Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ _____
подпись инициалы, фамилия

« _____» _____ 20 ___ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.08 «Управление проектами»

Разработка проекта совершенствования организационной структуры компании ООО «Aspirity»

Руководитель _____ доцент М.И. Элияшева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Е.В. Павлова
подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……..3

1 Теоретические аспекты совершенствования организационной структуры предприятия……....6

1.1 Проектированиеорганизационных структур……..6

1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки…....14

1.3 Современные тенденции развития организационных структур……..23

2 Организационно-управленческая и экономическая характеристика ООО «Aspirity»……..32

2.1 Характеристика внутренней и внешней среды ООО «Aspirity»….....32

2.2 Основные экономические показатели деятельности ООО «Aspirity»...47

2.3 Диагностика проблемных областей деятельности компании……49

2.4 Определение основных направлений развития ООО "Aspirity"….……52

3 Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Aspirity»……62

3.1 Разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Aspirity»…….……62

3.2 Разработка основных этапов проекта…….…...…64

3.3Оценка социально-экономической эффективности проекта……..……80

Заключение……..……84

Список использованных источников…….……87

Приложения А – И……...……89-112

ВВЕДЕНИЕ

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают, и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают.

В условиях высокой мобильности внешней среды и научно-технического прогресса, организациям необходимо превращаться в более сложные системы, для которых необходимы новые методы обеспечения лучшей управляемости. Актуальность данной работы заключается в том, что гибкая быстро перестраиваемая структура управления будет являться одним из ключевых факторов поддержания конкурентоспособности фирмы, как в условиях кризиса, так и по мере прохождения предприятием своего жизненного цикла.

С ростом организации требования к системе управления меняются, следовательно, и сами системы управления должны претерпевать изменения. При отсутствии изменений в соответствии с требованиями бизнеса, организацию ждут кризисы. На сегодняшний день многие исследования посвящены разработке методов постоянной адаптации организационной структуры компании для обеспечения конкурентной стратегии. Среди них можно выделить наиболее актуальные инструменты, такие как, проектирование бизнес-процессов, организационное моделирование, изучение жизненного цикла компаний. Одним из главных факторов, обуславливающих необходимость смены управленческой структуры, является этап жизненного цикла предприятия. Это свидетельствует о необходимости учитывать рекомендации по обеспечению наиболее плавного перехода компании в следующий цикл развития при проведении организационных изменений. Необходимо не только изменить визуальное

представление структуры компании, но и провести изменения в функциональной области, в области распределения полномочий и ответственности, а также разработать регламенты, которые сотрудники будут реально готовы выполнять с точки зрения компетентности и мотивации.

Объектом исследования является ИТ-компания ООО «Aspirity».

Предмет исследования–способы проектирования организационной структуры, как один из основных элементов управления организацией.

Цель работы заключается в разработке проектасовершенствования организационной структуры компании с учетом требований этапов жизненного цикла. Для того чтобы достичь поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организационного проектирования предприятия;
- дать общую характеристику деятельности ООО «Aspirity»;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Aspirity»;
- оценить потребность в организационных изменениях компании ООО «Aspirity»;
- провести описание проекта и его оценку эффективности.

Дальнейшая работа состоит в формировании набора инструментов совершенствования компании, которые помогут руководителям быстро адаптироваться к уже изменившейся внешней среде и модифицировать структуру компании. В ходе работы будет проведена диагностика организационной структуры количественными методами (формирование первичных данных), уточняться функциональные сферы и анализ организационной структуры. Результатом работы являются предложения по проектированию организационной структуры, которая наилучшим образом позволит перейти компании на следующий этап развития.

Степень изученности темы исследования. Методологические аспекты проектирования организационной структуры предприятия рассматриваются в

работах Адизеса И.К., Баринова В.А.,Борисова Л.Г., Виханского О.С., Воронина С.И., Иванилова Э.Б., Иванова И.Н., и др.

Также вопросы совершенствования организационной структуры управления в условиях кардинальных изменений макро- и микроокружения являются предметом изучения научных исследований, авторами которых выступают: Коршунова Е.А., Кулапин Г,М., Маркова О.В., Пищухин А.М., Харченко А.А. и др.

В процессе исследования были использованы положения системного и организационного анализа, анализ информационных источников, интервью руководства и ключевых сотрудников компании, анкетирование, анализ бизнес-процессов, анализ жизненного цикла компании, диагностика организационной культуры и мотивации и др.

Структуравыпускной квалификационной работы состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованных источников и приложения.

