Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____» _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа»

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева

Выпускник _____ А.М. Ермолаев

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БР по теме: Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа»

Нормоконтролер _____ Г.А. Федоткина

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____» _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту: Ермолаеву Анатолию Михайловичу

Группа: ЭЭ17-07МУП Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа»

Утверждена приказом по университету №_____ от _____

Руководитель ВКР: Вырупаева Т.В.

Исходные данные для ВКР:

— устав компании, договор с «Разрез Кийзасский».;

— отчет о прохождении преддипломной практики;

— учебные пособия по организационной структуре, интернет источники, библиотечный фонд СФУ.

Перечень разделов ВКР:

1 Теоретические аспекты организационного проектирования

2 Анализ организационной структуры ООО «Константа»

3 Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа»

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

— 25 Таблицы;

— 17 Рисунков.

Презентационный материал ____ страниц.

Руководитель ВКР Т.В. Вырупаева

Задание принял к исполнению А.М. Ермолаев

«____» _____ 20__г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа»» содержит 84 страниц текстового документа, 14 рисунков, 22 таблицы, 44 использованных источников.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПРОЕКТ, ВНЕДРЕНИЕ, ГИБКОСТЬ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объект исследования – ООО «Константа».

Цель исследования – разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Константа».

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты организационного проектирования;
- изучить деятельность компании ООО «Константа»;
- провести анализ организационной структуры компании ООО «Константа»;
- оценить эффективности существующей организационной структуры;
- разработать проект по совершенствованию существующей организационной структуры.

Результатом исследования служит управленческий анализ компании, после которого были выявлены ряд проблем и предложены пути их решения, с учетом всевозможных рисков. Рассчитан бюджет проекта, проведен анализ заинтересованных сторон, представлена матрица ответственности и построена диаграмма Ганта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

1 Теоретические аспекты организационного проектирования 6

1.1 Составные части и основные признаки организационных структур.. 6

1.2 Классификация организационных структур 9

1.3 Этапы проектирования организационной структуры управления с учетом организационных изменений и влияния внешней среды 25

2 Анализ организационной структуры ООО «Константа»..... 30

2.1 Общая характеристика организации и анализ основных экономических показателей деятельности организации 30

2.2 Управленческий анализ организации 33

2.3 Анализ организационной структуры 44

3 Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа» 57

3.1 Концепция проекта 57

3.2 Этапы и сроки проекта 62

3.3 Оценка рисков и ожидаемых эффектов проекта 63

ВВЕДЕНИЕ

С развитием бизнеса в России перед организациями встает вопрос о расширении. Наем нового персонала, распределение обязанностей становится ключевой задачей руководителей.

Чем больше организация, тем больше ей требуется материальных и человеческих ресурсов, а для их правильного распределения необходим налаженный и эффективный механизм управления в организации.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что для успешной деятельности компании, ее адаптации в современных рыночных условиях, повышения инновационного потенциала необходимо адекватно оценить количество и профессионализм сотрудником, построить организационную структуру, которая, в свою очередь, будет отлажено работать, распределять ресурсы и достигать цели.

Проблему организационного проектирования изучали не только зарубежные авторы, но и отечественные. «Основы научного управления» Фредерика У. Тейлора впервые была опубликована в 1911 году, которая считается началом признания управления наукой.

Необходимо отметить вклад в развитие теории организационного проектирования таких российских ученых как: Т.А. Акимова, В.Г. Алиева, Б.З. Мильнер, М.Г. Миронов, В.И. Подлесных, С.В. Рогожин, Т.В.Рогожина, В.Н. Родионова, Э.А. Смирнов, В.Л. Семиков, О.Г.Туровец и другие. Помимо этого, история развития была отражена в работах отечественных и зарубежных ученых, из которых можно выделить О.С. Виханского, А.И. Наумова, Н.А. Соломатина, И.Н. Герчикову, В.И. Некрасова, А.Л. Кузнецова, П.Дракера, И.О. Боткина, А.А. Радугина, И.Т. Владимирову.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Константа».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты организационного проектирования;

- изучить деятельность компании ООО «Константа»;

- провести анализ организационной структуры компании ООО «Константа»;

- оценить эффективности существующей организационной структуры;

- разработать проект по совершенствованию существующей организационной структуры.

Объектом выпускной работы является красноярская компания грузоперевозок ООО «Константа».

Предметом исследования выпускной работы служит проектный подход к организационному проектированию.

При выполнении выпускной работы мною были применены следующие методы исследования:

- реферирование (сжатое отображение ключевого содержания);

- конспектирование;

- цитирование;

- анализ экономической деятельности компании;

- PEST - анализ;

- дерево проблем;

- граф проблем.

1 Теоретические аспекты организационного проектирования

1.1 Составные части и основные признаки организационных структур

Организация (от греч. ὄργανον – инструмент) – общество людей (от двух и более), действия которых направлены на достижение общей определенной цели [2].

Под организационной структурой подразумевается взаимосвязь элементов, которые обеспечивают стабильное функционирование и развитие компании. Организационная структура распределяет и организует человеческий труд, ставит перед ними задачи для достижения общей цели компании [35].

Организационную структуру управления составляют из базовых частей, таких как, состав, соответствие, порядок и связь отдельных подсистем организации.

К ключевым элементам структур управления относятся:

- элементы (отделы);
- связи (отношения, горизонтальные и вертикальные);
- уровни (ступени);
- полномочия.

Как отдельные работники, так и службы относятся к элементам организационной структуры. Существует два направления специализации элементов организационной структуры управления [36]:

- в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

- исходя их характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием,

организующие производство, труд и управления, контролирующие все процессы в организации [40].

К признакам организационной структуры относят:

- разделение труда и специализация;

- централизация (децентрализация) и кооперация деятельности;

- делегирование полномочий;

- координация деятельности и применение норм управления;

- организационная структура имеет структуру аппарата управления организации и ее производственную структуру (объект управления и структуру субъекта)

В свое время, Генри Мицберг попытался описать базисные части организации – ее ключевые области действия. Вид организационной структуры по Г. Минцбергу представлен на рисунке 1.

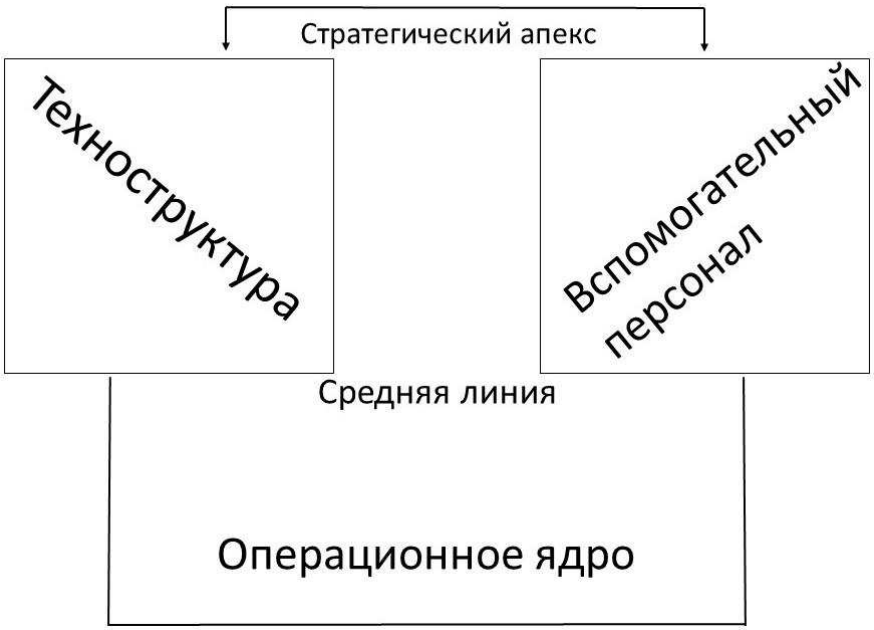

Рисунок 1 – Вид организационной структуры по Г. Минцбергу

Под операционным ядром он подразумевал людей, на которых возлагается базовая деятельность по производству продукции или предоставлению услуг.

Стратегический апекс в его понимании – это человек (он же менеджер), который контролирует всю систему работы в целом.

Средняя линия – иерархия властных полномочий от операционного ядра до стратегического апекса. Линия может иметь несколько ступеней, в зависимости от роста организации [6].

Техноструктура – как только в организации возникают усложнения, возникает необходимость в еще одной группе – группе аналитиков. Так же еще данная группа занимается административными обязанностями, например, планируют и проводят контроль работы других сотрудников.

Вспомогательный персонал – штатные организационные единицы, которые оказывают различные внутренние услуги.

Идеология – культура, которая формирует традиции и убеждения организации, отличающиеся от всех остальных, которые дают жизненные силы, составляют структуру [4].

По мнению Г. Минцберга, идеология как ореол окружает систему в целом.

В.В. Щербина и Е.П. Попова ввели некоторые предложения оснований классификации, которые позволили соотнести и провести сравнение часто применяемых, однако существенно отличающихся между собой моделей организационного развития [30].

Например, школа социальных систем описывает структурные изменения, которые протекают в логике структурной дифференциации и преобразования, ориентированных на повышение способности к выживанию. Так же это можно назвать процессом, обусловленным не натуральной рациональной природой организации. Сама же организация имеет описание системы двойственной природы, развивающей свой состав во взаимодействии с окружением,

преодолением проблем и конфликтов, которые возникают внутри организации, стремясь к достижению баланса с ним.

Структурно – ситуационный подход был разработан во второй половине 60 – х годов XX века, в рамках ситуационной методологии. Основными разработчиками данного подхода были: Д.Хиксон, Б. Хайнингс, Дж. Томпсон, Дж. Лорш, П. Лоуренс. Имеет вид рационально – искусственной, внешнюю, балансовую, приспосабливаемую схему организационно динамики, которая описывает процесс СИО, как продукт осознанного приспособления структуры, направлений и способов деятельности одной организации и ее частей к изменениям состояния динамичной и гетерогенной внешней среды в условия необычной ситуации. Также функционирование организации должно осуществляться согласно типу решаемой задачи, применяемых технологий, внешним окружением, потребностями сотрудников [46].

1.2 Классификация организационных структур

В теоретических сведениях организации лежит теория систем, поскольку один их синонимов термина «организация» - упорядоченная и организованная система [1].

Система (др. – греч. Σύστημα «целое, составленное из частей; соединение») – совокупность элементов, которые имеют между собой связь, составляют определенную целостность, структуру [2].

Организационная структура организации связана с ее деятельностью, характером, видом услуг и товара, особенностями. Исходя из этого, образуется проблема в выборе типа организационных структур.

Существует пять типов организационных структур:

- иерархические структуры управления;
- дивизиональная структура управления;
- проектная структура управления;
- матричная структура управления;

- организационные структуры управления корпораций.

Многие современные организации строят свою структуру управления согласно принципам управления, которые были выявлены еще в начале XX века. Более точной является формулировка принципов, которую дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии) [7]:

- иерархия уровней управления, где вышестоящие звенья осуществляют контроль над нижестоящими, а также подчиняются ему;

- полномочия и ответственность сотрудников соответствуют месту в иерархии;

- разделение труда на определенные функции и специализации сотрудников;

- формализация и стандартизация деятельности, которая обеспечивает однотипность выполнения сотрудников своих должностных обязанностей и связанность разных задач;

- отсутствие индивидуальных черт выполнения сотрудниками своих обязанностей;

- квалификационный отбор, который позволяет нанимать и увольнять сотрудников в строгой согласованности с квалификационными требованиями.

Иерархическая или бюрократическая структуры, такое название получила структура, которая построена по выше указанным принципам. Чаще всего организации используют линейно – функциональную (линейную) структуру.

Линейная организационная структура.

