00
Сотрудники производственного цеха	106	111	140	34	1,32
Мастера участков	2	3	3	1	1,50
Обслуживающий персонал	4	6	6	2	1,50
Рабочие	100	102	131	31	1,31



Анализ данных таблицы 1 позволяет сделать вывод о росте численности персонала предприятия. За период 2013-2015 годы численность персонала ООО «ГРАС» увеличилась на 39 человек или на 33% от численного состава в 2013 году. Рост численности персонала в большей степени обусловлен увеличением численности рабочих (на 31 человек или 31% к уровню 2013 года). Численность специалистов предприятия возросла на 5 человек или на 71% к уровню 2013 года. Численность руководителей осталась неизменной на протяжении исследуемого периода.

В целом анализ состава и динамике персонала предприятия косвенно свидетельствует о его развитии, поскольку рост численности персонала отмечается по такой категории как «рабочие».

Основные технико-экономические показатели ООО «ГРАС» за 2013-2015 годы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Техничко-экономические показатели ООО «ГРАС» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютная динамика.	Темп роста, ед.
1	2	3	4	5	6
1. Выручка (нетто) от реализации продукции, тыс. руб.	309 508,0	365 006,0	480 876,0	171 368,0	1,55
2. Затраты на производство и продажу продукции, тыс. руб.	305 412,0	361 383,0	472 041,0	166 629,0	1,55
3. Средний уровень затрат на производство и продажу продукции, %	98,7	99,0	98,1	-0,6	0,99
4. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	4 096,0	3 623,0	8 835,0	4 739,0	2,16
5. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	1,32	0,99	1,84	0,51	1,39
6. Прочие доходы, тыс. руб.	67 529,0	105 026,0	34 399,0	-33 130,0	0,51
7. Прочие расходы, тыс. руб.	44 825,0	90 827,0	42 953,0	-1 872,0	0,96
8. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1 069,0	4 091,0	294,0	-775,0	0,28
9. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	0,35	1,12	0,06	-0,28	0,18
10. Отложенные налоговые активы, тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
11. Отложенные налоговые обязательства, тыс. руб.	270,0	502,0	-432,0	-702,0	-1,60



Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
12. Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	0,0	-480,0	0,0	0,0	0,00
13. Пени, штрафы по налогам, тыс. руб.	-265,0	-4 645,0	-46,0	219,0	0,17
14. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	601,0	-1 536,0	680,0	79,0	1,13
15. Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,19	-0,42	0,14	-0,05	0,73

Анализ данных, представленных в таблице 2 позволяет сделать вывод о росте абсолютных показателей, характеризующих экономический эффект деятельности предприятия и о снижении показателей рентабельности деятельности ООО «ГРАС» в исследуемом периоде.

Динамику прибыли за 2013-2015 годы представим на рисунке 17.

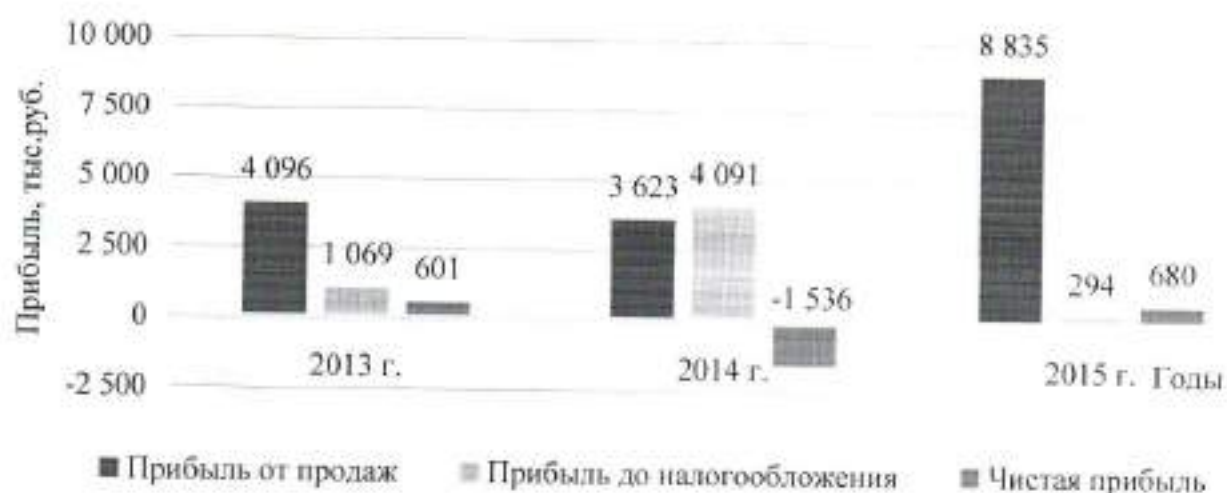


Рисунок 17 – Динамика прибыли ООО «ГРАС» в 2013-2015 гг.

Данные таблицы 2 и рисунка 17 свидетельствуют о положительных результатах финансовой деятельности, достигнутых в исследуемой организации на протяжении всего анализируемого периода лишь в основной деятельности. В динамике в 2014 году по сравнению с 2013 годом произошло ухудшение финансовых результатов от обычных видов деятельности, что

проявилось в снижении рентабельности продаж по прибыли от продаж на 0,54% и прибыли от продаж на 12%.

В 2013 и в 2014 годах предприятием получена прибыль до налогообложения, причем наблюдалась тенденции роста в 2014 году по сравнению с 2013 годом более чем в 3 раза, а в 2015 году по прочей деятельности расходы были достаточно высоки, в связи с чем предприятие имело самую минимальную прибыль до налогообложения чем в 2013 и 2014 годах соответственно. В результате всех видов деятельности предприятие получило чистую прибыль лишь в 2013 и 2015 годах, а в 2014 году из-за значительной суммы штрафных налоговых санкций получен чистый убыток.

Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2014 и 2015 годах была минимальна и имела тенденцию снижения из года в год на протяжении всего анализируемого периода (рисунок 18).

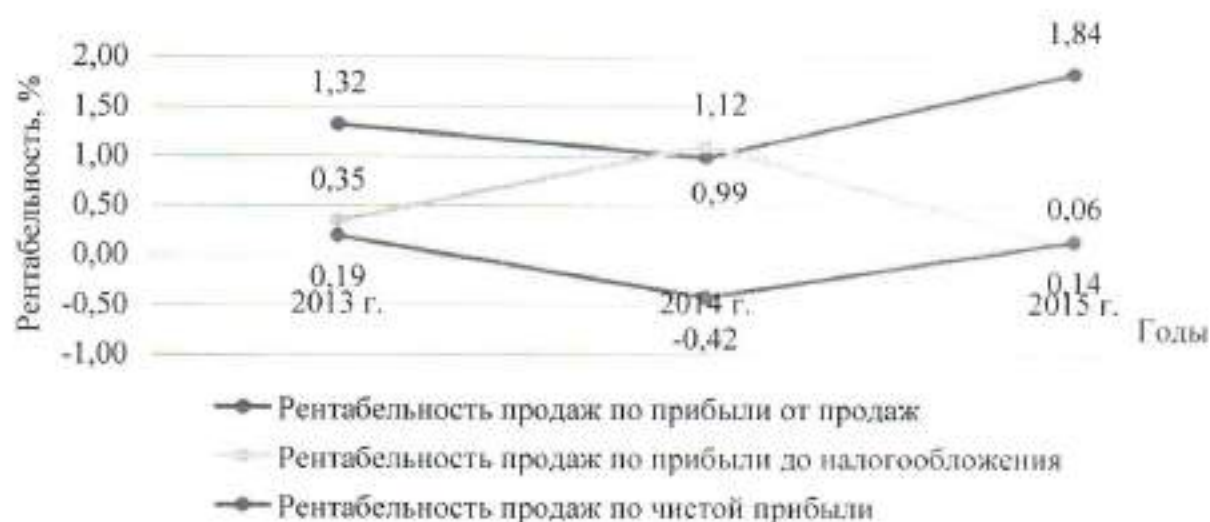


Рисунок 18 – Динамика рентабельности ООО «ГРЭС» в 2013-2015 гг.

Проведём анализ внешнего окружения ООО «ГРЭС». Внешнее окружение организации включает в себя элементы макро и микросреды. Эти элементы оказывают определённое влияние на деятельность организации и для их анализа применяются различные методики. В целях анализа макроокружения общепринято применяют методику PEST-анализа, основанную на оценке

политических, экономических, социальных и технологических факторов.

«Р» – политические факторы оказывают существенное влияние на деятельность ООО «ГРАС». К числу политических факторов, действующих на организации подобные исследуемой, можно отнести: мировую геополитическую ситуацию, политическую ситуацию в стране, изменения налогового, отраслевого законодательства.

Мировая геополитическая ситуация в настоящее время оказывает крайнее неблагоприятное воздействие на деятельность предприятий, использующих при производстве продукции импортное сырьё. Санкции в отношении России, а также ответные меры приводят к сокращению возможностей отечественных производителей в закупке сырья по дешёвым ценам. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-4» баллов по шкале от «-5» до «+5».

Политическая ситуация в России в настоящее время относительно стабильна, но вместе с тем. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «+3» баллов по шкале от «-5» до «+5».

Существенное влияние на деятельность ООО «ГРАС» оказывают изменения налогового законодательства. В частности, у предприятия возникли сложности с уплатой налогов в 2014 году, что отрицательно сказалось на динамике чистой прибыли предприятия и выразилось в убыточности деятельности. Однако в 2015 году ситуацию удалось нормализовать. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-4».

Фактор изменений в отраслевом законодательстве оказывает отрицательное воздействие на деятельность ООО «ГРАС», поскольку проводимая политика органов власти в целом направлена на реализацию политики импортозамещения, что приводит к росту отпускных цен и снижению имиджа предприятия на рынке. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-3».

«Е» – к экономическим факторам, оказывающим воздействие на деятельность ООО «ГРАС» можно отнести: изменения экономической ситуации, динамика



курса валют, изменение доходов, изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию.

Изменения в экономической ситуации оказывают отрицательное воздействие на деятельность всех субъектов бизнеса, поскольку изменения оказывают существенное влияние на уровень доходов экономических субъектов. Вместе с тем, предприятия сферы торговли продуктами профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств находятся в несколько более выгодной ситуации, чем предприятия других сфер, поскольку их продукция пользуется на рынке стабильным спросом. Однако, спрос на подобную продукцию имеет всё же тенденцию к снижению. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-3».

Динамика курсов валют оказывает отрицательное воздействие на предприятия, которые ориентированы на организацию сбыта импортных продуктов или используют в производственном процессе импортное сырьё. В отношении продуктов профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний существует довольно узкая возможность импортозамещения, кроме того это тоже требует затрат в части пересмотра ассортиментной политики. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-4», поскольку зависимость от импорта оценивается на уровне 50% производимого ассортимента.

Изменение доходов населения приводит к сокращению спроса на услуги клининговых компаний, являющихся потребителями продукции ООО «ГРАС», что отражается и на объёмах продаж предприятия. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-3».

Изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию сильно коснулось деятельности ООО «ГРАС», поскольку предприятия широко использует в своей производственной деятельности импортные компоненты. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-5».

«S» – социальные факторы, к числу которых относятся: изменения

потребительских предпочтений, изменение требований к качеству товаров, изменения предпочтений к местам покупок.

Изменения потребительских предпочтений в отношении ассортимента покупок, вызванные сложившейся ситуацией оказывают существенное влияние на предприятия. Вместе с тем, воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «+3», поскольку в ассортименте присутствуют востребованные рынком продукты, о чём свидетельствует положительная динамика объёмов продаж.

Изменение требований к качеству продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств со стороны потребителей-клининговых компаний проявляется в более ответственном подходе к выбору производителя, торговой марке, качеству продукта и т.д. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «+1», поскольку сформированный ассортимент позволяет обеспечивать положительную динамику продаж.

Изменения предпочтений к местам покупок со стороны потребителей обусловлено влиянием факторов поиска дешёвых продуктов и высокого уровня обслуживания. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «+4», поскольку оба эти фактора учитываются руководством.

«Т» – технологические факторы, к числу которых были отнесены: изменения технологий производственного процесса, изменение рекламных технологий.

Существенное влияние на эффективность торговых организаций в настоящее время оказывают изменения технологий производственного процесса. Воздействие данного фактора на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-4», поскольку предприятие сталкивается с необходимостью реализации технологических изменений вследствие импортозамещающей политики.

Воздействие фактора изменения рекламных технологий на деятельность ООО «ГРАС» можно определить на уровне «-5», поскольку предприятие слабо ориентировано на реализацию рекламных технологий.



Перечисленные результаты оценки влияния отдельных факторов макросреды на ООО «ГРАС» обобщены в матрице PEST-анализа и представлены в таблице 3, в которой сведены все ключевые факторы внешней среды, положительно или отрицательно оказывающие влияние на деятельность исследуемого бизнеса.

Общий балл влияния на ООО «ГРАС» со стороны рассмотренных факторов оценивается на уровне «-24» балла, что позволяет сделать вывод о существенном негативном воздействии среды на бизнес компании.