1Теоретические аспекты совершенствования организационной структуры

1.1 Проектирование организационных структур

Формирование организационных структур управления представляет актуальную задачу адаптации хозяйствующих субъектов к действиям конкурентов и внешней среду в целом. Конкурентные условия хозяйствования предполагают широкое использование принципов и методов построения организации управления на основе системного подхода. В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому – организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители – независимо от их ранга.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всегда отвечает не только целям и задачам организации, но и взаимодействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать целей с высокой эффективностью.[1]

Экономические, политические, социальные, и прочие факторы действуют на организацию комплексно, пронизывая все элементы и связи организации и влияя на каждый из них. Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Таким образом, существует проблема проектирования организационной структуры управления и своевременных ее изменений, связанных с изменениями как внутри самой компании, так и продиктованными внешними факторами.

Основными факторами, влияющими на образование организационных структур, в соответствии с рисунком 1.1, по мнению О.С. Виханского и А.И Наумова, являются [2]:

– внешняя среда;

– технология работы в организации;

– стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;

– поведение работников.

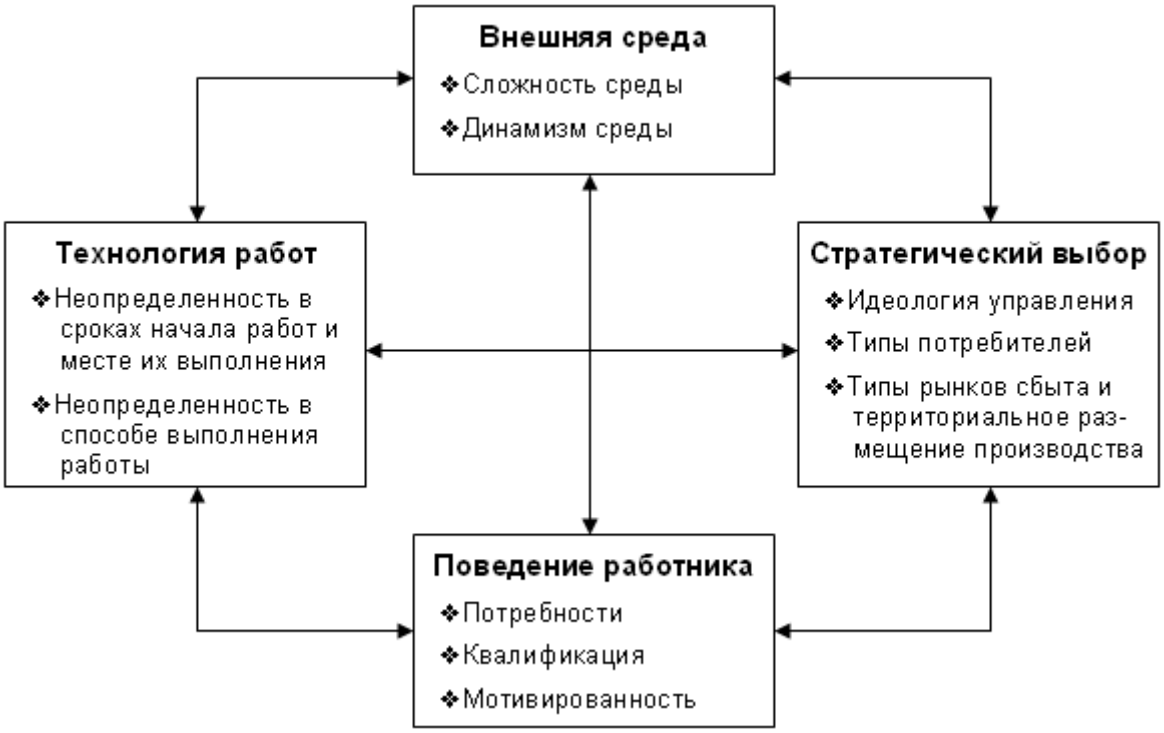


Рисунок 1.1 –Факторы проектирования организации

Внешняя среда влияет на структуру организации своей сложностью и неопределенностью. Чем больше факторов оказывают воздействие на фирму и чем чаще меняются, тем сложнее должна быть организационная структура для того, чтобы обеспечить наилучшую адаптацию компании на рынке [2].

Представленная классификация факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации, позволяет выявить четыре типа ситуаций, изображенных на рисунке 1.2, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса.

Степень динамизма внешнего окружения	Степень сложности внешнего окружения: Низкая	Степень сложности внешнего окружения: Высокая
Низкая	1 **Ситуация низкой неопределенности** Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются **Пример**: производство соли	2 **Ситуация умеренной неопределенности** Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются **Пример**: нефтепереработка
Высокая	**Ситуация умеренно высокой неопределенности** Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются **Пример**: Товары народного потребления 3	**Ситуация высокой неопределенности** Факторов много Факторы не схожи Факторы постоянно меняются **Пример**: Производство ЭВМ

Рисунок 1.2– Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

Технология работы влияет на построение организационной структуры в двух направлениях:

– разделение труда и группировка работ;

– взаимозависимость работ.