«Шахтный» метод, вот что лежит в основе при построении линейной организационной структуры, а также специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, например, маркетинг, производство, исследования, и разработки, финансы, рабочая сила и т.д. [7].

По каждой из подсистем образуется иерархия служб («шахта»), которая застрагивает всю организацию с самого верха донизу (рисунок 2). Ключевые вопросы координации работы служб над достижением цели организации решает только высшее звено управления.

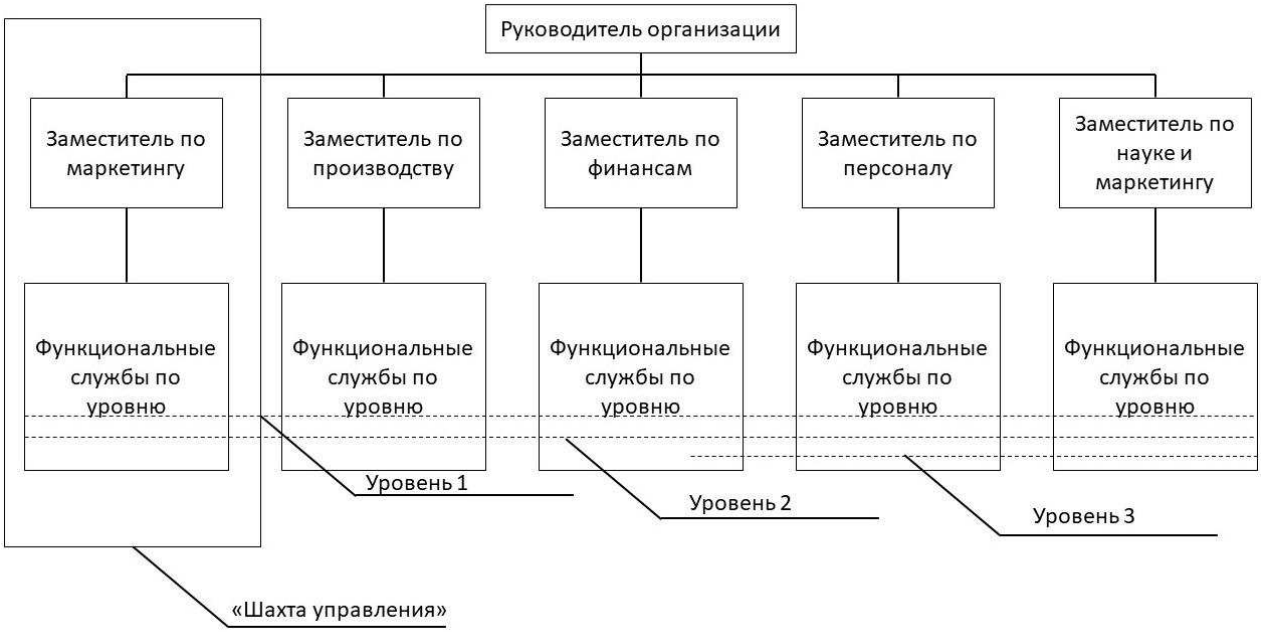

Рисунок 2 – Линейная структура управления

Преимущества линейной структуры:

- выраженная система взаимосвязей функций и подразделений;
- единоначалие (подчиненность одному руководителю);
- четко выраженная ответственность;
- быстрое реагирование на прямые указания вышестоящего звена.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие подразделение, которые занимаются стратегическим планированием;
- перекладывание ответственности при возникновении проблем, где требуется участие нескольких подразделений;
- низкая гибкость, малая вероятность приспособиться к изменениям;
- различие критериев эффективности и качества процесса подразделений, организации;
- большое количество звеньев при принятии решений;
- переработка управленцев верхних звеньев;

- высокий уровень зависимости результата работы от квалификации, личных и деловых качеств верхнего уровня.

Исходя из того, что недостатков больше, чем преимуществ – структура мало совместима с условиями современной философией качества.

Линейно – штабная организационная структура

Данный вид организационной структуры – это развитие линейной структуры, однако он ликвидирует главный недостаток, который связан с отсутствием звеньев стратегического планирования. Структура включает специализированные подразделения, которые помогают руководству в исполнении определенных обязанностей, первоочередной задачей является стратегическое планирование и анализ (рисунок 3) [7,9].

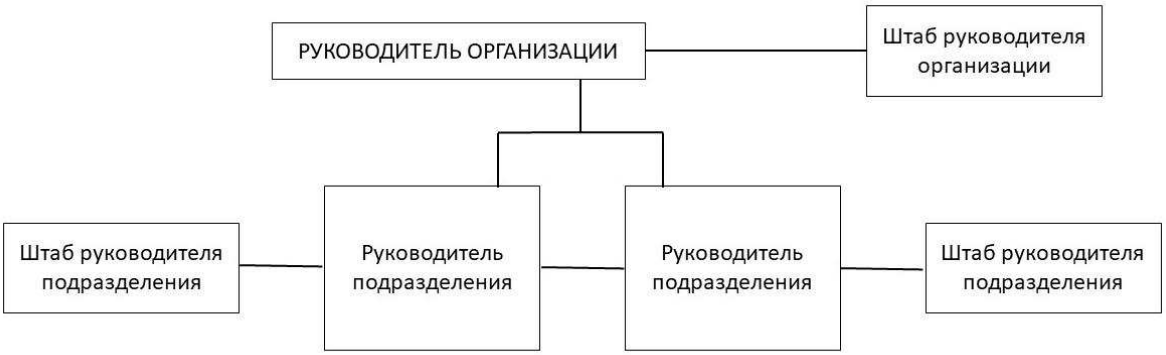

Рисунок 3 – Линейно – штабная структура управления

Достоинствами линейно – штабной структуры являются:

- более точная проработка стратегических вопросов;

- снижение нагрузки высших звеньев;

- возможность привлечения сторонних экспертов и консультантов;

- если наделить штабные подразделения правами функционального руководства, то данная структура представляет хорошую перспективу для перехода к более эффективной структуре.

Недостатки линейно – штабной структуры:

- отсутствие ответственности подразделения стратегического планирования, так как данное подразделение лишь готовят решение, но не исполняют его;

- высокая централизация управления;

- подобные линейной структуре, только в ослабленном виде.

Структура в перспективе является переходной, к более эффективной. Частично позволяет воплотить идеи современной философии качества.

Формальная и неформальные структуры

Существует четыре уровня исследования и анализа организационной структуры [7,18]:

- организационный (структурный);

- групповой;

- межличностный;

- индивидуальный.

Характерностью для первого уровня является формальная структура, фиксирует нормативные связи между подразделениями, используются принятые типовые организационные структуры.

Неформальной организационной структуре соответствуют второй, третий и четвертый уровень.

В случае, когда компания имеет организационную структуру, которая учитывает специфику деятельности, любой сотрудник может как пропустить/передать далее, так и обработать соответствующую информацию. Так люди не переделывают друг за другом работу и не создают узких мест. В наиболее эффективной организационной структуре одно из подразделений может быть системой раннего реагирования для другого, например, отдел по производству продукции и отдел по сбыту продукции.

Исходя из этого, стоит различать формальную структуру, которая фиксирует жесткие, нормативные связи между подразделениями организации, принятые типовой организационной структуре, и неформальную организационную структуру. Неформальная структура управления ставит

реальные взаимоотношения между различными руководителями, подразделениями, сотрудниками внутри подразделений и основанную на эмоционально – психологических связях между ними. Любому индивидууму или подразделению свойственны свои специфические черты: цели, хобби, нормы и морали, свои ценностные ориентиры и т.д. Разные взаимоотношения между людьми ведут к неформальным связям, например, симпатия или апатия [29].

Неформальная организационная структура принимает вид системы межличностных связей и взаимодействий, а также связей между подразделениями организации, которые не закреплены формально в документах организации.

Существует ряд требований к организационной структуре, которые необходимо учитывать при ее построении.

К основным факторам следует отнести: внешнюю и внутреннею среду, производственные и технические факторы, организационные факторы. Действие каждого из факторов влияет на выбор структуры, которая будет являться наиболее эффективной и соответствовать целям организации.

Основным выбором в проектировании организации выступают:

- разделение труда;
- тип организационной структуры;
- координация в организации;
- масштаб управляемости;
- количество звеньев управления;
- разделение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация при принятии решения.

Взаимодействие организации и внешней среды осуществляется с помощью механического или органического подходов, которые включают изменение рынка и технологий во внешней среде. На рисунке 4 представлена классификация по критериям динамики рынков и характеру технологий [41].

Рисунок 4 – Типы организации

Стабильность механической структуры характеризуется наличием жестких норм и правил, которые формально закреплены в документах организации, централизованным принятием решений, определенной ответственностью между подразделениями и ужесточенной иерархией власти в организации. При данных характеристиках организация будет эффективной, однако если применяется рутинная технология и внешняя среда имеет свойство медленных изменений и слабой взаимосвязанностью факторов.

Традиционные модели организационных структур

В основу традиционных моделей заложены комбинации линейных функциональных и программных структур, имеющие различия в зависимости от вида и типа входящих элементов. Структуры в качестве элементов включают сотрудников и персонал управления. К аппарату управления относятся ЛР – линейные руководители, ФР – функциональные руководители, РП – руководители программ, специалисты и исполнители. Управления, отделы, бюро и группы входят в состав служб организации (рисунок 5) [7].

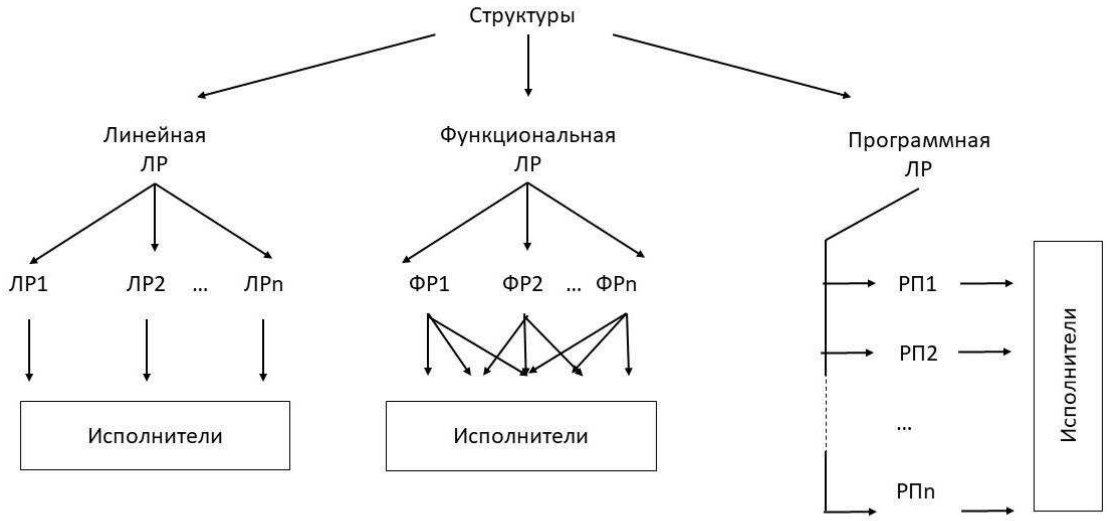

Рисунок 5 – Базовые модели организационных структур

Для первых двух организационных структур самыми характерными являются постоянные элементы, такие как: группы, коллективы, исполнители, связи подчинения. Обычная структура зачастую имеет двухуровневое разделение, часто применяется в малом и среднем бизнесе.

Дивизиональная структура управления

На данный момент линейно – функциональные структуры применяются лишь мелкими и частью средних фирм. Редко имеют место быть на уровне транснациональных корпорация, больше всего на уровне подразделений за рубежом. Дивизиональный подход стал доминирующим для более крупных компаний [7].

Дивизиональная структура управления является более усовершенствованной разновидностью организационной структуры. Иногда в литературе данный вид структуры называют «дробная структура».