Таблица 3 – PEST-анализ ООО «ГРАС»

Элементы внешней среды (PEST-факторы)	Оценки в баллах										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>P – политические факторы</b>											
1. Мировая геополитическая ситуация	X										
2. Политическая ситуация в стране									X		
3. Изменения налогового законодательства		X									
4. Изменения отраслевого законодательства			X								
<b>E – экономические факторы</b>											
5. Изменения экономической ситуации			X								
6. Динамика курса валют		X									
7. Изменение доходов населения				X							
8. Изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию	X										
<b>S – социальные факторы</b>											
9. Изменения потребительских предпочтений в отношении ассортимента покупок									X		
10. Изменение требований к качеству товаров							X				
11. Изменения требований к местам покупок										X	
<b>T – технологические факторы</b>											
12. Изменения технологий в производственном процессе		X									
13. Изменения рекламных технологий	X										
<b>Итого:</b>	<b>-15</b>	<b>-12</b>	<b>-6</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>

Анализ внешних факторов для ООО «ГРАС» показал, что совокупное влияние факторов внешней среды на действующий бизнес носит отрицательный характер «-24». Отрицательные значения влияния внешней среды на бизнес предприятия связано в основной мере с негативным влиянием мировых геополитических, с ростом ставок ввозных пошлин или полного эмбарго на ввоз импортной продукции, а также слабым использованием маркетинговых инструментов и



технологий. Также отрицательное воздействие на деятельность предприятия оказывает изменение налогового законодательства, динамика курсов валют и вынужденных изменений в технологическом процессе. Наибольшее положительное воздействие на действующий бизнес оказывают социальные факторы, связанные с изменениями потребительских предпочтений, требований к качеству и местам покупок. Как видно из рисунка 3, внешняя социальная среда отчасти сглаживает отрицательное влияние других факторов. Соответственно оптимально разработанная бизнес-стратегия развития ООО «ГРАС» должна опираться именно на данные факторы.

На рисунке 19 можно наглядно увидеть характер влияния отдельных факторов.

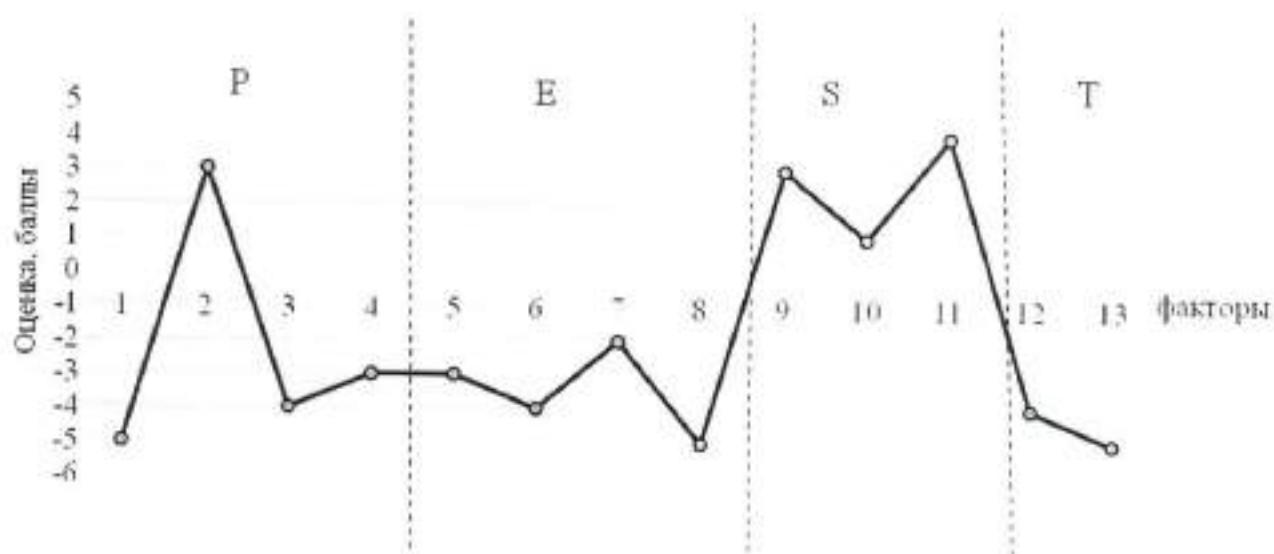


Рисунок 19 – Профиль влияния внешней среды на ООО «ГРАС»

Следующим этапом в анализе внешнего окружения ООО «ГРАС» является исследование конкурентной среды. Для его проведения традиционно используют модель Майкла Портера.

Проведём анализ отдельных факторов модели.

1) Конкуренты.

Рынок товаров продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний по своей структуре является рынком олигопольного типа. На нём присутствует 3 крупных игрока: НПФ «Химитек»,

ООО «ГРАС» и ООО «Про-Брайт». Количество более мелких участников оценить достаточно сложно, они являются узко-специализированными и ориентированы на отдельные узкоспециализирующиеся клининговые компании.

Крупные игроки производят широкий ассортимент универсальных клининговых средств, благодаря чему их продукция является массово востребованной.

Успеху конкуренции на рынке продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний является широта ассортимента, стабильное качество и цена, а также максимальное соответствие требованиям клиентов.

В декабре 2015 года Российский журнал «Клининг» провёл опрос представителей клининговых компаний и собственных служб уборки предприятий. В опросе участвовали крупные, средние и мелкие клининговые компании, как из столиц, так и из регионов.

Согласно проведённому опросу, наиболее востребованной оказалась продукция ООО «НПФ Химитек». Второе и третье место по популярности занимают компании ООО «ГРАС», ООО «Про-Брайт». При этом рейтинг брендов в столицах и регионах практически одинаков.

В таблице 4 представлена сравнительная характеристика перечисленных конкурентов.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика конкурентов ООО «ГРАС»

Критерий сравнения	ООО «ГРАС»	ООО «НПФ Химитек» (лидер рынка)	ООО «Про-Брайт»
1	2	3	4
Широта ассортимента	87 ассортиментных позиций	156 ассортиментных позиций	78 ассортиментных позиций
Представленность в регионах	15 официальных дилеров в регионах страны	22 собственных представителя в регионах страны	11 собственных представителей в регионах страны
Ценовая политика	средние издержки плюс прибыль имиджевая надбавка средний уровень цен	сетевая надбавка средние и средне-низкие цены	средние издержки плюс прибыль имиджевая надбавка средне-высокие цены

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Возможность оптовых скидок	есть (10%)	есть (15%)	есть (10%)
Наличие собственной химической лаборатории	есть	есть	есть
Наличие отдела исследований рынка, запросов потребителей	отсутствует	есть	отсутствует

Как видно из представленной в таблице 4 характеристики прямых конкурентов ООО «ГРАС», рыночные позиции анализируемой организации отчасти лучше, чем у конкурента ООО «Про-Брайт», но хуже, чем у лидера рынка ООО «НПФ Химитек».

От лидера рынка ООО «ГРАС» отстаёт по подавляющему большинству оцениваемых позиций: ассортимент производимой продукции, представительство в регионах (предприятие работает с дилерами, не имея собственных представителей, что затрудняет контакт с конечными потребителями продукции), ценовая политика и возможности предоставления оптовых скидок к цене. Существенным недостатком является отсутствие подразделения развития компании, деятельность которого была бы связана с рыночными исследованиями, изучением запросов конечных потребителей, изменениями в клининговых технологиях и проч.

Общий балл влияния данной группы факторов составляет «-1» баллов.

2) Фирмы, потенциально готовые выйти на рынок.

Подобных потенциальных конкурентов у ООО «ГРАС» мало. Рынок продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний, хотя и является достаточно привлекательным, поскольку демонстрирует высокие темпы роста, вместе с тем, выход на него весьма затруднён по ряду обстоятельств: необходимо наличие собственной химической лаборатории, существенные инвестиции.

Общий балл влияния данной группы факторов составляет «+3» балла.



### 3) Потребители.

Потребителями продукции ООО «ГРАС» являются клининговые компании. Их количество в г. Челябинске по данным информационно-справочной службы 2ГИС оценивается в количестве 115 компаний. По сравнению с прошлым годом их число возросло на 35%.

Для оценки удовлетворённости потребителей ООО «ГРАС» можно воспользоваться матрицей 4P. Результаты оценки представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка комплекса маркетинга с позиции потребителей ООО «ГРАС», в баллах (шкала +/- 5 баллов)

4P	Цель	Факт	Оценка, баллы	Рекомендации
Продукт (product)	Разработать ассортимент, максимально соответствующий запросам потребителей	Востребованный ассортимент. Наличие поддерживающего ассортимента	+2	Проводить регулярный мониторинг спроса на продукцию
Место (place)	Расположение в месте отсутствия конкурентов	Продукция реализуется в местах продаж продукции конкурентов	-5	Повышать уровень обслуживания клиентов, оптимизировать режим работы
Цена (price)	Лидерство по ценам	Средний ценовой сегмент – на уровне цен конкурентов, но выше, чем у лидера рынка	-2	Искать возможности сокращения издержек
Продвижение (promotion)	Обеспечить узнаваемость бренда среди целевой группы клиентов	Слабая осведомлённость потенциальных клиентов	-3	Разработать оптимальные каналы информирования
Итого			-8	

Потребители продукции ООО «ГРАС» в г. Челябинске приобретают продукцию у официального дилера, который вместе с тем реализует продукцию компаний-конкурентов. Это обстоятельство существенно сужает возможности ООО «ГРАС» по продвижению своей продукции, информированию потребителей возможностями реализации гибкой ценовой политики, чем в случае наличия собственных представителей. У лидера рынка продукции профессиональной

автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний ООО «НПФ Химитек» продукция реализуется посредством сети собственных представителей, что позволяет предприятию обеспечивать конкурентные преимущества, своевременно собирать и анализировать информацию напрямую от потребителей.

Таким образом, ООО «ГРАС» необходимо использовать резервы для работы с целевыми клиентами по направлениям:

- анализа спроса на продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств;
- сокращения издержек;
- рекламно-информационной деятельности.

Решение проблем в указанных областях будет способствовать усилению маркетинговых позиций ООО «ГРАС» на рынке продаж продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Общий балл влияния данной группы факторов составляет «-2» балла.

#### 4) Поставщики.

Поставщики ООО «ГРАС» – отечественные и иностранные (Италия) фирмы-производители химических компонентов. Порядка 50% закупок химического сырья осуществляется за рубежом.

Общий балл влияния данной группы факторов составляет «-2» балла.

Произведём оценку каждого фактора модели М. Портера для ООО «ГРАС» Для проведения анализа примем следующую шкалу оценок:

«-10» – «-5» баллов – самое худшее состояние для компании, большое давление со стороны фактора, условия для работы крайне негативные, масса трудностей;

«-5» – «0» баллов – среднее состояние для компании, есть достаточно много негативных условий работы, средняя интенсивность воздействия фактора на компанию;

«0» – «+5» баллов – состояние для компании хорошее, есть ряд негативных условий, интенсивность воздействия фактора на компанию ниже среднего;

«+5» – «+10» баллов – самое лучшее состояние для компании, минимальная



интенсивность воздействия фактора или идеальные условия для работы предприятия [14].

При силе давления от «+5» до «+10» фирме рекомендуется не проводить никаких изменений, а продолжать разработанную стратегию и политику поведения на рынке, поскольку она приводит к успеху.

При силе давления от «0» до «+5» фирме рекомендуется не проводить никаких изменений, а тщательно отслеживать ситуацию на рынке и быть готовой в любой момент изменить стратегию и политику поведения на рынке, поскольку появились факторы, ухудшающие позиции компании. При силе давления от «-5» до «0» фирме рекомендуется разрабатывать специальные программы по изменению политики поведения на рынке, поскольку воздействие негативных рыночных трансформаций уже наглядно начинает проявляться. При силе давления на уровне от «-10» до «-5» фирме рекомендуется уход с рынка.

В таблице 6 представлены результаты оценки профиля окружающей среды для ООО «ГРАС» согласно силам конкуренции М. Портера.

Таблица 6 – Профиль окружающей среды для ООО «ГРАС» согласно силам конкуренции М. Портера, в баллах (шкала +/- 10 баллов)

Факторы влияния внешней среды	Баллы за отдельные составляющие силы	Средний балл по фактору
1	2	3
<b>Уровень конкурентной борьбы</b>		
Количество конкурентов	-2	-1
Уровень роста рынка	-1	
Отличительные черты конкурентов	-4	
Барьеры входа в отрасль	+4	
Уровень затрат конкурентов	-2	
<b>Угроза появления новых игроков</b>		
Экономия за счёт масштаба	+5	+3
Преимущество в затратах	-4	
Политика правительства	-1	
Дифференциация продуктов	-3	
Издержки переключения	+3	
Доступ к каналам распределения	+3	



Продолжение таблицы 6

	1	1
Рыночная власть потребителей		
Количество потребителей	+3	-2
Привязанность потребителей к фирме	-1	
Обладают значительными финансовыми возможностями	-2	
Доступность информации	+1	
Ценовая чувствительность потребителей	-3	
Рыночная власть поставщиков		
Уровень концентрации поставщиков	+2	-1
Стоимость переключения на других поставщиков	-2	
Степень дифференциации продукции	+2	
Угроза интеграции поставщиков	-3	
Средний балл влияния окружающей среды	x	-1

Исходя из полученных результатов оценки факторов, средний балл влияния окружающей среды для ООО «ГРАС» составляет «-1» балл. Согласно рекомендуемым стратегиям поведения, ключевой стратегией ООО «ГРАС» должны стать специальные программы развития, с помощью которых необходимо обеспечить преодоление негативных факторов, выявленных в ходе конкурентного анализа. На рисунке 20 представлена модель М. Портера применительно к исследуемой организации.