Работы в организации могут выполняться либо по четкой определенностью и строгой последовательностью (сборочный цех, измерительная лаборатория и т.п.), или в условиях неопределенности относительно содержания, времени и места возникновения (отдел маркетинга, отдел снабжения, отдел финансов, ремонтная служба и т.д.). Таким образом, количество структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации.

Стратегия фирмы также влияет на выбор организационной структуры. С изменением стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с перепроектированиемструктуры управления фирмы. Отказавшись от перепроектирования, фирма не может достичь поставленных целей. Влияние стратегии на строение организации можно изображено на рисунке 1.3[2].

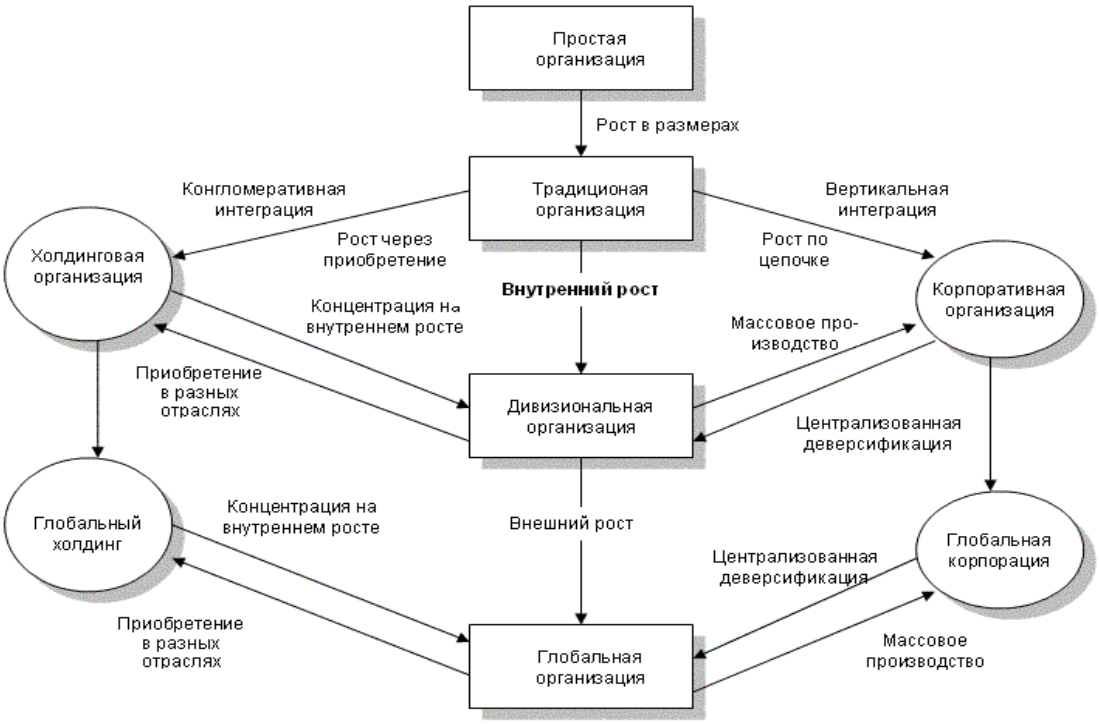


Рисунок 1.3 – Влияние стратегии на организационную эволюцию

Несмотря на большое количество рекомендаций и технологий, разработанных как западными, так и российскими специалистами, каждая компания по-своему подходит к вопросам выбора организационной структуры и встраивания в нее эффективной команды исполнителей. Причина этого в том, что начинающее предприятие имеет свою историю развития, во многом определяемую первичным опытом ее основателей. Важность решения проблем кадрового планирования и организационного проектирования не всегда осознается основателями на этапе создания компании. Однако именно на этапе зарождения проекта это может оказаться ключевым фактором успеха и выживания [3].

Концепция жизненных циклов учитывает такие показатели деятельности как чистая прибыль, объем продаж, численность персонала, доля рынка, корпоративное управление, уровень формализации, организационная культура компании. Данная модель послужит отличным дополнением в роли фактора, влияющего на изменение организационной структуры, так как объединяет и дополняет различные элементы проектирования компании. На рисунке 1.4 изображена дополненная

взаимосвязь факторов проектирования организационной структуры.