Дивизиональные структуры – структуры, которые основываются на выделении крупных производственно – хозяйственных отделений, соответствующих им уровней управления с представлением этим отделениям

оперативно – производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли [20].

На рисунке 6 изображена продуктовая дивизиональная структура.

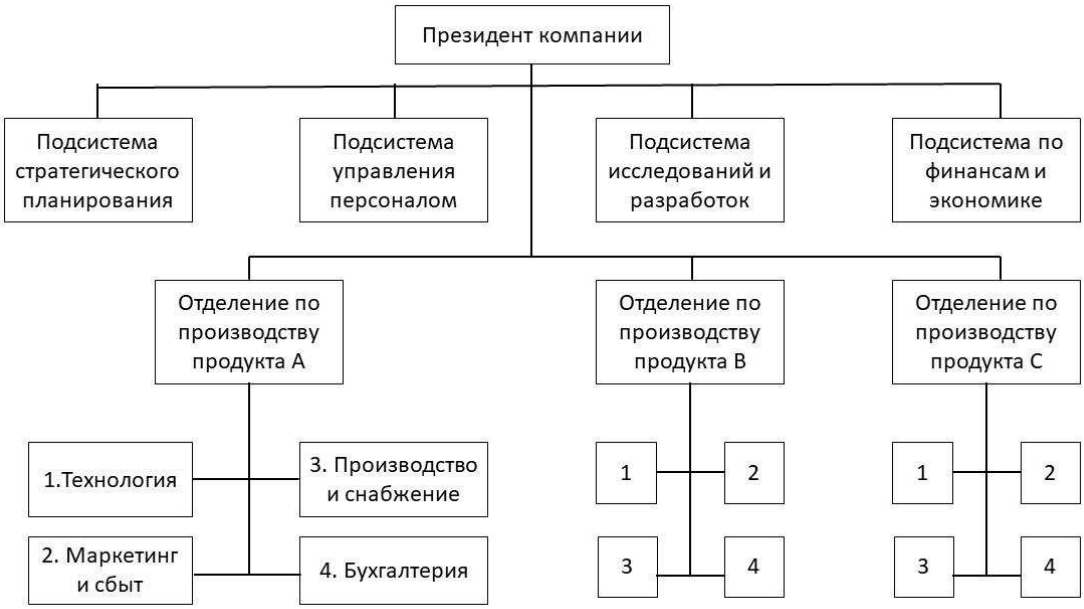

Рисунок 6 – Продуктовая дивизиональная структура

У данного вида структур существует следующий ряд преимуществ:

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;

- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);

- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;

- улучшение коммуникаций;

- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур [43]:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;

- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии;

- возможность возникновения конфликтов между отделами и подразделениями, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;

- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;

- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;

- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;

- затруднение осуществления контроля сверху донизу;

- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;

- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров при расширении производственно-хозяйственных операций;

- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;

- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;

- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;

- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т.е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Проектная структура управления

Структура управления проектом относится к категории адаптивных организационных структур (гибкие, органичные). Для них характерно отсутствие бюрократического регулирования действий органов управления, детальное разделение работы по типу должностей, нечеткие уровни управления и их небольшое количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общую производительность [7].

Охарактеризовать адаптивную структуру можно следующими признаками:

- способность относительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменениям;

- направленность на быструю реализацию ложных проектов, совокупных программ, решение сложных проблем;

- время ограничение, формирование временной основы на период решения проблемы, исполнение проекта, программы;

- организация временного органа управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

В состав специального подразделения включают: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, специалистов по управлению. Само подразделение представляет собой уменьшенную копию уже функционирующей структуры данной организации (рисунок 7).

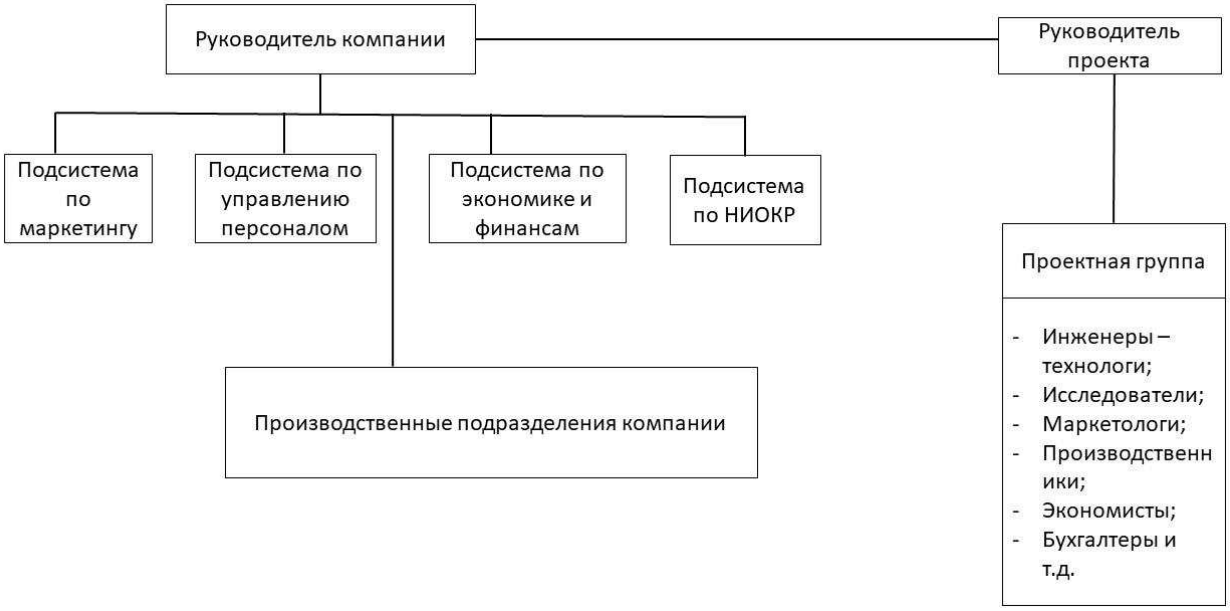

Рисунок 7 – Разновидность проектной структуры управления

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;

- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;

- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;

- большую гибкость проектных структур;

- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;

- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее [34]:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;

- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;

- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;

- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

- наблюдается частичное дублирование функций.

Матричная структура управления

Матричная структура управления, как и проектная относится к структуре адаптивного вида. Данная структура является одной из сложных для реализации структур. Основу она имеет в космической отрасли, применялась в

электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура была разработана для быстрой реакции на необходимость проведения технологический изменений, где высококвалифицированные ресурсы использования максимально эффективно [7].

Укрупненная схема матричной структуры управления представлена на рисунке 8.

Рисунок 8 – Укрупненная схема матричной структуры управления

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;

- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

- достижение большей гибкости и скоординированной работы, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т.е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур. Он получился достаточно внушительным и содержит следующие негативные моменты:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;

- она является трудной и порой непонятной формой организации;

- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;

- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;

- для этой структуры характерна борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;

- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;

- двусмысленность и потеря ответственности мешают достижению высококачественных результатов;

- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

- наблюдается частичное дублирование функций;

- несвоевременно принимаются управленческие решения, как правило, характерно групповое принятие решений;

- отмечается конформизм в принятии групповых решений;

- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;

- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их

применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

1.3 Этапы проектирования организационной структуры управления с учетом организационных изменений и влияния внешней среды

Одной из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации является выбор такой организационной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, а также реализуемым стратегиям. Новая стратегия может повлечь за собой появление новых ключевых видов деятельности, потребовать новых навыков для российских условий управления [9,10].

Организационная структура управления должна отвечать ряду критериев, характеризующих ее оптимальность. К ним можно отнести:

- путь от звена управляющей системы до управляемого объекта должен быть короче;
- оптимальное число ступеней и звеньев, сокращение этажей иерархии;
- наименьшее число «входов» и «выходов» каждого звена, т.е. управляемость;
- четкий состав видов работ по управлению для каждого звена, отвечающий требованиям регламентации;
- отсутствие дублирования работ.

Разрабатываемая структура управления должна отвечать требованиям критериев оптимума и условиям, обеспечивающим ее самостоятельное существование и способность к дальнейшему развитию. Организационная структура должна обладать и так называемой гомеостатичностью, т.е. способностью системы вырабатывать автоматические реакции по поддержанию внутреннего равновесия. Это свойство во временном аспекте является производным от стабильности и долговечности. Применительно к структуре

управления эти понятия означают, прежде всего, обеспечение возможности ее непрерывного совершенствования.

Одной, оптимальной для всех ситуаций, организационной структуры управления предприятием не существует.

При разработке структуры управления важно исследовать специфику организационных связей и уже на базе этого вырабатывать рекомендации по созданию рациональной организационной структуры управления. Последняя должна отвечать целям стратегического развития предприятия и соответствовать технико-технологическим, организационным, экономическим, социальным и психологическим характеристикам производства [15,20].

Процесс проектирования организационной структуры управления состоит из трех этапов:

- анализ организационных структур;
- проектирование;
- оценка эффективности.

Первый этап - анализ организационных структур. Анализ действующей организационной структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Т.е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

- принципы управления - соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? Каковы их последствия? Какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне?);

- аппарат управления - перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

- функции управления - усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии организационной структуры от происходящих изменений внешней среды [14,19].

Второй этап - проектирование организационных структур. Методические подходы к проектированию организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

1) аналогий - предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

2) экспертный - базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;

3) структуризации целей - предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) организационного моделирования - позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления [21].

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников. Вместе с тем, проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам, и принципах их построения.

Таким образом, в процессе проектирования организационных структур различают три стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению организационных структур); проектную (проектирование (моделирование) структуры управления); организационную (организация внедрения спроектированной организационной структуры).

Третий этап - оценка эффективности организационных структур. Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности [8].

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, использовав ряд коэффициентов:

1) коэффициент звенности:

Кзв = Пзв.ф / Пзв.о,

где Пзв.ф - количество звеньев существующей организационной структуры;

Пзв.о - оптимальное количество звеньев организационной структуры.

2) коэффициент территориальной концентрации:

Кт.к = Ппр.ф / П,

где Ппр.ф - количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации;

П - площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа

3) коэффициент эффективности организационной структуры управления:

Кэ = Рп / Зу,

где Рп - конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

Зу - затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.)

В результате вся работа по проектированию организационной структуры управление ведет к тому, что следует выработать направление по ее совершенствованию, что является в приоритете по степени важности средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Вывод: высокую популярность среди руководителей имеет линейно-функциональная структура управления, поскольку она основана на «шахтном» принципе и управлении по функциональным областям. По каждой области составляется своя иерархия, которая пронизывает организацию сверху донизу.

Однако самой эффективно действующей принято считать матричную структура, поскольку для ее функционирования требуется квалифицированный и мотивированный управленческий персонал. В основном данная структура встречается в консалтинговых фирмах. Руководство занимается не только самосовершенствованием, оно еще и обучает своих менеджеров, что ведет к слаженному функционированию структуры.

2 Анализ организационной структуры ООО «Константа»

2.1 Общая характеристика организации и анализ основных экономических показателей деятельности организации

ООО "КОНСТАНТА" зарегистрировано 14.04.2018 по юридическому адресу 660077, Красноярский край, город Красноярск, улица Алексеева, здание 49, помещение 235. 388

Статус организации: действующая.

Руководителем является генеральный директор Гурин Алексей Александрович (ИНН 245009823873). Размер уставного капитала - 40 000 рублей.

ООО "КОНСТАНТА" присвоены ИНН 7801278096 и ОГРН 1157847133.

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве учредителя указано 1 физическое лицо. Основной вид деятельности - перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами, также указано 7 дополнительных видов. Организация присутствует в реестре малого и среднего бизнеса (МСП) как микропредприятие с 1 августа 2019 г.