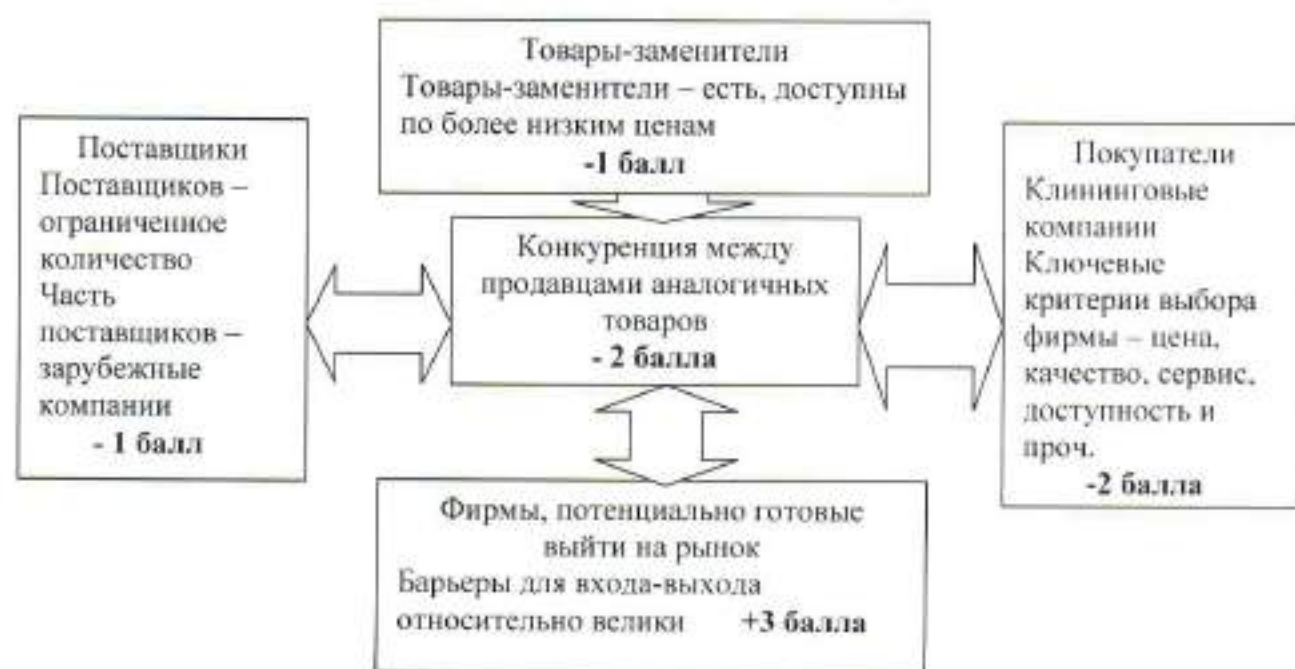


Рисунок 20 – Модель конкуренции М. Портера для ООО «ГРАС»

Среди рассматриваемых и оцениваемых факторов можно выделить те, на которые руководство ООО «ГРАС» повлиять может (внутренние факторы) и не может оказывать влияние (факторы внешнего окружения). К числу факторов, возможных к изменению со стороны руководства ООО «ГРАС» можно отнести: затраты, выбор каналов распределения, маркетинговая политика.

Таким образом, проведённый анализ позволил определить, что ООО «ГРАС» функционирует на рынке продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Организация имеет ряд преимуществ, связанных с организацией и особенностями действующего формата бизнеса, что позволяет ей удерживаться на рынке.

Вместе с тем, существует ряд факторов, препятствующих ООО «ГРАС» занять более весомые рыночные позиции и обеспечивать желаемый уровень рентабельности бизнеса. К числу этих факторов были отнесены: затраты, выбор каналов распределения, маркетинговая политика. Эти факторы относятся к внутренней среде предприятия, потому требуется их более детальный анализ.

## 2.2 Анализ и оценка действующей структуры управления

Управление ООО «ГРАС» осуществляется в соответствии с Уставом. Организационная структура ООО «ГРАС» представлена на рисунке 21. Её анализ позволяет сделать вывод о линейно-функциональной принадлежности. При линейно-функциональной (штабной) структуре линейный руководитель формирует штаб, состоящий из функциональных отделов, бюро, групп, отдельных специалистов, которые отвечают за конкретные функции управления (главным образом за сбор, анализ информации и подготовку управленческих решений). Это требует создания совещательных органов, в которых линейные руководители совместно с функциональными согласуют свои действия и решения. С одной стороны это обеспечивает более глубокую и детальную проработку управленческих решений, а с другой – усложняет процесс управления и увеличивает расходы [7, с. 112].



Рисунок 21 – Организационная структура ООО «ГРАС»

Безусловным достоинством рассматриваемой организационной структуры является ее гибкость. Линейно-функциональная организация обеспечивает достаточные возможности реструктуризации линейных подразделений по мере роста организации, изменения технологии, отделения родственных производств. С развитием предприятия изменяется и «набор» функциональных отделов, а также содержание выполняемых ими задач. Заметим здесь же, что само выделение функциональных подразделений придает особую значимость выполняемым ими операциям и ведет к повышению роли и значения управленцев в организации [11, с. 164].

Наряду с достоинствами, у линейно-функциональных структур имеются и существенные недостатки, к которым можно отнести:

- проблемы межфункциональной координации, что порождает определенную конфликтность между службами, стремление возвыситься в ряду равных;
- узкая специализация работников, которая сужает горизонт их



профессионального видения, принижает общеорганизационные цели и задачи до функциональных;

- ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (последние освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредотачивая свое внимание на проблемах собственно производства);

- как правило, недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей, которые «выталкивают» принятие решения на уровень вышестоящего руководителя, тем самым, перегружая его текущими проблемами [8, с. 78].

Следует отметить, что не все из вышеперечисленных проблем, характерных для организаций такого типа, проявляются в ООО «ГРАС». Для предприятия характерно наличие проблемы межфункциональной координации, которая особенно проявляется между сотрудниками подразделения снабжения и производственного подразделения.

Оценку эффективности организационной структуры целесообразно провести по направлениям:

- оценка общей управляемости на основе формальных показателей и норм управляемости;

- анализ обеспечения реализации необходимых управленческих функций с точки зрения обеспечения реализации ключевых бизнес-процессов: управление, производственный цикл, снабжение, сбыт, финансы, персонал, рынок, развитие;

- анализ достаточности организационной структуры для обеспечения реализации стратегии развития организации.

Оценка общей управляемости на основе формальных показателей и норм управляемости: известно, что организационная структура должна обеспечивать достаточную управляемость персоналом и бизнес-процессами организации. В этой связи рассчитывают показатели: среднее число подчинённых у одного руководителя, удельный вес работников-управленцев, коэффициент структурной напряжённости – формулы (1) – (3).

Среднее число подчинённых у 1 руководителя:

$$q_{\text{подч}} = \frac{q_n}{q_y} \quad (1)$$

где  $q_y$  – число управленцев;

$q_n$  – число не руководящих кадров.

Чем меньше величина показателя, тем легче происходит процесс управления. Считается нормальным 7–10 подчиненных на одного руководителя, однако введение электронной техники привело к повышению нормативного уровня примерно до 40–50 человек.

Коэффициент структурной напряжённости:

$$K_{\text{ст}} = \frac{K_n}{d} \quad (2)$$

при этом:

$$d = \frac{q_y}{q_n} \quad (3)$$

где  $d$  – доля управленцев в общей численности работников.

Чем выше значение коэффициента (измеряется от 0 до 1), тем выше структурная напряжённость. Она может быть незначительной, рациональной и значительной (когда требуется принимать определённые меры для её снижения (выше 1)).

Нормативная величина коэффициента структурной напряжённости может быть рассчитана по специальной таблице.

В таблице 7 представлены результаты расчёта показателей, позволяющих оценить организационную структуру ООО «ГРАС» с точки зрения выполнения норм управляемости.

Анализ данных расчётов (таблица 7) показывает, что в целом организационная структура ООО «ГРАС» сформирована оптимально, поскольку при её организации соблюдены все формальные нормы и критерии управляемости:

– среднее число подчинённых у одного руководителя в 2015 году составляет 7 при норме от 7 до 10;

Таблица 7 – Показатели оценки эффективности организационной структуры для ООО «ГРАС», 2013-2015 гг., в ед.

Показатель	Принцип расчёта	Норма	Значение		
			2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднее число подчинённых у 1 руководителя	Отношение числа не руководящих кадров к численности АУП	от 7 до 10	5,5	5,3	6,8
Удельный вес работников АУП	Отношение численности АУП к общей численности персонала	от 10 до 15	15,4	15,9	12,8
Коэффициент структурной напряжённости	Отношение общего числа подразделений к удельному весу АУП	от 0 до 1	0,8	0,8	0,9

– доля работников категории административно-управленческого персонала в 2015 году составляет 13 при норме от 10 до 15;

– коэффициент структурной напряжённости в 2015 году оценивается 0,9 при норме от 0 до 1.

Следует указать, что данные показатели отражают то обстоятельство, что организация находится в стадии развития и имеет потенциал для роста и усложнения её линейно-функциональной структуры.

Проанализируем, как организован производственный цикл и как распределена ответственность за реализацию отдельных производственных задач (управление, производство, снабжение, сбыт, финансы, персонал, рынок, развитие) в ООО «ГРАС». Результаты проведённого анализа представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица соответствия производственных задач и отдельных должностей работников в ООО «ГРАС»

Должность работника	Ключевые функциональные обязанности
	1
Генеральный директор	2 Управление организацией Формирование задач функциональным руководителям Развитие компании
Коммерческий директор	Взаимодействие с дилерами Реклама
Главный бухгалтер	Ведение бухгалтерского и финансового учёта Составление бухгалтерской, финансовой, и иной отчётности Представление организации в налоговых органах, органах статистики



Продолжение таблицы 8

1	2
Планово-экономический отдел	Разработка планов производства ассортимента продукции
Отдел кадров	Подбор, приём, увольнение работников в соответствии с потребностями организации Учёт кадров и ведение кадровой статистики Повышение квалификации персонала
Отдел снабжения	Обеспечение поставок сырья Планирование потребностей ресурсов
Руководитель управления продаж	Обеспечение процесса продаж Контроль наличия необходимого ассортимента продукции
Договорной отдел	Заключение договоров на поставки продукции Заключение дилерских соглашений
Отдел логистики	Складская логистика Транспортная логистика перевозок Анализ и совершенствование логистических потоков
Отдел Технологиов и лаборатории	Разработка новых видов продукции Контроль качества производимой продукции Совершенствование технологического цикла
Производственный цех	Выполнение производственных планов

На основе составленной таблицы соответствия производственных задач и отдельных должностей работников в ООО «ГРАС» составим матрицу соответствия ключевых организационных функций и отдельных должностей работников (таблица 9), что позволит нам определить степень охвата ключевых бизнес-процессов компании организационными элементами и распределение управленческой нагрузки.

Анализ распределения ответственности за реализацию ключевых бизнес-процессов в ООО «ГРАС» между работниками, показывает, что все они реализуются. Вместе с тем, в таблице 9 наглядно отражено, что отмечается дублирование функций в области управления, сбыта и маркетинга.

Генеральный директор совместно с коммерческим директором реализуют стратегическое управление организацией, определяют цели, направления её развития, исходя из анализа рыночной ситуации. Разделение обязанностей между генеральным и коммерческим директором отмечается в той части, что коммерческий директор больше взаимодействует с рынком, с потребителями.

Таблица 9 – Матрица соответствия ключевых организационных функций и отдельных должностей работников в ООО «ГРАС»

Должност и	Управляемые подсистемы								
	Управ ление	Произ водств о	Снабже ние	Сбыт	Фина нсы	Персон ал	Марк етинг	Разви тие	Информа ционная поддерж ка
Генераль ный директор	X						X	X	
Коммерче ский директор	X						X	X	X
Главный бухгалтер					X				
Планово- экономич еский отдел		X							X
Отдел кадров						X			
Отдел снабжения			X						
Руководи тель управлен ия продаж				X			X		
Договори ной отдел			X	X					
Отдел логистики		X		X					X
Отдел Технолог ов и лаборатор ии		X							
Производ ственный цех		X							

Коммерческий директор формирует дилерскую сеть и обеспечивает рекламную поддержку бизнеса.

Договорной отдел отчасти дублирует функции подразделений сбыта и снабжения. Работники подразделений сбыта и снабжения осуществляют поиск

контрагентов, с которыми заключаются договоры о поставке или сбыте продукции специалистами договорного отдела.

Дублирование функций отсутствует у подразделения бухгалтерии, кадров, планово-экономического отдела, отдела снабжения, отдела технологов и лабораторий, производственного отдела и отдела логистики. Данные подразделения характеризуются чётким функционалом, их область ответственности строго регламентирована.