Согласно теориям И. Адизеса динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем носит циклический характер. Эту идею Ицхак Адизес заложил в основу своей теории жизненныхциклов организации [4].

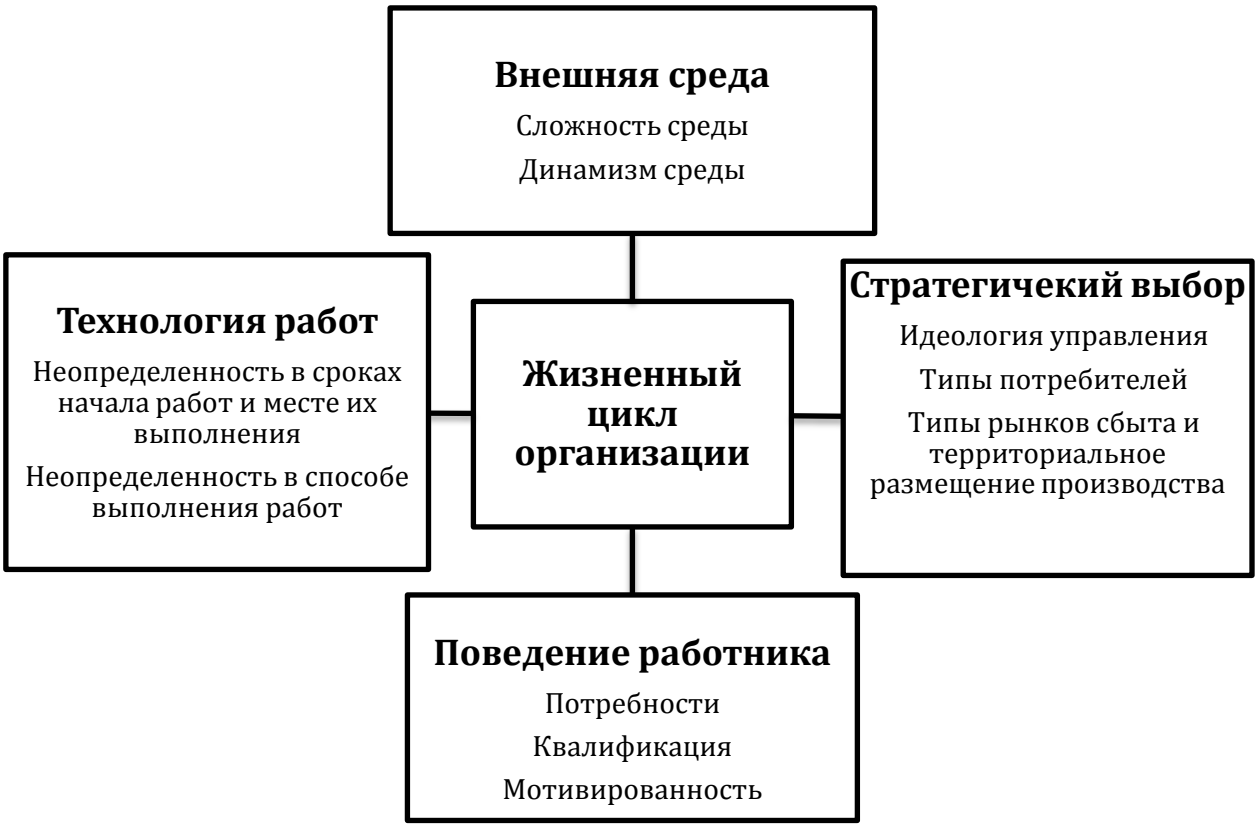


Рисунок 1.4 –Факторы проектирования организации

В процессе жизнедеятельности организации ранее выделяли девять закономерных последовательных этапов, проиллюстрированных на рисунке 1.5.

Этап 1: Зарождение бизнес-идеи

Зарождение бизнес-идеи новой компании происходит, как правило, в условиях исследовательской организации. Вновь образованный коллектив единомышленников по реализации проекта может быть назван инновационно – проектной командой, для которой характерно наличие инновационного лидера и первичных неформальных организационных коммуникаций.

Рисунок 1.5 – Стадии жизненного цикла предприятия

Отношения в такой команде носят неформальный характер и основаны на отношениях инновационного лидерства. Каждый из членов команды привносит в нее прошлый опыт корпоративной культуры и свои часто «доморощенные» и примитивные представления о составе предпринимательского процесса.

Впоследствии, под воздействием внутренних и внешних факторов, организационная структура подвергается непрерывным преобразованиям [3].