Организация состоит на учете в налоговом органе Инспекция Федеральной налоговой службы по Советскому району г.Красноярска с 28 декабря 2019 г., присвоен КПП 246501001.

Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава, законодательства РФ. Учредителями общества являются граждане Российской Федерации.

Основная цель деятельности общества - получить сумму прибыли.

Все виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

ООО «КОНСТАНТА» в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, действующим законодательством РФ и Уставом.

Учредительными документами предприятия являются:

- Утвержденный учредителями Устав предприятия;
- Учредительный договор;
- Свидетельство о регистрации предприятия.

Транспортный (производственный) процесс на ООО «КОНСТАНТА» организован следующим образом: товар (груз) прибывший в контейнере морским транспортом, экспедируется в порту выгрузки и доставляется до места назначения любым видом транспорта:

- автомобильным;
- железнодорожным;
- авиационным;
- морским, минимизируя транзитное время доставки до склада.

При ознакомлении с деятельностью ООО «КОНСТАНТА», в первую очередь был проанализирован ассортимент предлагаемых услуг.

Анализ грузооборота предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ грузооборота ООО «КОНСТАНТА», в т.

Направление	2018	2019	2020	Отклонение, %	
				2019/2018	2020/2019
Оформление экспорта (тыс.руб.)	14 170,7	14 427,8	16 194,8	14,28	12,25
Оформление импорта (тыс.руб.)	4,9	0,2	-	-	-
Грузоперевозка (тыс.руб.)	410,2	272,3	303,3	-26,06	11,38
Общий грузооборот (тыс.руб.)	14 585,8	14 700,3	16 498,2	13,11	12,23

Таким образом, данные таблицы свидетельствуют о том, что в 2019 году по сравнению с 2018 годом экспорт увеличился на 14,28%, а по сравнению с 2020 годом - на 12,25%. Импорт же наоборот снизился и в 2020 году услуги

импорта не осуществлялись.

Грузоперевозка по сравнению с 2018 годом снизилась на 26,6%, а в сравнении с 2020 годом имеет положительную динамику и составляет 11,38%. Окончательная розничная цена услуг в ООО «КОНСТАНТА» складывается из двух основных элементов: сумма затрат; наценка. Необходимым условием получения прибыли является превышение выручки от реализации над затратами на приобретение и реализацию.

Основные экономические показатели и их динамика представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные экономические показатели ООО «КОНСТАНТА» за 2018-2020 г.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка от реализации услуг, тыс.руб.					
Среднегодовая численность, чел.					
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.					
Фондоотдача основных средств, руб/руб.					
Себестоимость услуг, тыс. руб.					
Затраты на 1 рубль (работ, услуг), руб./руб.					
Прибыль от продаж, тыс. руб.					
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.					
Рентабельность продаж, %					
Рентабельность затрат, %					

Проанализировав данную таблицу, видим, что выручка от реализации услуг в 2018 году составила 35701 тыс. руб. За последующие два года выручка от реализации услуг продолжает расти и к 2020 году темпы роста достигают 115,5%, в абсолютном выражении выручка от реализации услуг составила 44876 тыс. руб. В 2018 году затраты на один рубль реализованных услуг

составляли 0,89 руб. За два года затраты на один рубль реализованных услуг снижались и к концу 2020 года составили 0,87 руб. Это снижение произошло в следствие того, что темпы роста выручки от реализации услуг опередили темпы роста себестоимости реализованных услуг. Прибыль предприятия от продаж в 2018 году составила 3974 тыс. руб., при этом рентабельность продаж 11,0%.

Следствием этого явилось снижение затрат на один рубль реализованных услуг. На основе проведенного анализа технико-экономических показателей ООО «КОНСТАНТА» можно сделать следующие выводы: за анализируемый период производственная и финансовая ситуация на предприятии улучшилась. Увеличились темпы роста реализации услуг; показатели прибыли и уровня рентабельности выросли, это положительно влияет как на производственную, так и на финансовую деятельность предприятия.

2.2 Управленческий анализ организации

Поставщиком грузовой техники ООО «Константа» является официальный дилер «Автобан». «Автобан» – многопрофильная импортно-экспортная торгово-сервисная компания, специализирующаяся на продаже и обслуживании спецтехники и коммерческого автотранспорта. Торговые и сервисные площади компании составляют более 12 000 квадратных метров. Штат – более 150 человек. «Автобан» - официальный дилер автопроизводителей, занимающих лидирующие позиции на мировом рынке: МАЗ, HYUNDAI, HOWO, XCMG, SHACMAN. Также компания официально представляет отлично зарекомендовавшие себя знаменитые российские автокраны «Ивановец» и «Галичанин». Для обеспечения всех возможных потребностей предпринимателей компания «Автобан» также на основании официальных дилерских соглашений предлагает клиентам прицепное и навесное оборудование от лучших производителей в этом сегменте рынка: ТОНАР, ЧМЗ, ЧПЗАП, НовосибАРЗ, Политранс.

На 2021 год у компании крупный проект по грузоперевозкам с «Разрез

Кийзасский», он входит в группу «Сибантрацит». Группа «Сибантрацит» занимает первое место в мире по производству и экспорту высококачественного антрацита UHG, является крупнейшим в России производителем металлургических углей. Группа «Сибантрацит» входит в число наиболее динамично развивающихся угольных компаний страны. В 2019 г. объем добычи составил 23,7 млн т.

В таблице 3 представлен анализ факторов прямого воздействия, а именно анализ конкурентов. Данные были взяты с помощью опроса потребителей на сайте Anketolog.ru.

Таблица 3 – Оценка конкурентной позиции ООО «Константа»

Факторы конкурентоспособности	КФУ	ООО «Константа»		«ПЭК»		ТК «Оптимус»	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Качество	0,3	4	1,20	4	1,20	3	0,90
Репутация	0,2	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Скорость доставки	0,25	4	1,00	3	0,75	3	0,75
Квалификация персонала	0,1	4	0,40	4	0,40	5	0,50
Цена	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Итого взвешенная оценка	1	18	3,70	17	3,45	18	3,40

По итогам опроса и оценки конкурентной позиции ООО «Константа», «ПЭК» и ТК «Оптимус», итоговая оценка у рассматриваемой компании равна 3,7, она занимает первое место среди остальных других, второе место – «ПЭК», третье место – ТК «Оптимус». Оценка конкурентной позиции в данной сфере у исследуемой организации достаточно велика, как показала таблица, среди основных крупных конкурентов исследуемой компании, она занимает первое

место.

В таблице 4 представлена матрица АДЛ для компании ООО «Константа»

Таблица 4 – Матрица АДЛ

Конкурентная позиция фирмы	Относительный возраст отрасли			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирующее	Рост 1	Рост 1, 2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3
Сильная	Рост 1, 2	Рост 1-3	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1
Проблематичная	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
Слабая	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5

Данная компания использует стратегии удержания позиций и сохранение доли рынка в отрасли, поддерживать рост пропорционально росту рынка, сохранение конкурентных преимуществ.

Таблица 5 содержит более подробное описание элементов, косвенно влияющих на компанию.

Таблица 5 - Анализ факторов косвенного воздействия на организацию

Факторы	Анализируемые элементы
Политические факторы (Р)	Смена законодательства: Изменения в порядке налогообложения, работе, регистрации и иных факторах деятельности компании. Увеличение налогов на 5-15%, увеличение госпошлины на 4-5%.
	Ужесточение норм и требований: В связи с коронавирусной пандемией в 2020 году были увеличены санкции ч. 1 ст. 236 УК РФ, а также ч. 2 и ч. 3 ст. 236 УК РФ. Внесены изменения в ст. 6.3 Кодекса РФ. Для ИП и юридических лиц ч.3 ст. 6.3 КоАП РФ. И т.д.
	Государственное регулирование в отрасли: Внесение изменений в Постановление Правительства № 730 "Об утверждении Положения о допуске российских перевозчиков к осуществлению международных перевозок", Постановление Правительства РФ от 15.04.2011 № 272 (ред. от 22.12.2016) "Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом".
	Введение санкций: Ограничение на экспорт услуг, а также на импорт.
	Политическая война: Приведет к тому, что экономическое состояние компании не сможет сотрудничать с рядом стран, а также с поставщиками и потребителями услуг. Снижение объема грузоперевозок более чем на 40%.

Продолжение таблицы 5

Факторы	Анализируемые элементы
Экономические факторы €	Инфляция и безработица: Годовая инфляция в январе 2021 года, по данным Росстата, достигла 5,19%. В предыдущий раз такие темпы роста потребительских цен наблюдались в стране в первой половине 2019-го, после повышения НДС с 18 до 20% Безработица в России к концу 2021 года составит менее 5%. Об этом говорится в материалах к проекту федерального бюджета.
	Рост курса валют: Рост доллара США ослабляет остальные мировые валют. Мировая экономика и фондовые площадки будут становиться все более хрупкими, пока ФРС неизбежно не прекратит ужесточение, чтобы вновь «вдохнуть» ликвидность в глобальные рынки.
	Рост закупочных цен: Рост цен на закупку приведет к тому, что цена за услугу увеличится примерно на 10-15%, поскольку издержки компании вырастут.
	Доступность кредитов: Может привести к расширению потребительского спроса и роста доходов компаний, соответственно, и к увеличению доходов населения. Увеличение объема грузоперевозок на 5-10%.

Продолжение таблицы 5

Факторы	Анализируемые элементы
Социальные факторы (S)	Демографические изменения: К сожалению, влиять на демографическое состояние в стране мы не в силах, однако, мы можем проанализировать динамику роста население, что поможет нам снизить издержки в организации на 10%.
	Изменение покупательской способности: При росте стоимости товаров покупательная способность активов снижается. Уменьшение уровня цен приводит к росту покупательской способности активов (например, срочных вкладов и облигаций) и, как следствие, к увеличению совокупного спроса на 7%.

Окончание таблицы 5

Факторы	Анализируемые элементы
Социальные факторы (S)	Тенденция образа жизни: Экология в РФ находится на низком уровне. Все больше появляется активистов, которые борются за более экологическую ситуацию в стране. Следовательно, отказываются от определенного ряда товара и услуг. (Уголь, дерево и прочее)
Технологические факторы (T)	Развитие конкурентных технологий: Приводит к снижению производственных издержек и уменьшению цены на товар.
	Новые услуги: Разработка новых услуг должна привести к росту рентабельности компании.
	Динамика спроса на грузоперевозки: Спрос на грузоперевозки влияет от тарифа услуг, чем выше тариф, тем меньше спрос. И наоборот.

Главной целью управленческого анализа служит повышение эффективности функционирования хозяйствующих субъектов и поиск резервов такого повышения. Для того, чтобы данная цель была достигнута, проводятся следующие действия:

- оценка работы за прошедшие периоды;
- разработка программ для оперативного контроля за производственно-хозяйственной деятельностью;
- выявление рисков в деятельности предприятия и ее финансовых результатах;
- использование резервов повышения результативности деятельности;
- разработка новых, оцененных планов и рисков.

Основной целью компании ООО «Константа» является получение прибыли.

Компания также имеет ряд стратегических целей:

- увеличить объем грузоперевозок на 15% к 2023 году;
- возобновить импорт с зарубежными странами к 2025 году;
- увеличение прибыли на 10% к 2022 году.

Дерево целей компании ООО «Константа» представлено на рисунке 9.

Рисунок 9 – Дерево целей ООО «Константа»

Грузоперевозка осуществляется автотранспортом с использованием технологического проекта грузовых перевозок. Данная технология представляет собой пошаговое описание транспортировки груза, где содержится инструкция по его выполнению, правила, графики и прочая нужная информация.