Наиболее сложной в части управления функциональной областью является управление маркетингом. В ООО «ГРАС» отсутствует отдельное подразделение, ответственное за маркетинг. Вместе с тем, именно комплексные маркетинговые исследования, имеющие своей целью исследование постоянно меняющихся потребностей потребителей, действий конкурентов, изучение отраслей производства технических средств и оборудования для клининга, выступают важной основой формирования стратегии развития предприятия. Проведённые ранее исследования показали наличие развитых маркетинговых структур у основного лидера рынка продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний – ООО «ПКФ Химитек».

Таким образом, как показал проведённый анализ, в целом организационная структура ООО «ГРАС» организована рационально. Её отличает функциональный тип организации, что соответствует текущему положению компании на рынке и создаёт предпосылки для её дальнейшего развития и усложнения. Учитывая цели развития компании, организационная структура может усложняться как по горизонтали, так и по вертикали.

Вместе с тем, в ходе анализа организационной структуры ООО «ГРАС» была выявлена проблема наличия дублирования функций в области управления, сбыта и маркетинга между несколькими подразделениями: генеральный директор, коммерческий директор, управление продаж. Дублирование функций приводит к недостаточному качеству их исполнения в результате предприятие лишено единого подразделения, которое комплексно реализовывало бы функцию управления маркетингом – одну из важнейших функций, учитывая текущее



положение компании на рынке продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Выявленные проблемы могут негативно отразиться на перспективном развитии ООО «ГРАС» и сохранении конкурентных преимуществ.

### 2.3 Анализ проблем управления предприятием

В целях выявления и анализа проблем управления предприятием, воспользуемся матрицей Глайстера. Она является эффективным инструментом для выявления и ранжирования проблем на разных уровнях управления организацией. Результат заполнения матрицы Глайстера представлен в таблице 10. По итогам составления матрицы Глайстера, проведём ранжирование проблем ООО «ГРАС».

Таблица 10 – Матрица Глайстера проблем ООО «ГРАС»

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты
1. Организация	1. Нерациональность структуры управления организацией	Наличие дублирующих функций у генерального и коммерческого директора, договорного отдела и отделов снабжения и сбыта	Оптимизация организационной структуры, более четкое разграничение функциональных обязанностей
	2. Отсутствие подразделения маркетинга	Отсутствие желаемого потока клиентов и, соответственно, объемов продаж и рентабельности продаж	Создание отдела маркетинга и развития, а также разработка стратегии маркетингового взаимодействия с потребителями
2. Подразделение организации	3. Избыточность функциональных подразделений	Высокая доля затрат на оплату труда персонала в структуре себестоимости	Оптимизация функциональных подразделений и персонала
3. Индивидуум	4. Отсутствие мотивации сотрудников на достижение стратегических задач	Наличие проблем непонимания сотрудниками целей развития организации	Определение целей и задач каждого организационного подразделения и доведение их до сотрудников Введение системы KPI для подразделения/ должности

После анализа проблем, можно сделать вывод, что руководству ООО «ГРАС» необходимо менять сложившуюся ситуацию, поскольку ключевые показатели эффективности бизнеса снижаются, и дальнейшее развитие предприятия без решения выявленных проблем может привести организацию к потере конкурентных преимуществ и проигрышу в конкурентной борьбе.

Проблемы пронизывают все уровни управления: организации, подразделений и индивидуума. Поэтому, для ООО «ГРАС» целесообразна разработка комплексного решения, которое оказало бы влияние на весь комплекс проблем.

В таблице 11 представлено ранжирование проблем организации по степени их актуальности.

Таблица 11 – Ранжирование проблем ООО «ГРАС»

Ранг проблемы	Проблема	Пояснение
1	Нерациональность структуры управления организацией	Является ключевой, поскольку определяет низкую эффективность итогов функционирования организации Является комплексной, поскольку охватывает практически все области деятельности организации
2	Отсутствие подразделения маркетинга	Препятствует наиболее эффективному включению организации во внешнюю среду и успешности в конкурентной борьбе
3	Избыточность функциональных подразделений	Организация характеризуется нерационально организованным штатом персонала, выполняющего сходные функции. В таких подразделениях как договорной отдел и отдел снабжения и сбыта возможно проведение оптимизации сотрудников
4	Отсутствие мотивации сотрудников на достижение стратегических задач	Отсутствие объективных критериев оценки результативности деятельности сотрудников и увязки их с уровнем получаемого вознаграждения за труд препятствует их активному включению в достижение организационных целей

В целом проведенная комплексная оценка эффективности организации управления в ООО «ГРАС» позволяет сделать вывод о том, что хотя деятельность предприятия и является прибыльной, вместе с тем организация управления не способствует успешному участию в конкурентной борьбе на рынке продукции



профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Этому препятствует отсутствие развитой маркетинговой службы в ООО «ГРАС», которая проводила бы комплексные маркетинговые исследования с целью обеспечения информационно-аналитической поддержки развития предприятия. Следует особо указать на то обстоятельство, что у сильных игроков рынка (ООО «ПКФ Химитек») подобные подразделения имеются.

Стратегические цели развития ООО «ГРАС» также тесно связаны с позиционированием предприятия на рынке и направлены на поиск новых клиентов, что невозможно реализовать в отсутствие подразделения, располагающего комплексной информацией о рынке, запросах потребителей и другой информации. Данная информация имеется в фрагментарном объёме и её анализом и интерпретацией заняты отдельные работники, находящиеся в разных подразделениях. Высшим звеном управления, принимающим ответственные решения в области стратегии поведения предприятия на рынке, являются генеральный директор и коммерческий директор.

Управление в ООО «ГРАС» затрудняется ввиду наличия дублирующих функций у отдельных работников и подразделений, что также препятствует его эффективности.

В сложившихся условиях ООО «ГРАС» целесообразно:

1) создать подразделение маркетинга и развития, что позволит централизовать важные в сложившихся условиях внешней среды функции управления рынком и увязать их с задачами развития предприятия; так же это будет способствовать снижению управленческой нагрузки на генерального и коммерческого директоров;

2) распределить сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта в целях формирования оптимального управления процессами заключения договоров в области сбыта и снабжения.

Реализация проекта совершенствования организационной структуры позволит усилить конкурентные позиции ООО «ГРАС» и обеспечить достижение стратегических целей развития.



## Выводы по Главе 2

В параграфе 2.1 выпускной квалификационной работы дана организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия. Проведённый анализ позволил определить, что ООО «ГРАС» функционирует на рынке продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Организация имеет ряд преимуществ, связанных с организацией и особенностями действующего формата бизнеса, что позволяет ей удерживаться на рынке. Вместе с тем, существует ряд факторов, препятствующих ООО «ГРАС» занять более весомые рыночные позиции и обеспечивать желаемый уровень рентабельности бизнеса. К числу этих факторов были отнесены: затраты, выбор каналов распределения, маркетинговая политика. Эти факторы относятся к внутренней среде предприятия, потому требуется их более детальный анализ.

В параграфе 2.2 выпускной квалификационной работы произведен анализ и дана оценка действующей структуры управления исследуемого предприятия. В ходе анализа выяснилось, что в целом организационная структура ООО «ГРАС» организована рационально. Её отличает функциональный тип организации, что соответствует текущему положению компании на рынке и создаёт предпосылки для её дальнейшего развития и усложнения. Учитывая цели развития компании, организационная структура может усложняться как по горизонтали, так и по вертикали. Вместе с тем, в ходе анализа организационной структуры ООО «ГРАС» была выявлена проблема наличия дублирования функций в области управления, сбыта и маркетинга между несколькими подразделениями: генеральный директор, коммерческий директор, управление продаж. Дублирование функций приводит к недостаточному качеству их исполнения в результате предприятие лишено единого подразделения, которое комплексно реализовывало бы функцию управления маркетингом – одну из важнейших функций, учитывая текущее положение компании на рынке продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Выявленные проблемы могут негативно отразиться на перспективном

развитии ООО «ГРАС» и сохранении конкурентных преимуществ.

В параграфе 2.3 данной работы произведен анализ проблем управления предприятием ООО «ГРАС». В целях выявления и анализа проблем управления предприятием, была использована матрица Глайстера. По итогам составления матрицы Глайстера было проведено ранжирование проблем ООО «ГРАС». После анализа проблем, можно сделать вывод, что руководству ООО «ГРАС» необходимо менять сложившуюся ситуацию, поскольку ключевые показатели эффективности бизнеса снижаются, и дальнейшее развитие предприятия без решения выявленных проблем может привести организацию к потере конкурентных преимуществ и проигрышу в конкурентной борьбе. Проблемы пронизывают все уровни управления: организации, подразделений и индивидуума. Поэтому, для ООО «ГРАС» целесообразна разработка комплексного решения, которое оказало бы влияние на весь комплекс проблем. В целом проведённая комплексная оценка эффективности организации управления в ООО «ГРАС» позволяет сделать вывод о том, что хотя деятельность предприятия и является прибыльной, вместе с тем организация управления не способствует успешному участию в конкурентной борьбе на рынке продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Этому препятствует отсутствие развитой маркетинговой службы в ООО «ГРАС», которая проводила бы комплексные маркетинговые исследования с целью обеспечения информационно-аналитической поддержки развития предприятия. Следует особо указать на то обстоятельство, что у сильных игроков рынка (ООО «ПКФ Химитек») подобные подразделения имеются.



## ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ГРАС»

### 3.1 Пути совершенствования организационной структуры предприятия

В сложившихся условиях ООО «ГРАС» целесообразно:

1) создать подразделение маркетинга и развития, что позволит централизовать важные в сложившихся условиях внешней среды функции управления рынком и увязать их с задачами развития предприятия; так же это будет способствовать снижению управленческой нагрузки на генерального и коммерческого директоров;

2) распределить сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта в целях формирования оптимального управления процессами заключения договоров в области сбыта и снабжения.

Создание подразделения маркетинга и развития позволит ООО «ГРАС»:

- снизить управленческую нагрузку на генерального и коммерческого директоров предприятия;

- организовать эффективное управление маркетинговой деятельностью;

- укрепить рыночные позиции и повысить товарооборот предприятия путем усиления коммуникаций с потенциальными потребителями;

- обеспечить руководство предприятия объективной информацией для разработки стратегий и тактик его дальнейшего развития.

Распределение сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта позволит исключить дублирование функций и оптимизировать управление договорными отношениями с заказчиками и поставщиками.

Предлагаемый к созданию отдел маркетинга и развития в ООО «ГРАС» призван выполнять следующие функции:

1) Управленческие функции:

- руководство финансово-хозяйственной деятельностью отдела;

- участие в разработке планов и программ совершенствования



производственного цикла;

- подготовка планов деятельности организации на различных рынках;
- координация работы подчинённых;
- разработка и контроль развития фирменной сети;
- контроль за своевременным составлением отчётности о выполнении планов

по маркетингу, рекламе, сбыту продукции.

2) Функции в области маркетинга и рекламы:

- мониторинг рынка;
- обзор новых технологий, появляющихся в отрасли;
- анализ конкурентов;
- позиционирование организации в средствах массовой информации;
- разработка дизайна.

3) Функции в области продаж:

- анализ объёмов и структуры продаж продукции;
- обработка заказов клиентов;
- анализ потенциальных возможностей компании;
- планирование объёмов продаж.

Организационная структура отдела маркетинга и развития будет представлена в виде следующей схемы, представленной на рисунке 22.



Рисунок 22 – Организационная структура отдела маркетинга и развития ООО «ГРАС»

Реализация предложенных мер потребует также распределения сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта.

На рисунке 23 представлена усовершенствованная организационная структура

ООО «ГРАС» с учётом введенных функциональных подразделений и должностей и реструктуризации имеющихся.