Этап 2: Младенчество

На этой фазе исследовательские группы и инновационные команды, а также потенциальные инвесторы, связанные, в первую очередь, неформальными отношениями, учреждают свою первую организационную структуру — действующую компанию. Этот формальный шаг означает юридическое появление основателей — собственников компании, руководителя предприятия, ключевых заместителей, формирование системы финансового и бухгалтерского учета.

Регистрируя новую компанию, команда разработчиков концентрируются, прежде всего, на коммерческой деятельности и отношениях с клиентами, поставщиками и инвесторами. Организационные аспекты играют только вторичную роль [14].

Этап 3: Ранний рост

На этом этапе в систему встраиваются новые уровни лидерства, и функциональными заместителями начинают осуществляться функции управления. Происходит смещение целей — от экстенсивного развития к повышению качества деятельности.

На данной фазе появляются первые подразделения, выделенные по функциональному признаку бизнес-задач — отделы маркетинга, продаж, производственная группа, внутрифирменное обслуживание, которыми напрямую руководит основатель [4].

Этап 4: Юность

Вопрос о формировании организационных моделей стартапа возникает с дальнейшим расширением компании в фазе юности. Литература по управлению бизнесом предлагает множество методик и организационных моделей для молодых предприятий как возможные шаблоны для практического применения. В принципе, многие из этих организационных моделей могут пригодиться стартаперам, а не только крупным, состоявшимся организациям. Однако не следует пренебрегать и уникальными особенностями каждого конкретного бизнеса. Традиционные модели должны быть приспособлены к характерным особенностям данного конкретного стартапа (например, в зависимости от целей основателя и сферы деятельности организации) [15].

Этап 5: Рассвет

На данном этапе происходит корректировка организационной структуры: миссия приводится в соответствие со структурой власти и полномочий, а также системами информационного обеспечения и стимулирования. Помимо этого наблюдается внутриорганизационная интеграция, основанная на взаимном уважении всех сотрудников организации, что позволяет направлять силы организации на обеспечение внешней связанности – с клиентами, поставщиками, инвесторами и т.д.

На поздних этапах периода «Расцвета» организация отличается порядком, преобладающим во всем, а работники все больше времени проводят в офисах и все меньше взаимодействуют с клиентами. Так же происходит смещение центров власти в сторону финансового и юридического отделов, снижается роль интуиции и оценки, возрастает роль фактов и цифр [5].

Этап 6: Аристократизм

В стареющих организациях происходит дальнейшая централизация власти в руках финансового и юридического отделов. В связи с чем, те, кто не отвечает за конечный результат, получают всласть над теми, кто за него отвечает. Наблюдается отделение феномена ответственности от полномочий, что на практике означает, что те, кто имеют власть (административный персонал), не отягчены ответственностью, а те, на ком лежит большая ответственность (менеджеры), по сути, не имеют полномочий. Помимо смещения центров ответственности в стареющих организациях наблюдается такой феномен как управление предприятием его организационной структурой – это означает, что сама компания, а не какой-то человек управляет теперь менеджментом, а стиль управления уже является следствием, а не причиной существующей организационной структуры, культуры [4] .

Этап 7: «Охота на ведьм»

При переходе организации в стадию «Охота за ведьмами» организационная структура не меняется. Начинается лишь борьба управленцев за лидирующие позиции. Вежливость и лояльность остаются в прошлом, сплоченность организационной культуры исчезает [3].

Этап 8: «Бюрократизм»

«Бюрократизм» характеризуется тем, что большая часть работников организации представлена административным персоналом, осуществляющем управленческие задачи, в связи с чем, организация сосредоточена лишь на соблюдении правил и норм. Такая компания отличается высоким уровнем

дезинтеграции и, в связи с этим, высоким уровнем внимания к ритуалам, заменяющим реальное действие, а так же опорой на законы. В целом бюрократическая организация является уже мертвой, но искусственно поддерживаемой [4].

1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в началеXX в. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии) [1]:

– принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящими и подчиняется ему;

– принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

– принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;

– принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

– принцип квалифицированного отбора, в соответствии с которым наем и увольнение с работы производятся в строгом соответствии с квалифицированными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура).

Линейная организационная структура

Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий

единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам, руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня[2].

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями. На рисунке 1.6 изображена линейная организационная структура.