Технологический процесс выглядит следующим образом (рисунок 10)

Рисунок 10 – Технологический процесс в компании ООО «Константа»

Компания разрабатывает технологический процесс следующим образом:

- определяем норму грузоперевозки, учитывая показатели, такие как:

скорость автотранспорта, время погрузки и выгрузки, интенсивность или график подачи транспорта, объем груза;

- прорабатываем маршрут следования груза;
- разрабатываем технологическую документацию;
- определяем методы контроля качества и безопасности;
- анализируем данный проект и утверждаем у руководства.

Технологический процесс составляется в том случае, когда поступает заявка от заказчика, с учетом его пожеланий, а также приемлемыми значениями для него.

По сравнению с 2020 годом персонал предприятия увеличился на 35 человек. В рамках оценки внутренней среды также необходимо оценить и систему оценки персонала. Использование персонала – это часть менеджмента, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и их отношениями внутри предприятия. Основными целями управления персоналом в ООО «КОНСТАНТА» являются:

- удовлетворение потребности предприятия в персонале;
- профессионально-квалификационное и должностное продвижение персонала;
- эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Эффективное использование персонала связано с разработкой и реализацией кадровой политики предприятия, которая включает в себя:

- планирование, наем и размещение рабочей силы; обучение, подготовка и переподготовка работников;
- продвижение по службе и организация карьерного роста работников;
- условия найма, труда и его оплаты;
- обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе.

Таблица 6 – Анализ движения и текучести работников ООО «КОНСТАНТА»

Показатели	Года		Изменения	
	2020	2021	Относительное	Абсолютное
1.Сспископная численность работающих на начало года, чел.	33	35	106,06	35
1.1 Принято всего, чел.	3	35	1 166,7	31
1.2 Выбыло всего, в т.ч.	1	0	0	-1
2. Списочная численность работающих на конец года, чел.	35	70	200,0	35
3. Коэффициент оборота по приему	0,09	0,5	555,6	0,41
4. Коэффициент оборота по выбытию	0,03	0	0	-0,03
5. Коэффициент текучести	2,9	0	0	-2,9
6. Общий коэффициент оборота	0,11	0,5	454,5	0,39

Показатели движения персонала предприятия свидетельствуют о том, что текучесть на предприятии незначительная. Это говорит о том, что на предприятии сложился устойчивый коллектив. Все руководители и специалисты предприятия имеют высшее образование.

Система оплаты труда представлена следующими видами:

- повременная (на основе оклада);

- повременно-премиальная (дополнительно за определенные личные показатели к повременной системе выплачивается и премия).

В таблице 7 представлен расчет средней заработной платы в расчете на 1 сотрудника.

Таблица 7 – Заработная плата в ООО «КОНСТАНТА»

Показатель	2019	2020	2021	Темп роста	
				2020/2019	2021/2020
Среднесписочная численность ППП, чел.	33	35	70	106,06	200
Фонд заработной платы, тыс.руб.	11 451	13 895	35 000	121,3	251,9
Среднегодовая з/плата одного работающего, тыс.руб.	347	397	500	114,41	125,9

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что показатели численности персонала и среднегодовой заработной платы 1 работника имеют положительную динамику.

К значимым элементам внутренней среды относится процесс принятия управленческих решений и маркетинговая деятельность.

Система приятия управленческих решений заключается в ряде последовательных этапов:

- оценка ситуации в той или иной области;
- выявление проблемных аспектов;
- изучение и оценка альтернативных вариантов;
- выбор оптимального варианта;
- утверждение плана действий в рамках выбранного варианта развития событий или исправления недостатков работы того и или иного отдела.

В 2021 году ООО «КОНСТАНТА» закрыла проект по грузоперевозкам в Красноярском крае.

Сейчас компания работает над новым проектом карьерных грузоперевозок с «Разрез Кийзасский». Договор был подписан еще в 2018 году, однако, в силу вступает в 2021 году.

Штат сотрудников на новый проект увеличивается вдвое и насчитывает около 70 человек. Из них: 60 – водители, один электрик, 2 слесаря, 2 механика, главный механик, заместитель директора по автотранспорту, бухгалтер, юрист, генеральный директор.

2.3 Анализ организационной структуры

Организационная структура данного предприятия представляет собой взаимосвязь структуры управления и производственной структуры организации, каждая из которых, в свою очередь, состоит из служб, отделов и прочих исполнительных органов.

Каждая служба является жизненно-важной для выполнения услуг и прямо или косвенно находится во взаимодействии со всеми службами.

Общее руководство ООО «КОНСТАНТА» осуществляют учредители общества, которые на собрании совместно решают вопросы, связанные с распределением прибыли, заключением коллективного договора между администрацией и трудовым коллективом.

Рисунок 11 – Организационная структура ООО «КОНСТАНТА»

На рисунке 11 представлена линейная организационная структура. Мы видим, что основная подчиненность идет генеральному директору. Данный вид структуры имеет достаточно преимуществ, например,

- четко выраженная подчиненность;
- прямое воздействие руководителя;

- скорость реагирования на поручения;

- исключения получений исполнителями противоречивых заданий.

Скорость реагирования и исключения противоречий является важным ключевым фактором для любой компании, однако, существуют и недостатки данного типа организационной структуры, одни из них:

- увеличение сроков принятия и невысокая эффективность реализации решений;

- перегруженность среднего звена управления.

В организационной структуре ООО «КОНСТАНТА», изображенной на рисунке 8, идет перегруженность 2 звена управления, поскольку в подчинении у заместителя директора по автотранспорту 64 человека, а это 94,1 % от всего штата сотрудников. Скорость принятия решений в данной структуре низкая, потому что заместитель директора по автотранспорту не владеет таким количеством времени, чтобы дать определенные указания и распоряжения такому количеству подчиненных.

График работы пятидневка, у каждого сотрудника свой почасовой график, часы работы отслеживаются по электронным пропускам в компании, соотнесем график работы с фактически отработанными часами (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ рабочего времени сотрудников

Должность	Количество рабочих дней	Количество рабочих часов	Количество фактически отработанных часов	Абсолютный показатель
Генеральный директор	22	9	10	1
Бухгалтер	22	8	8	0
Юрист	22	8	8	0
Заместитель директора по автотранспорту	22	9	11	2
Водители	22	10	12	2
Главный механик	22	8	8	0
Механик	22	8	8	0
Слесарь	22	8	8	0
Электрик	22	8	8	0

Для наиболее наглядного представления распределения ответственности проведем анализ с помощью матрицы РАЗУ.

Первым делом в таблице 9 распишем виды работ.

Таблица 9 – Виды работ

Условное обозначение	Вид работ
А	1
К1	Юридическое сопровождение деятельности компании (лицензии, сертификаты, договора)
К 2	Разработка стратегий в соответствии с целями и задачами
К 3	Формирование маркетинговой политики
К 4	Обеспечение техникой сотрудников
К 5	Контроль рационального использования ресурсов
К 6	Анализ исполнения условий договора
К 7	Заключение договоров с поставщиками
К 8	Заключение договоров с клиентами
К 9	Обеспечение бесперебойной работы электроэнергии
К 10	Ведение бухгалтерской отчетности
К 11	Формирование графика выполнения заказов
К 12	Формирование графика выполнения гарантийного обслуживания
К 13	Описание технологического процесса
К 14	Управление грузоперевозками
К 15	Ремонт и обслуживание техники

Составим матрицу парного сравнения символов РАЗУ для итоговой матрицы в таблице 10. Всего возьмем 15 видов работ, сравним их по трудоемкости, данные в таблице 9. В таблице 10 отображена матрица РАЗУ для расстановки символов. Заместитель директора по автотранспорту занимается большим объемом работы, а именно: планированием, организацией, контролем, координацией, активизацией, подготовкой предложений, получением информации, владеет правом единоличного принятия решения.

Составим итоговую таблицу матрицы РАЗУ в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица парного сравнения символов РАЗУ

Символы	Я	!	Р	П	О	К	Х	А	С	Т	М	И	+/-	∑	V_i
Я	1	1	2	1	0	0	2	2	1	0	1	1	1	13	0,08
!	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	16	0,09
Р	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0,05
П	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	16	0,09
О	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	15	0,09
К	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	15	0,09
Х	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	10	0,06
А	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	13	0,08
С	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	8	0,05
Т	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	0	15	0,09
М	1	0	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	1	11	0,07
И	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	10	0,06
+/-	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	19	0,11
Сумма	13	10	18	10	11	11	16	13	18	11	15	16	7	169	

Если рассматриваемый в строке символ более значим, по сравнению с символом в столбце, то ставится 2, иначе ставим 0. Если оба символа равны по значимости, ставим 1.

Таблица 11 – Матрица парного сравнения работ по трудоемкости

Задачи	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	К11	К12	К13	К14	К15	∑	W_i
К1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	23	0,10
К 2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	25	0,11
К 3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	0,08
К 4	0	0	0	1	1	0	1	0	2	1	2	2	1	1	1	13	0,06
К 5	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,05
К 6	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	13	0,06
К 7	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	16	0,07
К 8	1	0	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0,06
К 9	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,05
К 10	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0,06
К 11	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,05
К 12	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,05
К 13	0	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0,06
К 14	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0,07
К 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0,07
Сум-ма	7	5	13	17	18	17	14	16	19	17	18	18	16	15	15	225	

Если рассматриваемый в строке символ более значим, по сравнению с символом в столбце, то ставится 2, иначе ставим 0. Если оба символа равны по значимости, ставим 1.

Таблица 12 – Матрица РАЗУ (расстановка символом)

	Ген.Директор	Зам.директора по автотранспорту	Юрист	Бухгалтер	Электрик	Слесарь	Главный механик	Механики	Водители
К1	Я!С	_	С						
К2	Я!С	!							
К3	Я!С	_							
К4	К	ОХА							Т
К5	И	К		П					
К6	И	_	К	Т					
К7	И	ОМ!		+-					
К8	И	ОМ!		+-					
К9	_	ПОК			Т				
К10	И	_		+-					

Окончание таблицы 12

К11	И	ПОК							Т
К12	И	ПОК				Т	МХ		
К13	И	ПОК							М
К14	И	ОКМ		+-					Т
К15	_	КИ				Т	ПОК	Т	
∑	Я!СКИ	ПОКМХИ!А	СК	ПТ+-	Т	Е	ПОКМХ	Т	ТМ

Таблица 13 – Матрица РАЗУ

	Оценка трудоемкости вида деятельности (V_i)									Сумма трудоемкостей видов деятельности (	Относительная трудоемкость работ (W_i)	Итоговая трудоемкость работ
	Ген.Директор	Зам.директора по автотранспорту	Юрист	Бухгалтер	Электрик	Слесарь	Главный механик	Механики	Водители			
К1	0,22		0,05							0,27	0,1	0,027
К2	0,22	0,09								0,31	0,11	0,0341
К3	0,22									0,22	0,08	0,0176
К4	0,09	0,23							0,09	0,41	0,06	0,0246
К5	0,06	0,09		0,09						0,24	0,05	0,012
К6	0,06		0,09	0,09						0,24	0,06	0,0144
К7	0,06	0,25		0,11						0,42	0,07	0,0294
К8	0,06	0,25		0,11						0,42	0,06	0,0252
К9		0,27			0,09					0,36	0,05	0,018
К10	0,06			0,11						0,17	0,06	0,0102
К11	0,06	0,27							0,09	0,42	0,05	0,021
К12	0,06	0,27				0,09	0,13			0,55	0,05	0,0275

Окончание таблицы 13

К13	0,06	0,27							0,07	0,4	0,06	0,024
К14	0,06	0,25		0,11					0,09	0,51	0,07	0,0357
К15		0,15				0,09	0,27	0,09		0,6	0,07	0,042
Итоговая загрузка подразделения $S_j = \sum_j W_{ij} * \sum_i V_{ij}$	**1,29**	**2,39**	**0,14**	**0,62**	**0,09**	**0,18**	**0,4**	**0,09**	**0,34**			

Анализ трудоемкости показал, что итоговая нагрузка у заместителя директора по автотранспорту составляет 2,39, что на 1,1 больше, чем у генерального директора компании ООО «Константа».