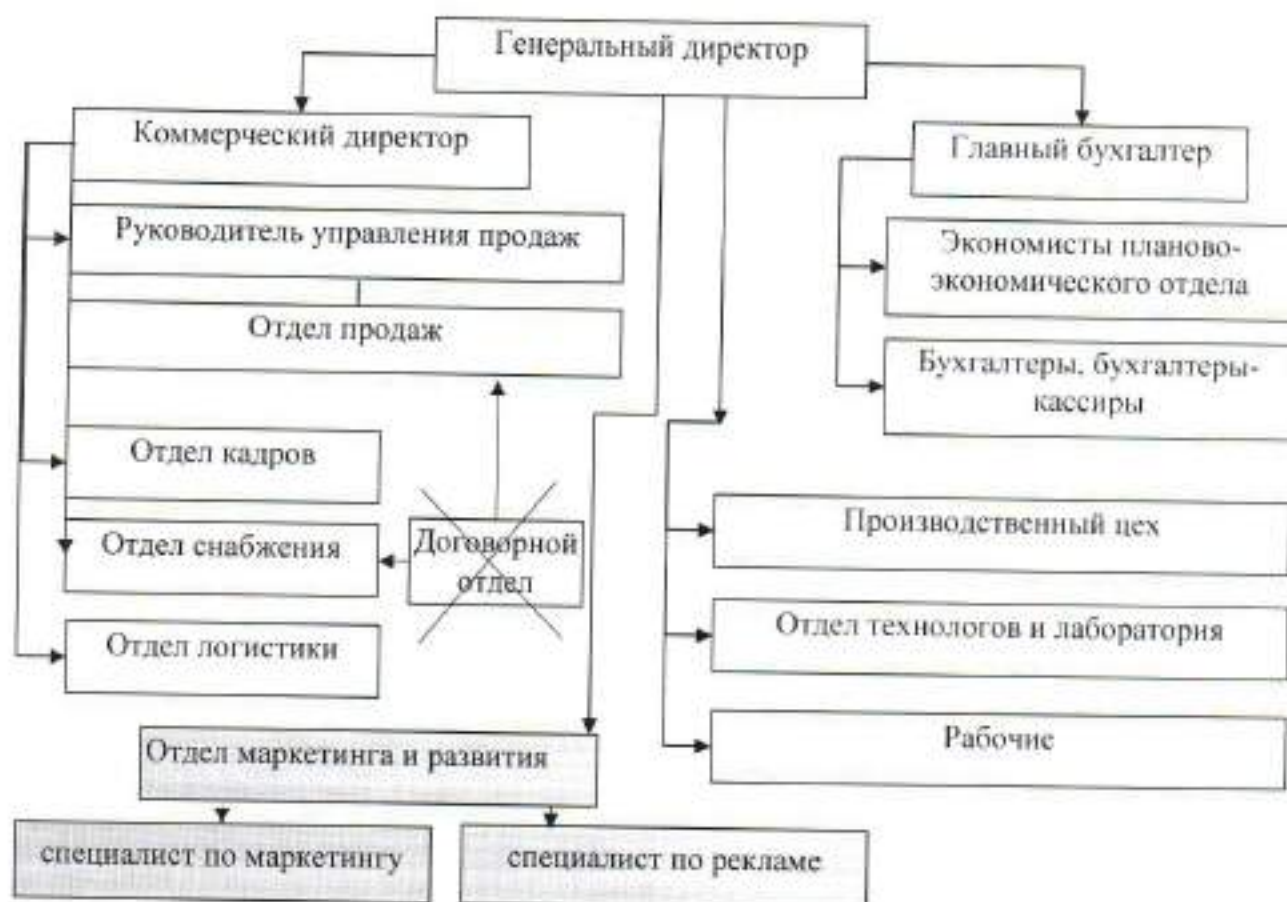


Рисунок 23 – Усовершенствованная организационная структура ООО «ГРАС»

Выше изложена суть проекта. Далее представим проектную заявку на совершенствование организационной структуры ООО «ГРАС».

На рисунке 24 представлена общая характеристика проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС». Предлагаемый к реализации проект направлен на решение проблем действующей организационной структуры предприятия, которые проявляются в

Исходя из выявленных проблем и выбранной стратегии перспективного развития ООО «ГРАС» сформулируем видение, стратегические цели и задачи проекта.

Видение: совершенствование организационной структуры ООО «ГРАС» путем реструктурирования организации на основе создания бизнес-единиц.



Рисунок 24 – Характеристика проекта по совершенствованию организационной структуры в ООО «ГРАС»

Основные стратегические цели проекта:

- рост продаж;
- завоевание прочных позиций на рынке;
- завоевание положительной репутации на рынке;
- сохранение постоянных клиентов;
- завоевание новых постоянных клиентов.

Промежуточные цели:

- сформировать материально-техническую базу функционирования создаваемых подразделений;



– разработать должностные инструкции для создаваемого подразделения и его специалистов;

– приобрести программно-технический комплекс средств;

– провести набор необходимого персонала.

Реализация проекта тесно связана с ключевой целью развития организации – повышением рентабельности её деятельности.

Реализация проекта потребует ресурсов от ООО «ГРАС»:

– трудовые (4 человека);

– финансовые (зарплата, затраты на изучение тенденций рынка и потребителей);

– информационные (информация, требуемая для проведения исследований и оценки развития предприятия за последние года);

– временные (рабочее время).

Предприятие обеспечено необходимыми ресурсами для реализации проекта. Требуемые трудовые ресурсы планируется привлечь со стороны.

На рисунке 25 представлена пирамида целеполагания в реализации проекта совершенствования организационной структуры управления ООО «ГРАС».

На рисунке 26 представлена система целей проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС» на основе международного опыта.

Цели проекта связаны со стратегическими решениями в области финансов, маркетинга, оптимизации бизнес-процессов и персонала и направлены на реализацию видения проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС».

В целях реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС»:

1) обеспечить создание материально-технической базы создаваемого подразделения маркетинга и развития:

– провести ремонт помещения;

– оборудовать рабочие места;

2) осуществить набор персонала (начальник отдела – 1 штатная единица,

специалист по маркетингу – 1 штатная единица, специалист по рекламе – 1 штатная единица, специалист по заключению договоров – 1 штатная единица);

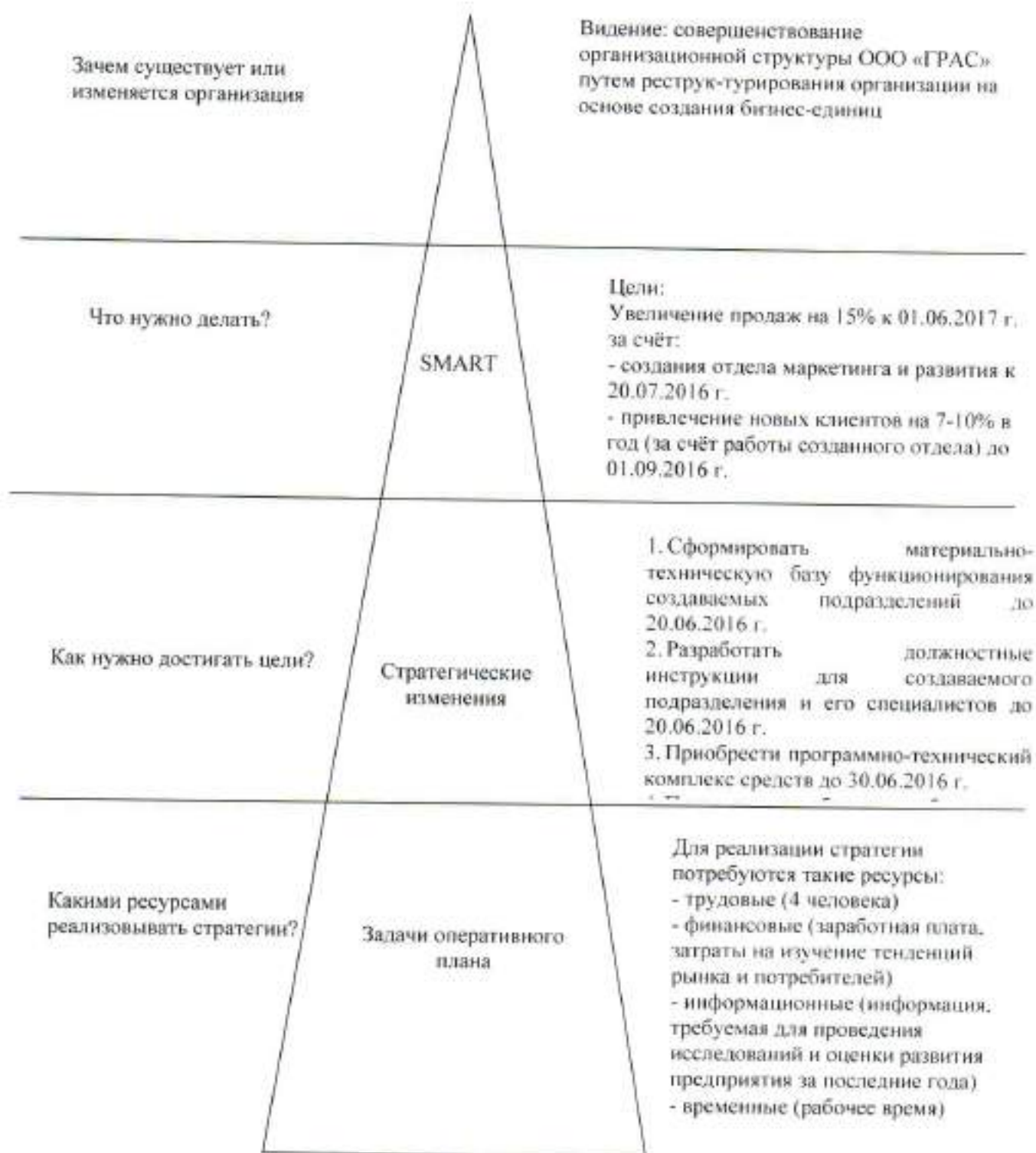


Рисунок 25 – Пирамида целеполагания в проекте ООО «ГРАС»

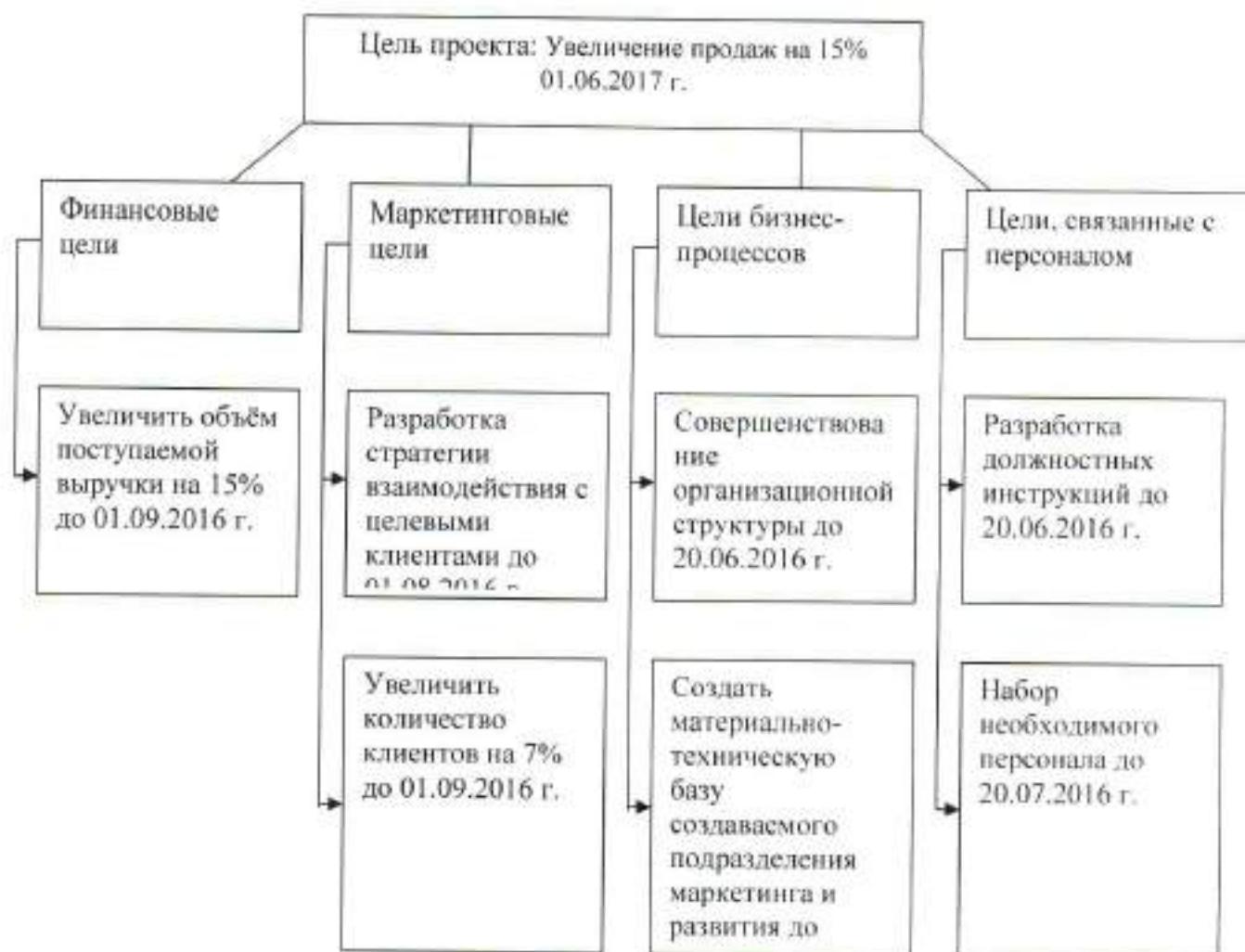


Рисунок 26 – Система целей проекта

В таблице 12 представлен календарный план реализации проекта. Срок начала реализации проекта определен с 1 июня 2016 года.

Таблица 12 – Календарный план реализации проекта, июль-сентябрь 2015 г.

Мероприятие	Ответственный	Период
Ремонт кабинета для подразделения отдела маркетинга и развития	Коммерческий директор	1-20 июня
Разработка должностных инструкций специалистов отдела маркетинга и развития	Отдел кадров	15-20 июня
Оборудование рабочих мест (4 рабочих места, оборудованных компьютерной техникой)	Коммерческий директор	21-25 июня
Приобретение программно-технического комплекса средств	Коммерческий директор	26-30 июня
Подбор персонала (кадровое агентство)	Отдел кадров	1-20 июля



На рисунке 27 представлена диаграмма Ганта реализации проекта.