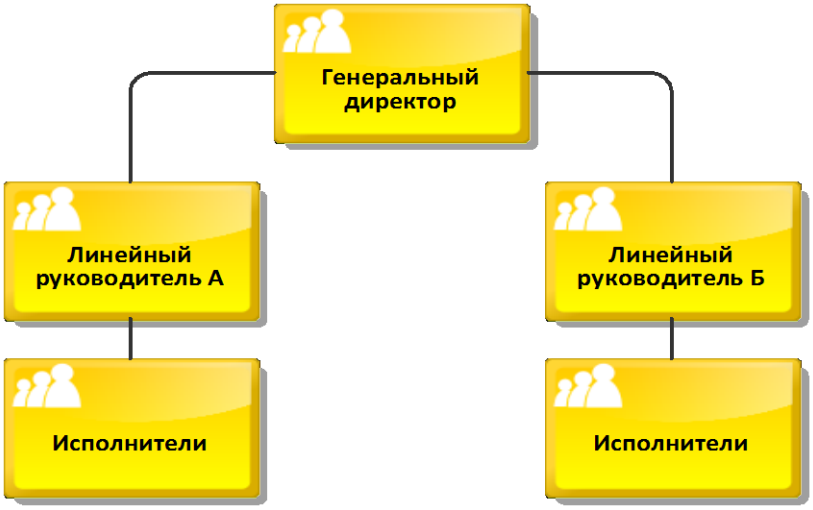


Рисунок 1.6 – Линейная организационная структура

Достоинства линейной структуры управления:

– единство и четкость распорядительства;

– согласованность действий исполнителей;

– четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;

– быстрота реакции в ответ на прямые указания;

– простота управления;

– получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;

– упрощенный контроль.

Недостатки линейной структуры заключаются в следующем:

– высокие требования к руководителю;

– перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

– тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

– отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров;

– сложные коммуникации между исполнителями;

– низкий уровень специализации руководителей;

– концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная структура управления

Функциональная структура превалирует в фирмах, которые ориентированы на один или небольшое количество взаимозависимых товаров или рынков. В функциональных структурах схожие задачи и деятельность (такие как производство/операции, маркетинг, финансы/учет, НИОКР и работа с персоналом) сгруппированы в отдельные подразделения внутри организации. Такая специализация приводит к большей эффективности и позволяет фирме достигать конкурентоспособности в одной или нескольких функциональных сферах [2]. Представление функциональной структуры управления на рисунке 1.7.

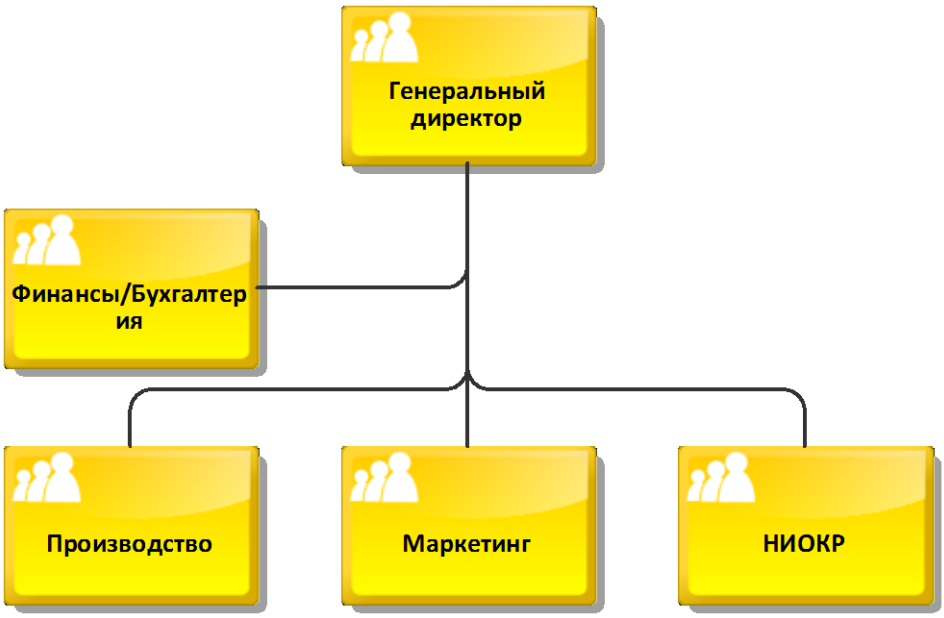


Рисунок 1.7– Функциональная структура управления

Достоинствафункциональной структуры управления:

– функциональная структура повышает эффективность работы организации за счет высокой степени специализации;

– способствует приобретению организацией большого опыта в функциональных областях за счет развития профессионализма;

– создает возможность делегирования принятия каждодневных операционных решений;

– сохраняет централизованный контроль над стратегическими решениями;

– обеспечивает возможность карьерного роста профессионалов, которые работают в отдельных подразделениях;

– дает возможность эффективного использования персонала в различных подразделениях.