Самой малой трудоемкостью обладают юрист, электрик, слесарь, водители и механики, их основной задачей является выполнение рабочих операций.

Исходя из проведенных выше анализов, мы видим следующие проблемы:

- структура не гибкая
- перегруженность среднего звена управления
- невысокая скорость принятия решения
- нет технологий распределения ресурсов
- отсутствие четко выраженной структуры управления

Далее составим матрицу (таблица 14) и граф проблем для более точного понимания, какую из проблем следует решить первой.

Таблица 14 – Матрица проблем

№	Проблемы причины	Проблемы следствия					Сумма причин
		1	2	3	4	5	
1	Структура не гибкая	-	1	1	1	1	4
2	Перегруженность среднего звена управления		-	1	1		2
3	Невысокая скорость принятия решения			-	1		1
4	Нет технологий распределения ресурсов		1		-		1
5	Отсутствие четко выраженной структуры управления	1	1	1	1	-	4
Сумма следствий		1	3	3	4	1	

На рисунке 12 изображен граф проблем, по которым мы определим, какая из проблем будет решаться первоочередной.

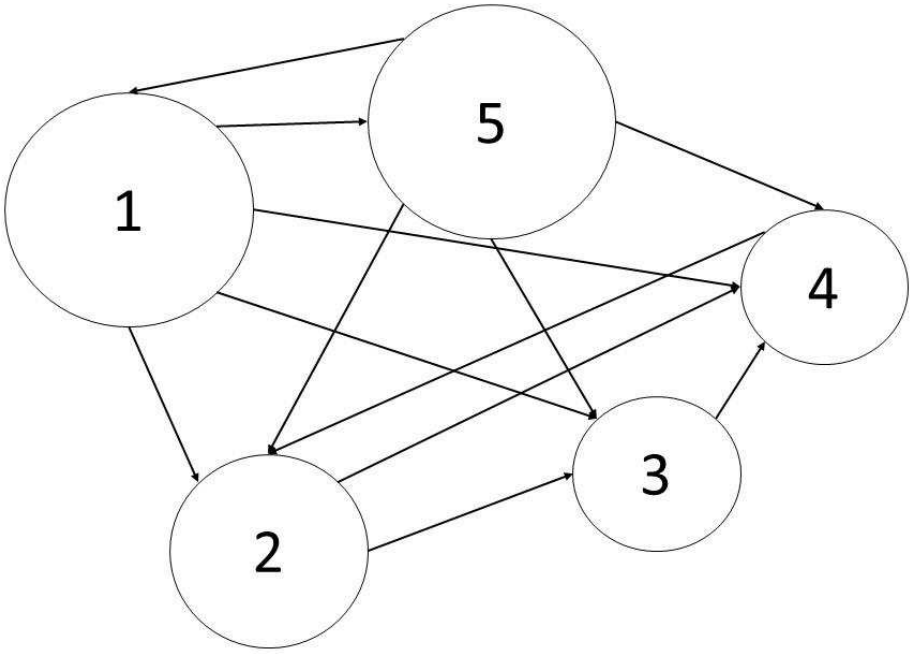

Рисунок 12 – Граф проблем

Граф проблем показал, что главной проблемой является отсутствие четко выраженной структуры управления, которая оказывает влияние на гибкость структуры, перегруженность среднего звена управления и также технологии распределения ресурсов.

Для увеличения скорости принятия решений и снижения нагрузки на среднее звено управления следует составить более выраженную организационную структуру управления.

Закрытие проекта по грузоперевозкам произошло из–за того, что конкуренции в данной нише оказалась слишком высокой, компания приняла решение продолжить свои прошлые проекты с более крупными игроками на рынке добывающих полезных ископаемых.

Для того, чтобы данные проблемы были решены, нужно разработать

проект по совершенствованию организационной структуры компании ООО «КОНСТАНТА», который позволит минимизировать затраты на рабочую силу компании и максимизировать прибыль с работоспособности коллектива.

Вывод: загруженность руководителя высшего звена, а именно заместителя руководителя говорит нам о том, что организационная структура компании ООО «Констант» не гибкая, построена не верно, это ведет к риску нестабильной работы данного отдела, так как руководитель не успевает вовремя реагировать на возникшие проблемы, скоординировать работу отдела так, чтобы задачи выполнялись точно в срок и с максимальной эффективностью.

Внешняя среда оказывает сильное влияния на изменения в компании. Упадок демографического населения страны ведет к снижению заказов на грузоперевозки порядка 10%, что привело компанию к закрытию проекта по грузоперевозкам в городе Красноярск и Красноярском крае.

Рост закупочных цен и рост курса валют ведут к увеличению цен на услуги, как правило, после роста цен за услугу, покупатели, которые недостаточно обеспечены, перестают пользоваться услугами данной фирмы.

3 Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа»

3.1 Концепция проекта

Проект по совершенствованию организационной структуры компании ООО «Константа» является актуальным, поскольку любая компания должна обеспечить и сохранить конкурентоспособность на рынке услуг, в условиях непрерывной изменчивости внешней среды.

Цель проекта состоит в том, чтобы снизить нагрузку на среднее звено управления.

Для того, чтобы управление осуществлялось эффективно, нужно использовать прогрессивные организационные системы и структуры, которые являются чуть ли не главными инструментами реализации стабилизационных мер в переходный период. Проблема формирования и совершенствования организационной структуры управления, оценка их эффективности требует следующей доработки.

Совершенствование линейно-функциональной структуры компании разгрузит среднее звено управления, позволит принимать решения быстрее, так как каждый из руководителей будет знать свои обязанности и требования к работе.

Данный вид структуры позволит разделить работы по типу должности, будет четко выраженная ответственность, появится возможность быстрой реализации более крупных и сложных проектов, решении сложных проблем, выраженная система взаимосвязей функций и подразделений, быстрое реагирование на прямые указания вышестоящего звена.

На рисунке 13 изображена предложенная организационная структура.

Рисунок 13 – Разработанная организационная структура ООО «Константа»

Предложенная структура позволит снизить загруженность среднего звена управления, а именно уберет обязанности с заместителя директора по автотранспорту. Также новая организационная структура наладить коммуникации между средним звеном управления в компании.

Сравнительный анализ прежнего и нового типа структуры представлен в таблице 15.

В новой организационной структуре 4 уровня управления, в которых:

- 1 уровень – собрание учредителей;
- 2 уровень – генеральный директор;
- 3 уровень – бухгалтер, юрист, заместитель директора, главный механик, маркетолог;
- 4 уровень – уровень исполнения.

Количество звеньев в новой структуре увеличивается за счет введения новой должности, а именно маркетолога.

Таблица 15 – Сравнительный анализ структур

Характеристика	Прежний тип структуры	Новый тип структуры
Достоинства	четко выраженная подчиненность; прямое воздействие руководителя; скорость реагирования на поручения; исключения получений исполнителями противоречивых заданий.	структура укомплектована необходимыми кадрами в необходимом количестве; квалификация персонала соответствует уровню сложности задач (заданий);обеспечивает компании быстрое и согласованное принятие решений: гибкие коммуникационные процессы, отсутствие дублирования функций
Недостатки	увеличение сроков принятия и невысокая эффективность реализации решений; перегруженность среднего звена управления.	высокий уровень зависимости результата работы от квалификации, личных и деловых качеств верхнего уровня
Количество уровней	5	4
Количество звеньев	10, 6 звеньев – руководители, специалисты	11, из которых 7 – руководители специалисты
Уровень централизации/децентрализации	Решения принимаются в основном заместителем директора по автотранспорту	Решения принимает каждый уровень управления
Норма управляемости на руководителя	На генерального директора приходится 3 подчиненных; На зам.директора по автотранспорту 64 подчиненных, 5 должностей	На Генерального директора 5 подчиненных; На зам.директора по автотранспорту 60 человек – водители;

Таблица 16 – Заинтересованные стороны проекта

N	Роль в проекте	Наименование организации / Ф.И.О.	Интерес
1	Заказчик	ООО «Константа»	· Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры
			· Снижение нагрузки среднего звена и максимизация прибыли
2	Инициатор	ООО «Константа»	· Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры
			· Снижение нагрузки среднего звена и максимизация прибыли
3	Инвестор	ООО «Константа»	· Получение максимальной прибыли
4	Руководитель проекта	Зам.директора по автотранспорту	· Реализация проекта
			· Эффективное достижение поставленных целей
			· Развитие проекта
5	Команда проекта	Зам.директора по автотранспорту	· Реализация проекта
		Юрист	
		Бухгалтер	
6	Поставщики	«Автобан»	· Длительное сотрудничество
7	Конкуренты	«ПЭК»	· Потеря потенциальных клиентов
		ТК «Оптимус»	· Уменьшение доли на рынке
8	Потребители	Добывающие компании	· Быстрые грузоперевозки
		Зарубежные страны	· Транспортное сообщение с зарубежными странами
9	Органы власти	Министерство транспорта Российской Федерации	· Соблюдение всех требований, отсутствие противоречий с законодательством
		Федеральная служба по надзору в сфере транспорта	

Составим матрицу ответственности (таблица 17).

Значения в матрице: У – утверждает, К – координирует, С – согласовывает, О – организует, И – исполняет.

Таблица 17 – Матрица ответственности

Действие	Заказчик	Инициатор	Инвестор	Руководитель проекта	Команда проекта
Описание организации				ОК	И
Сбор финансовой деятельности компании				ОК	И
Анализ внутренней среды организации				ОК	И
Анализ внешней среды организации				ОК	И
Анализ загрузки сотрудников				ОК	И
Выявление проблем				ОК	И
План проекта	У	С	С	ОК	И
Сроки реализации	У	С	С	ОК	И
Ответственные за проект				ОИ	
Внедрение проекта	К	К	К	И	
Контроль эффективности	КС	КС		ОИ	И

Руководитель проекта занимается организацией и контролем почти всех действий в ходе проекта, также он назначает ответственных за проект, занимается его внедрением и контролем эффективности.

Команда проекта носит исполнительный характер.

Заказчик, инициатор и инвестор утверждают и согласовывают план проекта, сроки его реализации, координируют внедрение проекта, согласовывают его эффективность.

3.2 Этапы и сроки проекта

Составим календарный план мероприятий по разработке и внедрению проекта, а также назначим ответственных (таблица 18).

Таблица 18 – Этапы, сроки и ответственные

№	Наименование	Срок	Ответственный
1.	Сбор информации об организации	8	Юрист
1.1.	Описание организации	3	Зам.директора по автотранспорту
1.2.	Сбор и анализ финансовой деятельности компании	8	Бухгалтер
2.	Оценка существующей организационной структуры	18	Зам.директора по автотранспорту
2.1.	Анализ внутренней среды организации	10	Зам.директора по автотранспорту, Генеральный директор, Бухгалтер
2.2.	Анализ внешней среды организации	10	Зам.директора по автотранспорту, генеральный директор
2.3.	Анализ трудоемкости сотрудников	10	Зам.директора по автотранспорту, генеральный директор
2.4.	Выявление проблем	8	Зам.директора по автотранспорту, генеральный директор
3.	Разработка проекта	11	Зам.директора по автотранспорту
3.1.	План проекта	7	Юрист
3.2.	Сроки реализации	2	Юрист
3.3.	Ответственные за проект	2	Юрист
4.	Внедрение и контроль эффективности	9	Зам.директора по автотранспорту
4.1.	Внедрение проекта	2	Зам.директора по автотранспорту, Генеральный директор
4.2.	Контроль эффективности	7	Зам.директора по автотранспорту, Генеральный директор
5.	Введение в штат компании должности маркетолог	17	Генеральный директор
5.1.	Разработка должностных инструкций в соответствии с определенными зонами ответственности	5	Генеральный директор
5.2.	Подготовка рекомендаций по разработке ключевых показателей результативности - KPI для новой должности	5	Генеральный директор, бухгалтер
5.3.	Документальное оформление новой должности (докладная записка на имя руководителя, издателя проекта)	7	Генеральный директор, юрист

Этапы проекта:

- сбор информации об организации;
- оценка существующей организационной структуры;
- выявление проблем;
- создание проекта по совершенствованию организационной структуры;
- внедрение и контроль эффективности проекта.