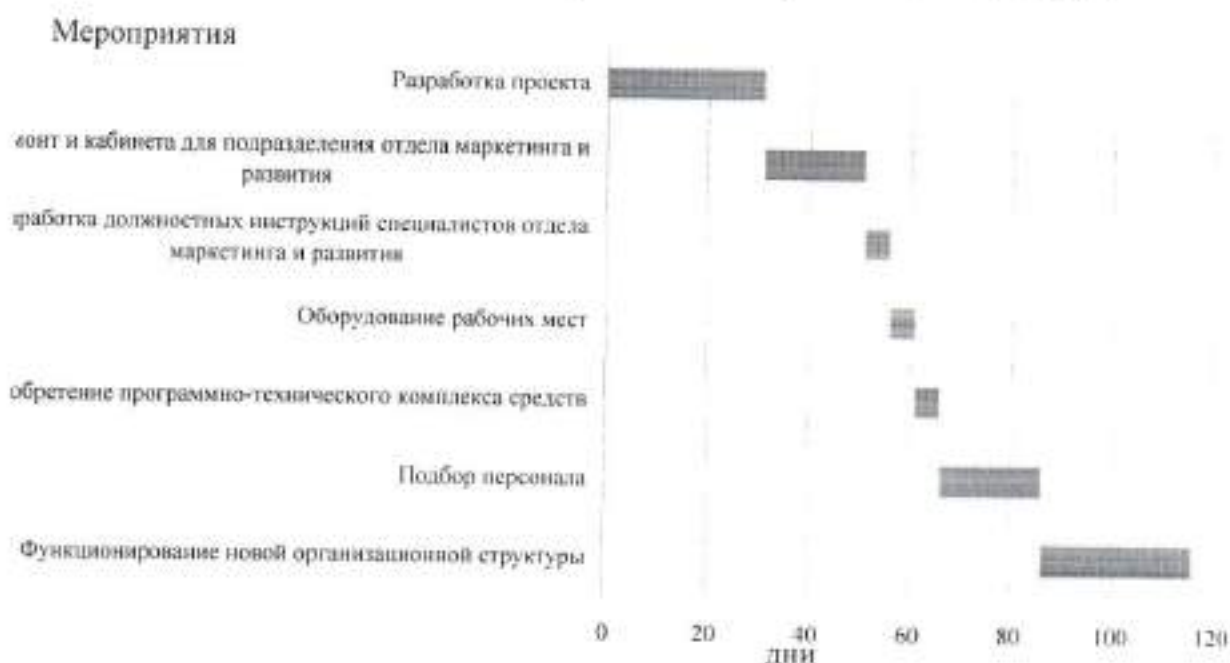


Рисунок 27 – Диаграмма Ганта реализации проекта в ООО «ГРАС»

Таким образом, организация проекта на начальном этапе займет 2 месяца. По истечение этого периода, предприятие сможет работать с новой организационной структурой и проект будет приносить доход.

Далее определим финансовое обеспечение реализации проекта. Затраты на реализацию разработанного проекта будут включать в себя затраты на создание материально-технической базы функциональных подразделений и должностей, а также затраты на оплату труда специалистов (всего 3 штатные единицы). Указанные затраты представлены в таблицах 16, 17 с распределением по этапам реализации проекта и видам затрат.

В таблице 13 представлен расчет единовременных затрат на реализацию проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС». Как показали произведённые расчёты, реализация проекта повышения эффективности управления в ООО «ГРАС» потребует разовых затрат в размере 430,0 тыс. рублей.

В таблице 14 представлен расчет текущих затрат на обеспечение функционирования создаваемых подразделений и должностей.

Таблица 13 – Определение единовременных затрат на реализацию проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС», тыс. руб.

Период	Сумма затрат	Пояснение
июнь 2016 г.	100,0	Ремонт и кабинета для подразделения отдела маркетинга и развития
	190,0	Оборудование рабочих мест (4 рабочих места, оборудованных компьютерной техникой)
	100,0	Приобретение программно-технического комплекса средств
июль 2016 г.	40,0	Подбор персонала (кадровое агентство)
ИТОГО:	430,0	

Как показали произведённые в таблице 14 расчёты, реализация проекта совершенствования организационной структуры в ООО «ГРАС» потребует текущих затрат размере 170,4 тыс. рублей в месяц или 2 044,8 тыс. рублей в год.

Таблица 14 – Определение текущих затрат на реализацию проекта совершенствования организационной структуры в ООО «ГРАС» (с августа 2016 г.), тыс. руб.

Направления затрат	Сумма затрат		Пояснение
	в месяц	в год	
Заработная плата	120,0	1 440,0	4 штатные единицы; средняя заработная плата, сложившаяся в организации – 30,0 тыс. руб.
Социальные отчисления	36,0	432,0	30% от фонда оплаты труда
Текущие расходы на обеспечение деятельности подразделений и должностей	14,4	172,8	канцелярия, бытовые нужды
ИТОГО:	170,4	2 044,8	

В целях определения потока доходов в результате реализации проекта совершенствования организационной структуры будем исходить из прогнозируемого прироста объёмов продаж ООО «ГРАС» – на уровне 15%. Данный прогноз согласуется с темпами роста объёмов продаж предприятия (за период 2013-2014 годы рост составил 17%, за период 2014-2015 годы – 31%).

На основе данных предположений составим прогноз динамики экономических результатов деятельности организации исходя из данного условия. Результаты расчётов представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Прогноз результатов экономической деятельности по итогам реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС», тыс. руб.

Показатель	Значение		Абсолютная динамика, тыс. руб. 2016 г. - 2015 г.	Темпы роста, % 2016 г./ 2015 г.
	2015 г.	2016 г. (прогноз)		
Выручка от реализации	480 876,0	553 007,4	72 131,4	115,0
Затраты на производство и реализацию	472 041,0	538 126,7	66 085,7	114,0
Прибыль от продаж	8 835,0	14 880,7	6 045,7	168,4
Рентабельность продаж, %	1,84	2,69	0,85	146,5

Как видно из данных расчётов прирост выручки от продаж на 15% в результате образования подразделения маркетинга и развития в ООО «ГРАС» при условии стабильности прочих факторов приведёт к росту прибыли от продаж до уровня 14 880,7 тыс. рублей по итогам 2016 года (прогнозного периода). На эти данные и будем ориентироваться при определении потока доходов от реализации проекта совершенствования организационной структуры.

### 3.2 Оценка эффективности новой организационной структуры управления

Произведем оценку экономической эффективности разработанного проекта усовершенствованной организационной структуры для ООО «ГРАС».

В этих целях определим параметры окупаемости затрат на введение дополнительных подразделений и должностей, позволяющих более рационально организовать реализацию маркетинговых функций в компании.

Для определения параметров окупаемости проекта произведём расчёт показателей по следующему алгоритму:



1) Определение денежных потоков.

– Вложения:

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T, \quad (4)$$

где  $Z_T$  – затраты;

$t = 0$  – нулевой период, так как на начало проекта должны быть определённые деньги.

Поступления от реализации проекта:

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T, \quad (5)$$

где  $D_T$  – доход;

$t = 1$  – первый период.

– Норма дисконта.

$$d = a + b + c, \quad (6)$$

где  $a$  – цена денег (ставка рефинансирования, поскольку проект реализуется за счёт собственных средств компании – составляет 8,25%);

$b$  – учёт рисков (составляет 5%);

$c$  – инфляция (составляет 8%)

$d = 21,25\%$  (в год)

в) Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора):

$$k_n = \frac{1}{(1+d)^n}, \quad (7)$$

где  $d$  – норма дисконта;

$t = 0, 1, 2, \dots, T$ ;

$T = 12$ .

– Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_x \quad (8)$$

– Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_x \quad (9)$$

– Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период:

$$\text{ЧТС}_T = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t \quad (10)$$

– Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль:

$$\text{ИД} = \text{PI} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{t,n}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{t,n}} \quad (11)$$

– Срок окупаемости проекта (Ток):

$$T_{\text{ок}} = N_{\text{г.о}} + \frac{C_n}{\text{ДДП}_{\text{г.о}}} \quad (12)$$

где  $N_{\text{г.о}}$  – число лет, предшествующих году окупаемости;

$C_n$  – невозмещенная стоимость на начало года окупаемости;

$\text{ДДП}_{\text{г.о}}$  – дисконтированный денежный поток в год окупаемости.

В таблице 16 представлены результаты расчетов параметров окупаемости проекта совершенствования организационной структуры для ООО «ГРАС».

Таблица 16 – Определение параметров окупаемости проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС», тыс. руб.

Период	Доход	Затраты	Коэф-фициент	Дисконт. Доход	Дисконт. Затраты	ЧДД	ЧТС
июнь 2016 г.	0	390	1,000	0	390,0	-390,0	-390,0
июль 2016 г.	1	40	0,961	0	38,4	-38,4	-428,4
август 2016 г.	2	170	0,830	0	141,4	-141,4	-569,9
сентябрь 2016 г.	3	504	0,743	374,3	126,6	247,7	-322,2
октябрь 2016 г.	4	504	0,638	321,4	108,7	212,7	-109,4
ноябрь 2016 г.	5	504	0,576	290,2	0	290,2	180,8
декабрь 2016 г.	6	504	0,440	221,7	0	221,7	402,4
январь 2016 г.	7	504	0,380	191,4	0	191,4	593,9
февраль 2016 г.	8	504	0,250	126,0	0	126,0	719,8
март 2016 г.	9	504	0,176	88,7	0	88,7	808,5
апрель 2016 г.	10	504	0,091	45,8	0	45,8	854,3
май 2016 г.	11	504	0,080	40,3	0	40,3	894,6
ИТОГО:	4534	2134	-	1699,8	805,2	894,6	-

Как видно из данных таблицы 16, реализация проекта выгодна ООО «ГРАС», поскольку затраты на его реализацию покрываются экономическими выгодами,

что проявляется в приросте прибыли от продаж по итогам функционирования предприятия.

Начатый реализовываться с июня 2016 года проект, с ноября 2016 года экономически оправдывает себя и начнет генерировать положительный поток доходов (рисунок 28). Срок окупаемости проекта составляет 5 месяцев 11 дней. За год реализации проект сгенерирует дополнительный доход в размере 894,6 тыс. рублей. Общая доходность проекта оценивается на уровне 111,1%.

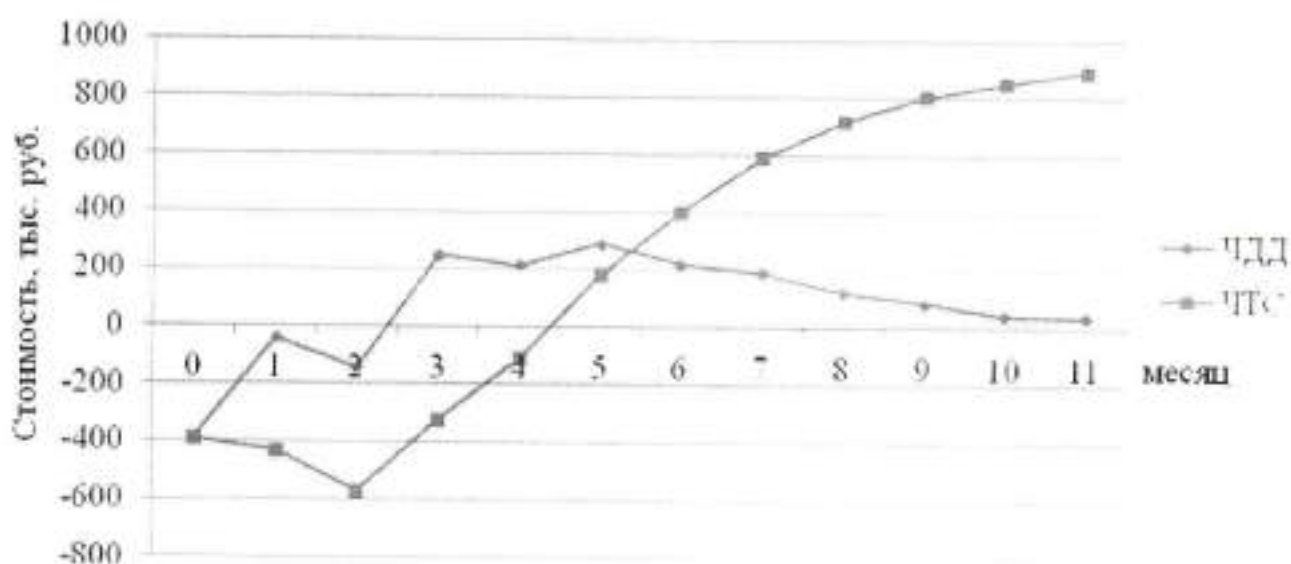


Рисунок 28 – Динамика ЧДД и ЧТС проекта совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС»

Таким образом, реализация проекта совершенствования организационной структуры для ООО «ГРАС» является экономически целесообразной. Учитывая общий экономический эффект проект рекомендуется к внедрению.