Недостатки функциональной структуры заключаются в следующем:

– функциональная структура характеризуется узкой специализацией и, тем самым, создает почву для функционирования соперничества и конфликтов;

– усложняет координацию действий функциональных подразделений и принятие решений, касающихся работы нескольких подразделений;

– провоцирует конфликт между линейными функциями и штатными функциями;

– ограничивает развитие менеджеров широкого профиля внутри компании.

Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. На рисунке 1.8 изображена линейно-функциональная структура управления.

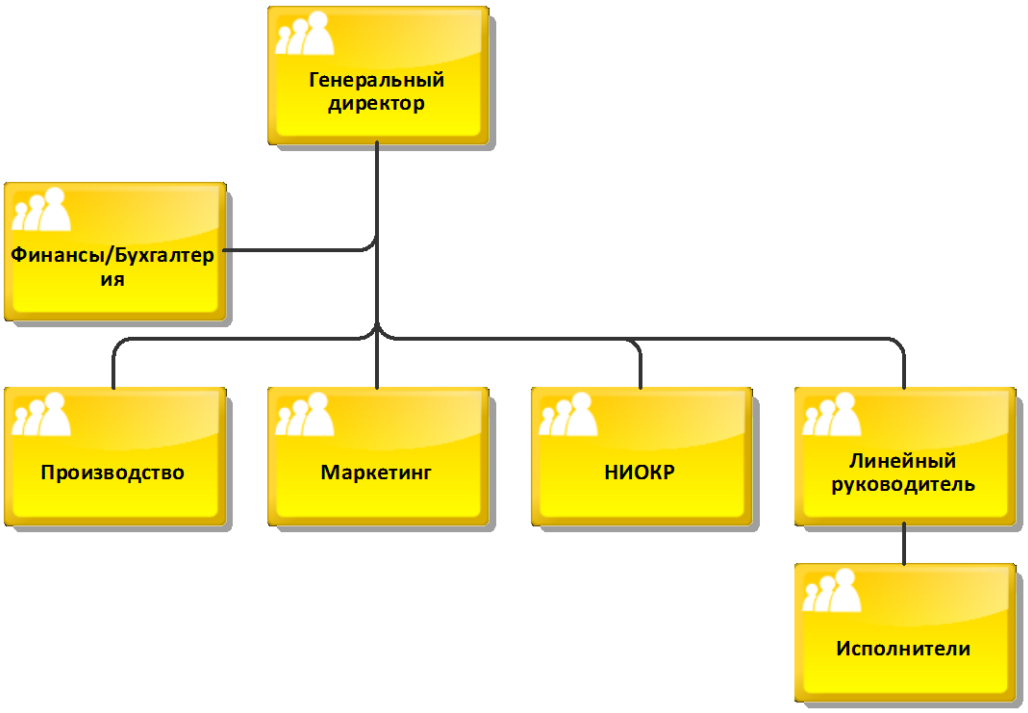


Рисунок 1.8 – Линейно-функциональная структура управления

Дивизионная структура

Дивизионная структура характеризуется наличием в организации структурных единиц, имеющих значительную автономию и обычно самостоятельно осуществляющих свою маркетинговую и операционную

деятельность. Дивизионные структуры могут быть построены на базе товаров, географических регионов, очень отличных друг от друга маркетинговых каналов или групп потребителей [5]. На рисунке 1.9 рассмотрим дивизионную структуру управления.

Достоинства дивизионной структуры управления:

– позволяет лучше и быстрее реагировать на требования рынка;

– освобождает время высших руководителей дивизионов, упрощая контроль над их деятельностью;

– четко определяет ответственность руководителей дивизионов, упрощая контроль над их деятельностью;

– сохраняет функциональную специализацию (и все ее преимущества) внутри каждого подразделения;

– создает условия для развития стратегических менеджеров.