Для наиболее наглядного представления используем программу Project Libre (рисунок 14).

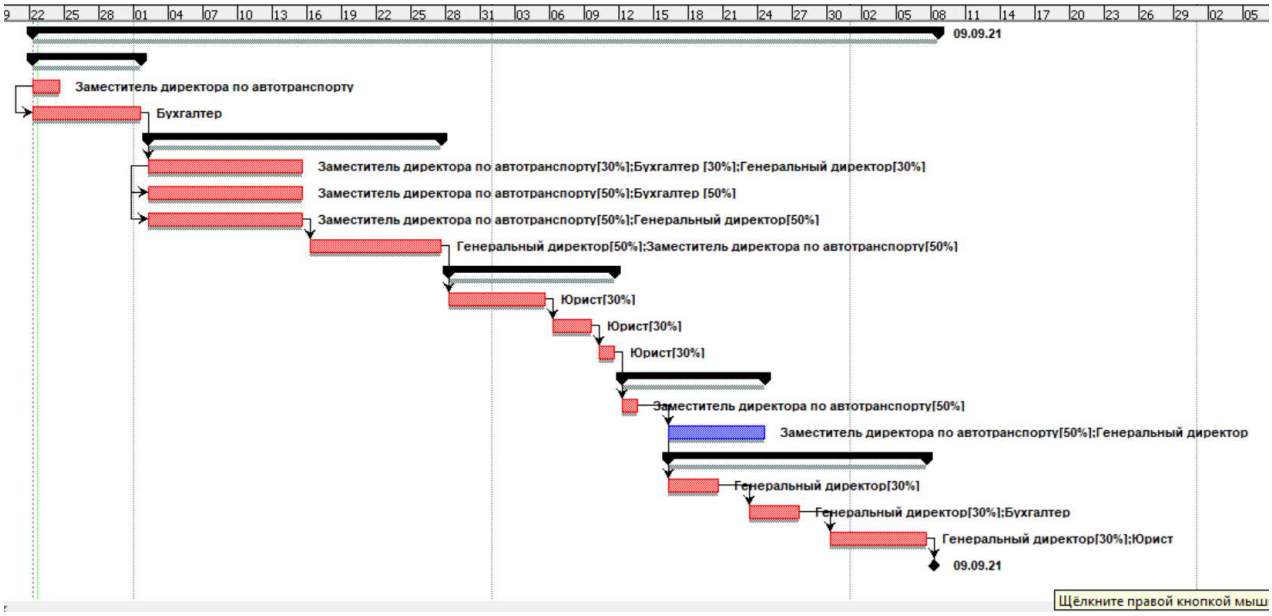

Рисунок 14 – Диаграмма Гантта

Срок проекта составляет 79 дней (период 22.06.2021 – 08.09.2021).

3.3 Оценка рисков и ожидаемых эффектов проекта

С помощью экспертного метода проведем оценку рисков по проекту, для этого составим реестр рисков по проекту (таблица 19).

Таблица 19 – Реестр рисков проекта

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
1. Материальные			
Поставка некачественного оборудования	0,5	0,8	0,40
Задержка поставки оборудования	0,5	0,2	0,10
Кража имущества	0,7	0,1	0,07
Дефицит материалов	0,3	0,4	0,12
Потеря технологий грузоперевозок	0,7	0,8	0,56
2. Технические			
Сбой программного обеспечения	0,5	0,1	0,05
Поломка оборудования	0,5	0,1	0,05
Дефекты оборудования	0,5	0,2	0,10
3. Кадровые			
Текучесть кадров	0,7	0,2	0,14
Низкая квалификация работников	0,7	0,2	0,14
Больничные листы	0,5	0,2	0,10
4. Социально-политические			
Дефицит услуг	0,5	0,4	0,20
Санкции других стран	0,3	0,8	0,24
Монополия со стороны государства	0,5	0,2	0,10
5. Правовые			
Договор поставок	0,5	0,2	0,10
Договор об оказании услуг	0,7	0,2	0,14
6. Финансовые			
Рост/падение курса валют	0,3	0,8	0,24
Неплатежеспособность по обязательствам	0,7	0,1	0,07
Инвестиции	0,5	0,2	0,10

Самыми влияющими рисками являются потеря технологий грузоперевозок, а именно информации о перевозке груза и путей следования, санкции других стран и рост/падение курса валют.

Предотвратить риски можно с помощью мероприятий по реагированию на важные риски по проекту. В таблице 20 предложены мероприятия по реагированию на важные риски по проекту.

Таблица 20 – Мероприятия по реагированию на важные риски по проекту

Риск	Рейтинг	Стратегия	Мероприятия	Ответственный
Дефицит материалов	0,12	Принятие	Увеличение резервных хранилищ	Зам.директора по автотранспорту
Поставка некачественного оборудования	0,4	Передача	Заключение гарантии на возмещение материального ущерба компанией-поставщиком	Юрист
Задержка поставки ресурсов	0,1	Снижение	Выбор наиболее надёжного поставщика на основании прошлого опыта сотрудничества	Юрист
Сбой программного обеспечения	0,05	Снижение	Выбор более легкой программы для создания услуг	Зам.директора по автотранспорту
Больничные листы	0,1	Снижение	Наем сотрудника по аутсорсингу	Зам.директора по автотранспорту
Дефицит услуг	0,2	Принятие	Составление плана по повышению цен	Зам.директора по автотранспорту
Санкции других стран	0,24	Уклонение	Изменение политики реализации проекта	Зам.директора по автотранспорту
Монополия со стороны государства	0,1	Принятие	Выход на мировые рынки	Юрист
Договор поставок	0,1	Снижение	Выбор надежной точки поставки	Юрист
Рост/падение курса валют	0,24	Принятие	Покупка иностранных ценных бумаг	Бухгалтер
Инвестиции	0,1	Принятие	Составление стратегического плана увеличение объема производства при нестабильной экономической ситуации	Бухгалтер
Поломка оборудования	0,05	Передача	Ремонт оборудования по гарантии	Зам.директора по автотранспорту
Дефекты оборудования	0,1	Передача	Обмен оборудования по гарантии	Зам.директора по автотранспорту

Чтобы предотвратить риски проекта, следует соблюдать мероприятия по их предотвращениям. В основном используются стратегии принятия и снижения рисков.

Стратегия принятия – это признание существования риска и отказ от активных мероприятий по противодействию из-за невозможности или нецелесообразности.

Стратегия снижения – уменьшения вероятности возникновения рисков или непредвиденных и неприятных последствий от наступления рисковых событий.

Эффект, который компания получит от внедрения проекта по совершенствованию организационной структуры:

- снижение нагрузки среднего звена управление;
- увеличение скорости принятия решений;
- налаженность коммуникаций между отделами.

Затраты на проект представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на проект

Показатель	Сумма, рублей
Затраты на поиск и отбор персонала	15 000
Затраты на оснащение рабочего места (материально-технические ресурсы)	50 000
Затраты на оплату труда: (часовые ставки в проекте по должностям 200+150+120+100)*8 (часовой рабочий день)*79 (дней, длительность проекта)*1,3 (районный коэффициент)	468 312
Отчисления (30%)	140 493,6
Затраты на разработку новых регламентирующих документов, включая должностные инструкции (на условиях аутсорсинга)	45 000
Затраты на ПО (автоматизация управления)	120 000
Итого	838 805,6

Проведен расчет заработанной платы команды проекта в программе Project Libre, исходя из того, что ставка у директора = 200 р/час, заместителя

директора по автотранспорту = 150 р/час, юрист = 120р/час, а ставка бухгалтера = 100 р/час, с учетом пятидневной рабочей недели.

Рассчитаем эффективность проекта, исходя из имеющихся данных по компании ООО «Константа». По результатам управленческого анализа было выявлено, что компания в 2021 году начинает реализацию нового проекта карьерных грузоперевозок с «Разрез Кийзасский». Договор был подписан еще в 2018 году, однако, в силу вступает в 2021 году. К 2022 году компания ожидает увеличения прибыли на 10%. Для достижения поставленной цели компания увеличила штат сотрудников, но столкнулась с проблемой неэффективной организационной структурой. В связи с чем было принято решение о перепроектировании имеющейся структуры. По прогнозным оценкам руководства компании это проектное решение позволит увеличить прибыль к концу 2021 года на 5%. Оценив затраты на проект, рассчитаем его эффективность (таблица 22).

Таблица 22 – Эффективность проекта

Показатель	Сумма
Затраты на проект(единовременные), рублей	838 805,6
Ожидаемая прибыль (5705 тыс. руб.*1,05), рублей	5 990 250
Доходность проекта, рублей на 1 рубль, вложенный в проект	7,14

Результаты организационного проектирования:

1. После внедрения проекта по совершенствованию организационной структуры управления компании ООО «Константа», существенные изменения произойдут в оптимизации рабочего времени сотрудников. Как показала матрица РАЗУ, заместитель директора по автотранспорту на текущий момент времени имеет самый высокий уровень нагрузки. В его подчинении находится 64 человека, что составляет 91,4% от количества работающего персонала в компании.

2. Выведение из прямого подчинения заместителю директора главного механика позволит обозначить функциональную область, связанную с вопросами по эксплуатации техники и оборудования и наделить его ответственностью за организацию деятельности по модернизации и совершенствованию техники и оборудования. Непосредственное подчинение руководителю ООО «Константа» позволит главному механику вносить руководству предложения по улучшению рабочих процедур в зоне своей ответственности; принимать участие в собраниях топ-менеджмента по вопросам технического состояния; представлять предприятие во встречах с контрагентами и работниками контролирующих инстанций по вопросам, относящимся к зоне своей ответственности; взаимодействовать с сотрудниками Ростехнадзора и других проверяющих инстанций (типовая должностная инструкция главного механика представлена в приложении А).
3. Введение должности маркетолога позволит проводить исследования рынка, конкурентов, способов продвижения услуги, подготавливать тактики и стратегии по продвижению на рынок услуг транспортной компании; осуществлять взаимодействие со средствами массовых коммуникаций в целях повышения интереса к компании; разрабатывать мероприятия по поддержанию фирменного стиля организации, в том числе заказ фирменных бланков, атрибутики; осуществлять работу с претензиями и рекламациями, ответы на них и т.д. (типовая должностная инструкция главного маркетолога представлена в приложении Б)

Таким образом, результатом проекта является:

- своевременное реагирование на изменения рынка (внешней среды);

- структура укомплектована необходимыми кадрами в необходимом количестве;

- квалификация персонала соответствует уровню сложности задач (заданий);

- структура обеспечивает компании быстрое и согласованное принятие решений;

- строит гибкие коммуникационные процессы;

- отсутствует дублирования функций;

- показатель управляемости соответствует нормативному значению, соответствие объема контроля и пр.;

- способствует увеличению не только показателей скорости принятия решений, производительности труда (результативности труда), но и финансовых показателей (выручки, прибыли, рентабельности);

- структура способствует достижению стратегических целей компании.

Вывод:

После внедрения проекта по совершенствованию организационной структуры управления компании ООО «Константа», существенные изменения произойдут в оптимизации рабочего времени сотрудников. Как показала матрица РАЗУ, заместитель директора по автотранспорту на текущий момент времени имеет самый высокий уровень нагрузки. В его подчинении находится 64 человека, что составляет 91,4% от количества работающего персонала в компании.