Создание подразделения маркетинга и развития позволит ООО «ГРАС»:

- снизить управленческую нагрузку на генерального и коммерческого директоров предприятия;
- организовать эффективное управление маркетинговой деятельностью;
- укрепить рыночные позиции и повысить товарооборот предприятия путем усиления коммуникаций с потенциальными потребителями;
- обеспечить руководство предприятия объективной информацией для



разработки стратегий и тактик его дальнейшего развития.

Распределение сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта позволит исключить дублирование функций и оптимизировать управление договорными отношениями с заказчиками и поставщиками.

### Выводы по Главе 3

В параграфе 3.1 были разработаны пути совершенствования организационной структуры предприятия. На основе анализа организационно-экономических показателей ООО «ГРАС» и выявлению существующих проблем был разработан проект совершенствования организационной структуры, в рамках которого было предложено: создать подразделение маркетинга и развития, что позволит централизовать важные в сложившихся условиях внешней среды функции управления рынком и увязать их с задачами развития предприятия; так же это будет способствовать снижению управленческой нагрузки на генерального и коммерческого директоров; распределить сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта в целях формирования оптимального управления процессами заключения договоров в области сбыта и снабжения.

Распределение сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта позволит исключить дублирование функций и оптимизировать управление договорными отношениями.

В целом, реализация проекта совершенствования организационной структуры позволит усилить конкурентные позиции ООО «ГРАС» и обеспечить достижение стратегических целей развития.

В параграфе 3.2 произведена оценка эффективности новой ОСУ предприятия. Реализация проекта совершенствования организационной структуры для ООО «ГРАС» является экономически целесообразной. Реализация проекта выгодна ООО «ГРАС», поскольку затраты на его реализацию покрываются экономическими выгодами, что проявляется в приросте прибыли от продаж по итогам функционирования предприятия.

Начатый реализовываться с июня 2016 года проект, с ноября 2016 года экономически оправдает себя и начнет генерировать положительный поток доходов. Срок окупаемости проекта составляет 5 месяцев 11 дней. За год реализации проект сгенерирует дополнительный доход в размере 894,6 тыс. рублей. Общая доходность проекта оценивается на уровне 111,1%

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема данной выпускной квалификационной работы – «Совершенствование организационной структуры ООО «ГРАС» с учетом международного опыта».

Цель данной работы заключалась в следующем: разработка совершенствования структуры управления предприятия ООО «ГРАС».

Для достижения поставленной цели был поставлен ряд задач.

В параграфе 1.1 рассмотрены понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия. Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура управления должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям. Организационная структура управления предприятием – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого.

В параграфе 1.2 рассмотрены типы организационных структур, их преимущества и недостатки. Существуют различные классификации организационных структур управления предприятием. Различают два вида основных организационных структур управления предприятием: основные базисные и основные производные.

Все типы организационных структур обладают как преимуществами, так и недостатками. Каждое предприятие самостоятельно определяет тип организационной структуры.

В параграфе 1.3 изучена эволюция методов проектирования организационных структур. В результате изучения теории и практики управления можно выделить два подхода. Существуют два подхода к построению ОСУ: ситуационный подход, предполагающий существование статичных, оптимальных для конкретной ситуации стратегий и структур фирм и эволюционный подход, предполагающий



необходимость непрерывной адаптации и развития.

В результате эволюции в области теории и практики управления сформировались актуальные концепции и подходы, которые могут быть использованы в основе управления предприятий.

В параграфе 2.1 выпускной квалификационной работы дана организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия. Проведённый анализ позволил определить, что ООО «ГРАС» функционирует на рынке продукции профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Организация имеет ряд преимуществ, связанных с организацией и особенностями действующего формата бизнеса, что позволяет ей удерживаться на рынке. Вместе с тем, существует ряд факторов, препятствующих ООО «ГРАС» занять более весомые рыночные позиции и обеспечивать желаемый уровень рентабельности бизнеса. К числу этих факторов были отнесены: затраты, выбор каналов распределения, маркетинговая политика. Эти факторы относятся к внутренней среде предприятия, потому требуется их более детальный анализ.

В параграфе 2.2 выпускной квалификационной работы произведен анализ и дана оценка действующей структуры управления исследуемого предприятия. В ходе анализа выяснилось, что в целом организационная структура ООО «ГРАС» организована рационально. Её отличает функциональный тип организации, что соответствует текущему положению компании на рынке и создаёт предпосылки для её дальнейшего развития и усложнения. Учитывая цели развития компании, организационная структура может усложняться как по горизонтали, так и по вертикали. Вместе с тем, в ходе анализа организационной структуры ООО «ГРАС» была выявлена проблема наличия дублирования функций в области управления, сбыта и маркетинга между несколькими подразделениями: генеральный директор, коммерческий директор, управление продаж. Дублирование функций приводит к недостаточному качеству их исполнения в результате предприятие лишено единого подразделения, которое комплексно реализовывало бы функцию управления маркетингом – одну из важнейших функций, учитывая текущее положение компании на рынке продукции

профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Выявленные проблемы могут негативно отразиться на перспективном развитии ООО «ГРАС» и сохранении конкурентных преимуществ.

В параграфе 2.3 данной работы произведен анализ проблем управления предприятием ООО «ГРАС». В целях выявления и анализа проблем управления предприятием, была использована матрица Глайстера. По итогам составления матрицы Глайстера было проведено ранжирование проблем ООО «ГРАС». После анализа проблем, можно сделать вывод, что руководству ООО «ГРАС» необходимо менять сложившуюся ситуацию, поскольку ключевые показатели эффективности бизнеса снижаются, и дальнейшее развитие предприятия без решения выявленных проблем может привести организацию к потере конкурентных преимуществ и проигрышу в конкурентной борьбе. Стратегические цели развития ООО «ГРАС» тесно связаны с позиционированием предприятия на рынке и направлены на поиск новых клиентов, что невозможно реализовать в отсутствие подразделения, располагающего комплексной информацией о рынке, запросах потребителей и другой информации. Данная информация имеется в фрагментарном объёме и её анализом и интерпретацией заняты отдельные работники, находящиеся в разных подразделениях. Высшим звеном управления, принимающим ответственные решения в области стратегии поведения предприятия на рынке, являются генеральный директор и коммерческий директор. Управление в ООО «ГРАС» затрудняется ввиду наличия дублирующих функций у отдельных работников и подразделений, что также препятствует его эффективности.

Проблемы пронизывают все уровни управления: организации, подразделений и индивидуума. Поэтому, для ООО «ГРАС» целесообразна разработка комплексного решения, которое оказало бы влияние на весь комплекс проблем. В целом проведённая комплексная оценка эффективности организации управления в ООО «ГРАС» позволяет сделать вывод о том, что хотя деятельность предприятия и является прибыльной, вместе с тем организация управления не способствует успешному участию в конкурентной борьбе на рынке продукции



профессиональной автохимии, моющих и чистящих средств для клининговых компаний. Этому препятствует отсутствие развитой маркетинговой службы в ООО «ГРАС», которая проводила бы комплексные маркетинговые исследования с целью обеспечения информационно-аналитической поддержки развития предприятия. Следует особо указать на то обстоятельство, что у сильных игроков рынка (ООО «ПКФ Химитек») подобные подразделения имеются.

В параграфе 3.1 были разработаны пути совершенствования организационной структуры предприятия. На основе анализа организационно-экономических показателей ООО «ГРАС» и выявлению существующих проблем был разработан проект совершенствования организационной структуры, в рамках которого было предложено: создать подразделение маркетинга и развития, что позволит централизовать важные в сложившихся условиях внешней среды функции управления рынком и увязать их с задачами развития предприятия; так же это будет способствовать снижению управленческой нагрузки на генерального и коммерческого директоров; распределить сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта в целях формирования оптимального управления процессами заключения договоров в области сбыта и снабжения. Распределение сотрудников договорного отдела по подразделениям снабжения и сбыта позволит исключить дублирование функций и оптимизировать управление договорными отношениями. В целом, реализация проекта совершенствования организационной структуры позволит усилить конкурентные позиции ООО «ГРАС» и обеспечить достижение стратегических целей развития.

В параграфе 3.2 произведена оценка эффективности новой ОСУ предприятия. Реализация проекта совершенствования организационной структуры для ООО «ГРАС» является экономически целесообразной. Реализация проекта выгодна ООО «ГРАС», поскольку затраты на его реализацию покрываются экономическими выгодами, что проявляется в приросте прибыли от продаж по итогам функционирования предприятия. Начатый реализовываться с июня 2016 года проект, с ноября 2016 года экономически оправдывает себя и начнет генерировать положительный поток доходов. Срок окупаемости проекта



составляет 5 месяцев 11 дней. За год реализации проект сгенерирует дополнительный доход в размере 894,6 тыс. рублей. Общая доходность проекта оценивается на уровне 111,1%

Таким образом, в рамках исследования был проведен анализ международного опыта и произведена оценка его применения в целях совершенствования организационной структуры ООО «ГРАС». В работе был проведен комплексный анализ деятельности предприятия с помощью методов PEST, конкурентного анализа М. Портера, SNW, BKG, и SWOT-анализа. На основе полученных данных были сформулированы ключевые ориентиры развития предприятия, исходя из сложившейся ситуации во внешней среде с учетом особенностей развития конкретного бизнеса. Был проведен анализ и оценка действующей организационной структуры и представлены варианты ее совершенствования с учетом международного опыта и практики совершенствования организационных структур.

В целом, реализация проекта совершенствования организационной структуры позволит усилить конкурентные позиции ООО «ГРАС» и обеспечить достижение стратегических целей развития. Учитывая общий экономический эффект проект рекомендуется к внедрению.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамов, Н. Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений [Текст] / Н. Абрамов. - М.: Русские словари, 1999. - С. 528.
- 2 Агафонов, А. Ю. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие [Текст] / А. Ю. Агафонов. – М., Самара: Базрах, 2000. – 335 с.
- 3 Алексеев, С.С. Новое в управлении экономикой предприятия: Справ.-метод. Пособие [Текст] / С.С. Алексеев. - М.:Прспект, 2009.
- 4 Бжезинский, З. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие [Текст] / З. Бжезинский. - Независимая газета. 1999, 24 ноября.
- 5 Бирих, А.К. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ [Текст] / А.К. Бирих. - М.:АСТ:Хранитель, 2007. - С.557.
- 6 Богатуров, А.Д. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ [Текст] / А.Д. Богатуров. - М., 2003. - С. 601.
- 7 Бунин И.М. Самоучитель по финансовым расчетам. - Режим доступа: [Электронный ресурс] <http://www.cpt.ru/bunin.php>.
- 8 Бурдьё, П. Менеджмент [Текст] / П. Бурдьё; пер. с фр. / сост., общ.ред. и предисл. Н. А. Шматко. – М.: Socio-Logos, 1993. – 336 с.
- 9 Вебер, М. Финансовый анализ [Текст] / М. Вебер; пер. с нем. – М.: Юрист, 1994. – 804 с.
- 10 Журавлев, В. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий [Текст] / В. Журавлев; пер. с нем. – М.: Мысль, 1990. – 452 с.
- 11 Генис, А. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами [Текст] / А. Генис; пер. с англ. – М.: Независимая газета, 1997. – 256 с.
- 12 Горных, А.А. Диагностика деятельности акционерного общества. Энциклопедия [Текст] / А.А. Горных. - Минск, 2001. - С. 609.

- 13 Гудмен, Н. Способы создания миров [Текст] / Н. Гудмен. – М.: Практикс, 2001. – С. 376.
- 14 Гэлбрейт, Дж. К. Новое индустриальное общество [Текст] / Дж. Гэлбрейт; пер. с англ. – М.; СПб.: АСТ: Транзиткнига, 2004. – 602 с.
- 15 Дворецкий, И. Х. Латинско-русский словарь [Текст] / И. Х. Дворецкий. – М.: Русский язык, 1986. – 840 с.
- 16 Джеймисон, Ф. Постмодернизм и общество потребления [Текст] / Ф. Джеймисон. – М.: Логос, 2000.
- 17 Ефремова, Т.Ф. Большой современный толковый словарь русского языка [Текст] / Т.Ф. Ефремова. – М.2006, – С. 987.
- 18 Захаров, А. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности [Текст] / А. В. Захаров // Вопросы философии. – 2003. – № 9. – С. 3-16.
- 19 Зиммель, Г. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы [Текст] / Г. Зиммель; пер. с нем. – М.: Юрист, 1996. – 671 с.
- 20 Ивин, А. А. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ [Текст] / А. А. Ивин. – М.: Высш. шк., 2006. – 390 с.
- 21 Иноземцев, В. Л. Финансовое состояние предприятия: Методы оценки [Текст] / В. Л. Иноземцев. – М.: Academia, 1999. – 724 с.
- 22 Ирхин, Ю. Финансовый менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Ю. Ирхин. – М., 2006. – С. 18.
- 23 Ирхин, Ю.В., Золотов В.Д., Золотова Л.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник для вузов: Учебник [текст] / Ю.В. Ирхин. – М.: Юристъ, 2001. – С. 112.
- 24 Сорокин, П. Менеджмент организации [Текст] / П. Сорокин. – М., 1992. – С. 429.
- 25 Каган, М.С. Основы менеджмента [Текст] / М.С. Каган. – СПб, 1998. – С. 351.



- 26 Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Текст] / М. Кастельс. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
- 27 Керимов, Д.А. Методология права: предмет, функции, проблемы философии права [текст] / Д.А. Керимов. – М., 2001. – С. 520.
- 28 Коммуникация [Текст] // Большой энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия (БСЭ), 1997. – С. 386.
- 29 Кузнецов, С.А. Большой толковый словарь русского языка [Текст] / С.А. Кузнецов. - СПб.: Нотринт, 2000. - С. 1414.
- 30 Леви-Стросс, К. Бухгалтерская отчетность: составление и анализ [Текст] / К. Леви-Стросс. – М.: Наука, 1983.
- 31 Лиотар, Ж.-Ф. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / Ж.-Ф. Лиотар; пер. с фр. Н. А. Шматко. – М., СПб.: Институт экспериментальной социологии: Алетейя, 1998. – 159 с.
- 32 Макконелл, К.Р. Стратегия управления: теория и реальность [Текст] / К.Р. Макконелл. - М.: ИНФРА, 2003.
- 33 Макиавелли, Н. Современные методы анализа финансового положения [Текст] / Н. Макиавелли. – М.: Планета, 1990. – 79 с.
- 34 Мамардашвили, М. К. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции [Текст] / М. К. Мамардашвили. – М.: Политиздат, 1991. – 87 с.
- 35 Мартьянов, В. С. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справочное пособие [Текст] / В. С. Мартьянов. – М.: Рос.полит. энцикл. (РОСПЭН), 2010. – 346 с.
- 36 Моль, А. Финансовый анализ: Учеб. Пособие [Текст] / А. Моль; пер. с фр. – М.: Прогресс, 1973. – 406 с.
- 37 Мотрошилова, Н.В. Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения предприятия [Текст] / Н.В. Мотрошилова. – 2009. – № 6. – С. 37.
- 38 Ожегов, С.И. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] / С.И. Ожегов. - М.: Азбуковник, 1999. - С. 847.

- 39 Панарин, А.С. Теория экономического анализа [Текст] / А.С. Панарин. - М.: Проспект, 2004.
- 40 Петухов, В. А. Теория экономического анализа [Текст] / В. А. Петухов. - М.: Центр Карнеги, 2001. - 222 с.
- 41 Познер В. Цитаты. - Режим доступа: [Электронный ресурс] <http://citaty.info/character/vladimir-pozner> (дата обращения: 29.04.2014).
- 42 Прохоров, А.М. Философский энциклопедический словарь [Текст] / А.М. Прохоров. - М.: «Советская энциклопедия», 1983. - С. 478.
- 43 Пугачев, В.П. Финансы и статистика [Текст] / В.П. Пугачев. - М.: Эксмо, 2004. - С. 549.
- 44 Резник, Ю. М. Финансы предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mzst.ru/pages/13-ju.m.-reznik-grazhdanskoe-obshhestvo-v.html>.
- 45 Рубинштейн, С. Л. Управление персоналом для современных руководителей [Текст] / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2003. – 508 с.
- 46 Словарь русского языка: в 4-х т. 3-е изд. Т. 3 [Текст] – М.: Русский язык, 1985. – 1198 с.
- 47 Сорокин, П. А. Финансы и статистика [Текст] / П. А. Сорокин. – М.: Политиздат, 1992. – 543 с.
- 48 Сорос, Дж. Полное руководство для менеджера по продажам [Текст] / Дж. Сорос. - М., 1997. - С. 14
- 49 Фан, И.Б. Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятиях: практическое руководство [Текст] / И. Б. Фан. – Екатеринбург: УрО РАН, 2006. – 313 с.
- 50 Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина [Текст] – М.: Гардарики, 2004. – 1072 с.
- 51 Ушаков, Д.Н. Экономика предприятия [Текст] / Д.Н. Ушаков. - М., 2000. - С. 479.
- 52 Хангтinton, С. Экономико-статистический анализ [Текст] / С. Хангтinton; пер. – М.: АСТ, 2003. – 603 с.

53 Юзвшин, И.И. Основы информациолгии. Учебник для высших и средних учебных заведений, курсов повышения квалификации и самообразования [Текст] / И.И. Юзвшин. - М., 2000. - С. 483.

54 Top News. - Режим доступа: [Электронный ресурс] [http://www.topnews.ru/citation\\_374\\_0\\_1.html](http://www.topnews.ru/citation_374_0_1.html) (дата обращения: 29.04.2016).



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Должностная инструкция начальника отдела маркетинга и развития  
(проект)

Должностная инструкция  
Утверждаю

\_\_\_\_\_  
(директор; иное должностное лицо, уполномоченное  
утверждать должностную инструкцию)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_\_.\_\_.2014

#### I. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Начальника отдела маркетинга и развития.

1.2. Начальник отдела маркетинга и развития назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Начальник отдела маркетинга и развития подчиняется непосредственно директору.

1.4. На должность Начальника отдела маркетинга и развития назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области маркетинга.

1.5. Начальник отдела маркетинга и развития должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации маркетинга и оценке финансово-экономического состояния и емкости рынка;
- методы определения платежеспособности спроса на выпускаемую продукцию и порядок разработки перспективных и текущих планов производства и сбыта продукции;
- основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства производимой продукции, ее отличие от отечественных и зарубежных аналогов, преимущества и недостатки;
- методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в выпускаемой продукции;
- экономику производства;

- организацию рекламного дела;
- методы изучения мотивации отношения потребителей к продукции;
- условия поставки, хранения и транспортировки продукции;
- способы и методы работы с дилерами, средствами массовой информации;
- правила оформления сбытовой и рекламной документации;
- организацию учета и составления отчетности о выполнении планов сбыта и реализации продукции;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

## II. Обязанности

Начальник отдела маркетинга и развития:

2.1. Осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств продукции и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры.

2.2. Руководит проведением исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды продукции.

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

2.4. Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции.

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

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

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

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

2.9. Руководит работниками отдела.

## III. Права

Начальник отдела маркетинга и развития имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам поручения и задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.



3.2. Контролировать выполнение плановых заданий и работу, а так же своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненных ему работников.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы относящиеся к вопросам деятельности отдела маркетинга и развития.

3.4. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию

#### IV. Ответственность

Начальник отдела маркетинга и развития несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности отдела маркетинга, обеспечение выполнения возложенных на отдел функций.

4.2. Не обеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а так же работу подчиненных ему работников по вопросам производственной деятельности.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ отдела.

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4.5. Неприятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарным и другим правилам создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам.

4.6. Не обеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками находящимися в подчинении Начальника отдела маркетинга и развития.

Директор

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_.2014

СОГЛАСОВАНО:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_.2014

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Должностная инструкция специалиста по маркетингу (проект)

Должностная инструкция  
Утверждаю

\_\_\_\_\_  
(директор; иное должностное лицо, уполномоченное  
утверждать должностную инструкцию)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_.\_.2014

#### I. Общие положения

1. Специалист по маркетингу относится к категории исполнителей.
2. На должность специалиста по маркетингу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование, дополнительную подготовку по маркетингу, стаж работы в области маркетинга не менее 2 лет.
3. Специалист по маркетингу должен знать:
  - 3.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации маркетинга.
  - 3.2. Основы маркетинга, его принципы, задачи и методы маркетинговых исследований.
  - 3.3. Основы торговли.
  - 3.4. Методы определения платежеспособности спроса на товары.
  - 3.5. Порядок разработки планов продаж.
  - 3.6. Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства реализуемых товаров.
  - 3.7. Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в реализуемых товарах.
  - 3.8. Основы рекламного дела.
  - 3.9. Методы изучения мотивации отношения потребителей к товарам.
  - 3.10. Способы и методы работы с дилерами, средствами массовой информации.
  - 3.11. Принципы учета и составления отчетности о выполнении планов продаж.
  - 3.12. Основы менеджмента, страхования, бюджетирования и бухгалтерского учета.
  - 3.13. Основы трудового законодательства.
  - 3.14. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
4. Назначение на должность специалиста по маркетингу и освобождение от

должности производится приказом руководителя предприятия.

5. Специалист по маркетингу подчиняется непосредственно руководителю группы 1 и начальнику отдела маркетинга и развития.

6. На время отсутствия специалиста по маркетингу (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

## II. Должностные обязанности

Специалист по маркетингу:

1. Разрабатывает стратегические и детальные маркетинговые планы компании по всем направлениям маркетинговой деятельности.
2. Организует выполнение плана маркетинговых мероприятий.
3. Определяет бюджет маркетинговых кампаний.
4. Анализирует группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка сбыта.
5. Прогнозирует колебания спроса и предложения на рынке.
6. Изучает перспективные рынки сбыта.
7. Организует наблюдение, анализ и оперативный прогноз изменений рынка конкурентов.
8. Осуществляет обоснование необходимости проведения маркетинговых исследований.
9. Обеспечивает подготовку и проведение конкурса среди сторонних организаций по реализации маркетинговых программ.
10. Организует подготовку и заключение договоров со сторонними организациями.
12. Анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия.
13. Подготавливает отчеты о ходе проведения и результатах маркетинговой кампании.

## III. Права

Специалист по маркетингу имеет право:

1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, сторонними организациями по вопросам маркетинга продаж товаров.
2. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
3. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений по вопросам маркетинга.
4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
5. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.



6. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

7. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

8. Требовать от руководства торгового предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

#### IV. Ответственность

Специалист по маркетингу несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Руководитель структурного подразделения

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_.\_.2014

СОГЛАСОВАНО:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_.\_.2014

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Должностная инструкция специалиста по рекламе (проект)

Должностная инструкция  
Утверждаю

\_\_\_\_\_  
(директор; иное должностное лицо, уполномоченное  
утверждать должностную инструкцию)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_\_. \_\_. 2014

#### I. Общие положения

Основной задачей Менеджера по рекламе является формирование положительного имиджа компании и осуществление обратной связи с целевой аудиторией для привлечения в компанию новых клиентов и поддержки действующей клиентской базы.

Менеджер по рекламе назначается на должность и освобождается от должности приказом Директора.

Менеджер по рекламе подчиняется непосредственно Генеральному директору.

Менеджер по рекламе должен знать:

- процедурные технологии рекламы,
- формы подачи информационно-новостных материалов,
- стратегическое планирование рекламной деятельности,
- имидж и корпоративные отношения в компании.

В своей деятельности менеджер по рекламе руководствуется:

- законодательством РФ о рекламе,
- приказами, распоряжениями, указаниями Директора,
- Уставом фирмы, правилами, инструкциями,
- Политикой в области качества и др. документами, регулирующими работу менеджера по рекламе.

#### II. Должностные обязанности

Менеджер по рекламе выполняет следующие функциональные обязанности:  
Составление плана работ по рекламе, предоставление плана на утверждение Директору и ежеквартальное корректирование.

Проектирование, планирование, организация и проведение специальных мероприятий, направленных на повышение спроса на продукцию и услуги компании.

Написание статей и аналитических материалов для сайта компании.

Написание текстов для пресс-релизов, рекламных текстов (для компании, для клиентов).

Контроль над своевременным устранением недостатков, указанных в рекламациях и претензиях поступающих от клиентов и потребителей, мотивация определенного отношения потребителей к услугам предприятия.

Разработка стратегии проведения рекламных мероприятий в СМИ с помощью наружной, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта.

Формирование фирменного стиля компании и фирменного оформления рекламной продукции.

Систематическое освещение в СМИ информации о деятельности компании.

Мониторинг публикаций о компании.

Установление контактов с ведущими профессиональными СМИ.

Составление (написание) статей о компании и осуществление публикаций статей и аналитических материалов.

Ведение контрактов с подрядчиками (типографиями, дизайнерскими студиями, рекламными отделами изданий, изготовителями сувениров и т.п.).

Контроль выхода рекламы.

Разработка дизайна рекламной и др. полиграфической продукции.

Заказ сувенирной, рекламной и полиграфической продукции.

Оформление выставочных стендов.

### III. Права

Менеджер по рекламе имеет право:

Контролировать выполнение плановых заданий и работу, а также своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненных ему работников.

Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Менеджера по рекламе.

Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Менеджера по рекламе.

Представлять интересы компании в сторонних организациях по вопросам, относящимся к производственной деятельности Менеджера по рекламе.

Требовать от руководства обеспечения рабочим местом, техническими средствами, средствами связи.

Вносить предложения, направленные на улучшение деятельности Менеджера по рекламе и компании в целом.

### IV. Ответственность

Менеджер по рекламе несет ответственность за:

Результаты и эффективность своей профессиональной деятельности.

Невыполнение своих функциональных обязанностей, а также работу подчиненных ему работников по вопросам производственной деятельности.

Недостоверную информацию о состоянии выполнения плана своей работы.  
Невыполнение приказов, распоряжений и поручений Генерального директора компании.

Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, по противопожарным и другим правилам, создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам.

Несоблюдение трудовой и исполнительской дисциплины Менеджером по рекламе и дизайну.

За выполнение/невыполнение плана рекламы, утверждаемого ежеквартально Директором и являющимся неотъемлемой частью данной должностной инструкции.

Директор

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_ \_\_ .2014

СОГЛАСОВАНО:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

\_\_ \_\_ .2014

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)