Результатом проекта является:

- своевременное реагирование на изменения рынка (внешней среды);

- структура укомплектована необходимыми кадрами в необходимом количестве;

- квалификация персонала соответствует уровню сложности задач (заданий);

- структура обеспечивает компании быстрое и согласованное принятие решений;

- строит гибкие коммуникационные процессы;

- отсутствует дублирования функций;

- показатель управляемости соответствует нормативному значению, соответствие объема контроля и пр.;

- способствует увеличению не только показателей скорости принятия решений, производительности труда (результативности труда), но и финансовых показателей (выручки, прибыли, рентабельности);

- структура способствует достижению стратегических целей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокую популярность среди руководителей имеет линейно-функциональная структура управления, поскольку она основана на «шахтном» принципе и управлении по функциональным областям. По каждой области составляется своя иерархия, которая пронизывает организацию сверху донизу.

Однако самой эффективно действующей принято считать матричную структура, поскольку для ее функционирования требуется квалифицированный и мотивированный управленческий персонал. В основном данная структура встречается в консалтинговых фирмах. Руководство занимается не только самосовершенствованием, оно еще и обучает своих менеджеров, что ведет к слаженному функционированию структуры.

Загруженность руководителя высшего звена, а именно заместителя руководителя говорит нам о том, что организационная структура компании ООО «Констант» не гибкая, построена не верно, это ведет к риску нестабильной работы данного отдела, так как руководитель не успевает вовремя реагировать на возникшие проблемы, скоординировать работу отдела так, чтобы задачи выполнялись точно в срок и с максимальной эффективностью.

Внешняя среда оказывает сильное влияния на изменения в компании. Упадок демографического населения страны ведет к снижению заказов на грузоперевозки порядка 10%, что привело компанию к закрытию проекта по грузоперевозкам в городе Красноярск и Красноярском крае.

Рост закупочных цен и рост курса валют ведут к увеличению цен на услуги, как правило, после роста цен за услугу, покупатели, которые недостаточно обеспечены, перестают пользоваться услугами данной фирмы.

После внедрения проекта по совершенствованию организационной структуры управления компании ООО «Константа», существенные изменения произойдут в оптимизации рабочего времени сотрудников. Как показала матрица РАЗУ, заместитель директора по автотранспорту на текущий момент

времени имеет самый высокий уровень нагрузки. В его подчинении находится 64 человека, что составляет 91,4% от количества работающего персонала в компании.

Результатом проекта является:

- своевременное реагирование на изменения рынка (внешней среды);

- структура укомплектована необходимыми кадрами в необходимом количестве;

- квалификация персонала соответствует уровню сложности задач (заданий);

- структура обеспечивает компании быстрое и согласованное принятие решений;

- строит гибкие коммуникационные процессы;

- отсутствует дублирования функций;

- показатель управляемости соответствует нормативному значению, соответствие объема контроля и пр.;

- способствует увеличению не только показателей скорости принятия решений, производительности труда (результативности труда), но и финансовых показателей (выручки, прибыли, рентабельности);

- структура способствует достижению стратегических целей компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ружанская, Л.С. -Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 200 с.
2. Большая советская энциклопедия. Том 3. 3-е изд. / Глав. ред. А. М. Прохоров. — М.: Сов. энциклопедия, 1969-78. 1437 с
3. Г. Минцберг - Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
4. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова. — М.: КноРус, 2012. — 427 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 329 с.
6. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 384 с.
7. Беляев А.А., Коротков Э.М Системология организации: учебник- М.: ИНФРА-М ,2000. - 142 с.
8. Борисова В.В., Ларионов В.Г. Теория организации: Курс лекций. - М.: Изд. МГУПБ, 2002. - 87 с.
9. Мазурин Э.Б.Теория организации: учебное пособие, М.: Изд. МГТУ им. Н.Э.Баумана,2003. – 66 с.
10. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.- М.: Экономика, 1989.
11. Бурганова Л.А.Теория управления: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. -139 с.
12. Веснин В.Р.Теория организации в схемах: учебное пособие. -М.: Проспект,2008. -128 с.
13. Друкер П. Эффективный управляющий / - М.: ИНФРА. - 2004. - 357с.

14. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: учебник. -М.: Кнорус, 2008. - 384 с.

15. Лапыгин Ю.Н.Теория организации: учебное пособие. -М.: ИНФРА-М,2008. - 311 с.

16. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. -М.: ИНФРА-М,2008. 864 с.

17. Моргунов В.И., Моргунов С.В. Международный маркетинг: учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»,2014. – 184 с.

18. Моргунов В.И., Г.В. Ларионов. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями: М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 307 с.

19. Парахина И.В., Федоренко Т.М. Теория организации: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2010. - 296 с.

20. Подлесных В.И. Теория организации: учебное пособие. -СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса»,2003. -336 с.

21. Румянцева З.П.Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. - М.: ИНФРА-М., 2005. - 304 с.

22. Скрынченко Б. Л.Теория организации: учебное пособие М.: Экзамен,2008. -287 с.

23. Смирнов Э.А. Теория организации (вопрос-ответ): учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 248 с.

24. Смирнов Э.А.Теория организации: учебное пособие. -М.: ИНФРА-М,2005. - 375 с.

25. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 248 с.

26. Туровець О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: учебное пособие. - М.: ИНФРА- М, 2003. -128 с.

27. Фалько С.Г. История науки об организации производства (НОП). Библиографический словарь выдающихся учёных в области НОП: Изд. МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1988. - 98 с.

28. Шеметов П.В., Петухов С.В. Теория организации: учебное пособие. - М.:Омега-Л , 2008. -282 с.

29. Казакова, Н. А. Управленческий анализ в различных отраслях: учеб. Пособие / Н.А. Казакова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 288 с

30. Основы управления. – М.: Проспект, МГЮА, 2013. – 232 с.

31. С.Т. Тодошева. Теория менеджмента. – М.: КноРус, 2013. – 216 с.

32. Дмитрий Птахин. Птахин Д.И. Совершенствование организационных структур управления. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. – 208 с.

33. А.И. Орлов. Менеджмент. Организационно-экономическое моделирование. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 480 с.

34. А.Я. Кибанов. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

35. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с.

36. И.Б. Гурков. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2008. – 288 с.

37. В.И. Коробко. Теория управления. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 384 с.

38. Джон Робертс. Современная фирма. Структура организации для достижения эффективности и роста. – М.: Вильямс, 2007. – 352 с.

39. К.Э. Оксинойд, Е.В. Розина. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

40. А.В. Тебекин. Управление персоналом. – М.: КноРус, 2012. – 624 с.

41. А.Г. Фаррахов. Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2014. – 272 с.

42. Семенова, В.А. Международные товарные биржи: организационная структура и функции / Семенова В.А. - Москва: Лаборатория книги, 2010. - 55 с.

43. Сандермоен, Шетил. Организационная структура: реализация стратегии на практике: [0+] / Шетил Сандермоен; предисловие Ицхака Адизеса; перевод с английского Н. Постриган, Е. Тонкова. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 219, [4] с.: цв. ил., табл.; 22 см.; ISBN 978-5-9614-2896-4: 3000 экз.

44. Корнюхин, С. В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С. В. - М. : Европ. центр по качеству, 2003 (Ризограф Фонда Европ. центр по качеству). - 48 с

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Должностная инструкция главного механика

Основные положения:

1. Решение о найме главного механика и его увольнении принимает руководитель предприятия.

2. Главный механик состоит в подчинении у руководителя предприятия.

3. Кандидат на эту позицию обязан соответствовать следующим квалификационным требованиям:

- высшее техническое образование;
- курсы профпереподготовки и повышения квалификации;
- опыт работы на подобных позициях от 3 лет.

4. Во время отсутствия главного механика закрепленные за ним трудовые обязанности передаются его заместителю.

5. Главный механик обязан разбираться в следующих аспектах:

- нормативные и законодательные акты, регулирующие его деятельность;
- нормативы и параметры соответствующей технической документации;
- основы ведения документооборота предприятия;
- основные разновидности оборудования, применяемые подразделениями предприятия, а также их особенности и характеристики;
- критерии оценки качества выполненных работ;
- технологии, используемые подразделениями предприятия;
- правила проведения профилактических мероприятий для оборудования;
- правила оценки качества техники, применяемой предприятием;
- способы обнаружения дефектов и неисправностей, а также причин их появления;

- порядок организации запасов необходимых деталей и запчастей;
- методы технологического планирования;
- основы взаимодействий с контрагентами в сфере его деятельности;
- управленческая организация предприятия;
- организация работ по ремонту оборудования и его использованию;
- профильные технологические новинки, представляющие интерес для работодателя;
- основы экономики, менеджмента и экологии;
- правила технологической и пожарной безопасности.

6. Главный механик руководствуется:

- актуальными нормами и законами;
- документами предприятия;
- содержимым этой инструкции.

2. Функции

Главный механик ответствен за следующие вопросы:

1. Контроль деятельности подчиненных работников.
2. Обеспечение мер по эффективной работе оборудования предприятия.
3. Взаимодействие с руководящим составом по вопросам, затрагивающим сферу эксплуатации оборудования.
4. Отслеживание графиков замены оборудования, его осмотров, тестирования, проведения необходимых ремонтных работ.
5. Участие в переговорах с контрагентами предприятия по вопросам работы оборудования.
6. Отслеживание тенденций и новинок в сфере своей деятельности.
7. Исследование возможных альтернатив по поставщикам и контрагентам в сфере своей деятельности.
8. Отслеживание выполнения планов в зоне своей ответственности.

9. Проверка корректности соответствующих сертификатов, чертежей и расчетов.

10. Отслеживание ситуации с технологической и пожарной безопасностью на своём участке работы.

11. Руководство разработкой нормативной части соответствующей документации предприятия.

12. Отслеживание соответствия технических параметров оборудования тем, которые заявлены в документах.

13. Выявление причин некорректной работы техники предприятия.

14. Участие в организации создания запасов запчастей и агрегатов, необходимых для оборудования.

15. Организация деятельности по модернизации и совершенствованию вверенного оборудования.

16. Участие в инвентаризации активной части основных фондов.

17. Организация работ по тестированию и наладке новых образцов техники.

18. Подготовка предложений по замене устаревшего оборудования на наиболее подходящие прогрессивные образцы.

19. Взаимодействие с сотрудниками Ростехнадзора и других проверяющих инстанций.

20. Разработка мер по проверке квалификации сотрудников, занятых в работах с техникой, а также их аттестации.

3. Ответственность

Главный механик привлекается к ответственности работодателем в следующих случаях:

1. За причинение вреда предприятию из-за некорректных действий — в границах, закреплённых в документах предприятия и соответствующих разделах законодательства.

2. За невыполнение возложенных должностных функций или их несоответствующее выполнение — в границах, данных в трудовом законодательстве.

3. За совершенные нарушения норм и законов — в пределах, данных в соответствующем законодательстве.

4. Права

Главный механик обладает следующим спектром прав:

1. Регулировать кадровые процессы в сфере своей ответственности, в том числе по вопросам поощрений и наказаний подчиненных.

2. Вносить руководству предложения по улучшению рабочих процедур в зоне своей ответственности.

3. Принимать участие в собраниях топ-менеджмента по вопросам технического состояния.

4. Подписывать документы в сфере своей деятельности.

5. Представлять предприятие во встречах с контрагентами и работниками контролирующих инстанций по вопросам, относящимся к зоне своей ответственности.

6. Требовать от сотрудников предприятия информации и помощи, необходимых для эффективного выполнения возложенных обязанностей.

7. Требовать от руководства поддержания условий, нужных для эффективного исполнения возложенных функций.

8. Получать льготные выплаты по мере достижения KPI и плановых показателей.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

«18» июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Константа»

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева

Выпускник _____ А.М. Ермолаев

Красноярск 2021