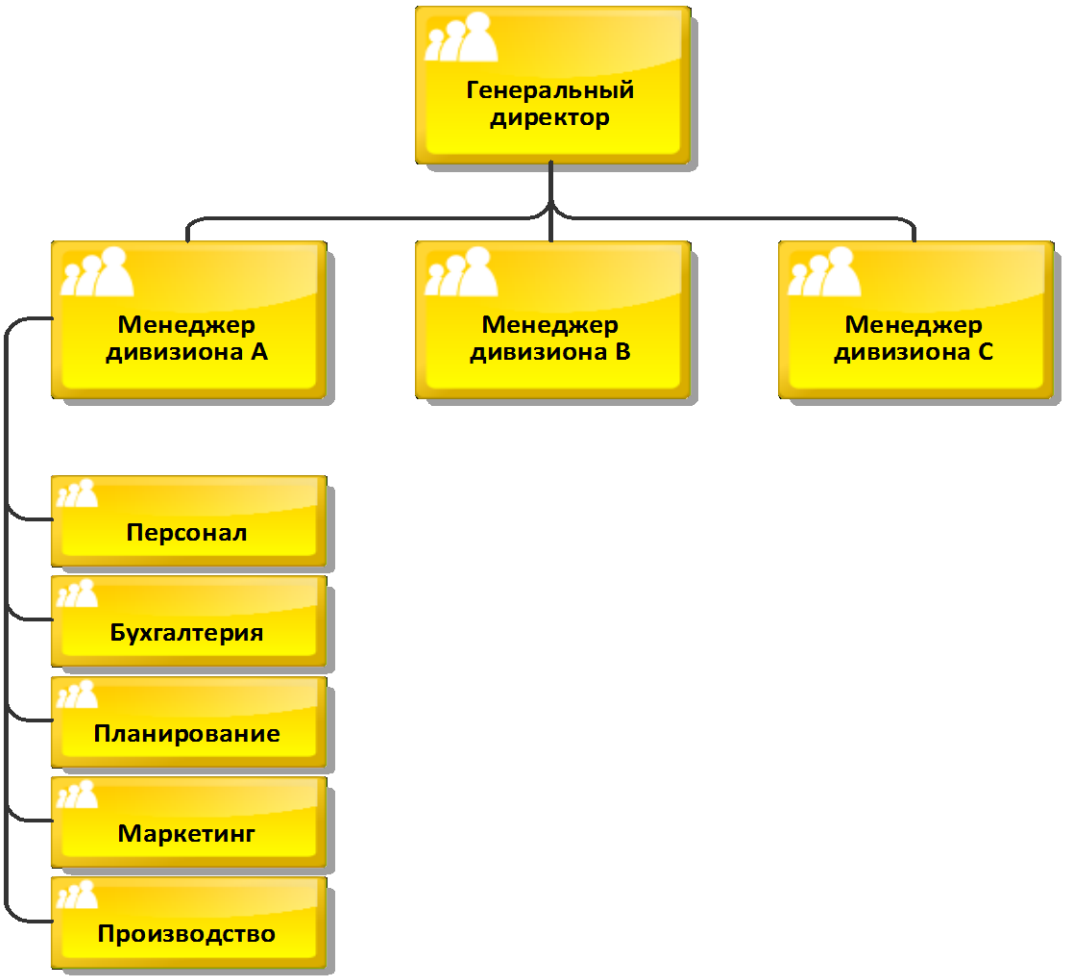


Рисунок 1.9– Дивизионная организационная структура

Недостатки дивизионной структуры заключаются в следующем:

– провоцирует конкуренцию между дивизионами за ресурсы (прежде всего за инвестиции) на уровне всей корпорации;

– создает проблемы со степенью полномочий, предоставляемых менеджерам дивизионов;

– может привести к несовместимости действий различных дивизионов;

– создает проблемы распределения накладных корпоративных расходов между дивизионами.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, бригадные и конгломератные организационные структуры.

Бригадная структура

Бригадная структура управления основана на организации деятельности по рабочим группам. Основными принципами такого типа организации производственного процесса являются автономная работа выделенных бригад, горизонтальная координация деятельности, привлечение специалистов разных подразделений для разработки и решения задач. Таким образом упраздняется свойственное для иерархической организации распределение сотрудников по изолированным подразделениям [1].

Достоинствами бригадной структуры управления:

– сокращение управленческого аппарата;

– гибкое использование кадрового состава;

– предоставление работникам условий для самосовершенствования;

– сокращение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной структуры заключаются в следующем:

– высокие требования к квалификации сотрудников;

– сложность координации деятельности.

Проектная структура

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. Смысл проектной структуры состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамкахвыделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту [5].

Достоинства проектной структуры:

– интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;

– комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;

– концентрация всех усилий на решение одной задачи, на выполнение одного конкретного проекта;

– большая гибкость проектных структур;

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

Недостатки проектной структуры заключаются в следующем:

– 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;

– наблюдается частичное дублирование функций.

Матричная структура

При матричной структуре заказы и проекты не принимают форму отдельных дивизионов, а выполняются силами функциональной организации, однако управление ими выделяются в отдельную функцию, которое осуществляется руководителями проектов или заказов. Таким образом, в матричной структуре существуют как функциональная структура, так и структура управления проектами. Поскольку специалисты, работающие в компании, объединены в функциональные подразделения и одновременно заняты выполнением проектов, то в матричной организации устанавливаются двойные каналы полномочий, ответственности, оценки и контроля [2].

На рисунке 1.10 приведено изображение матричной структуры управления.

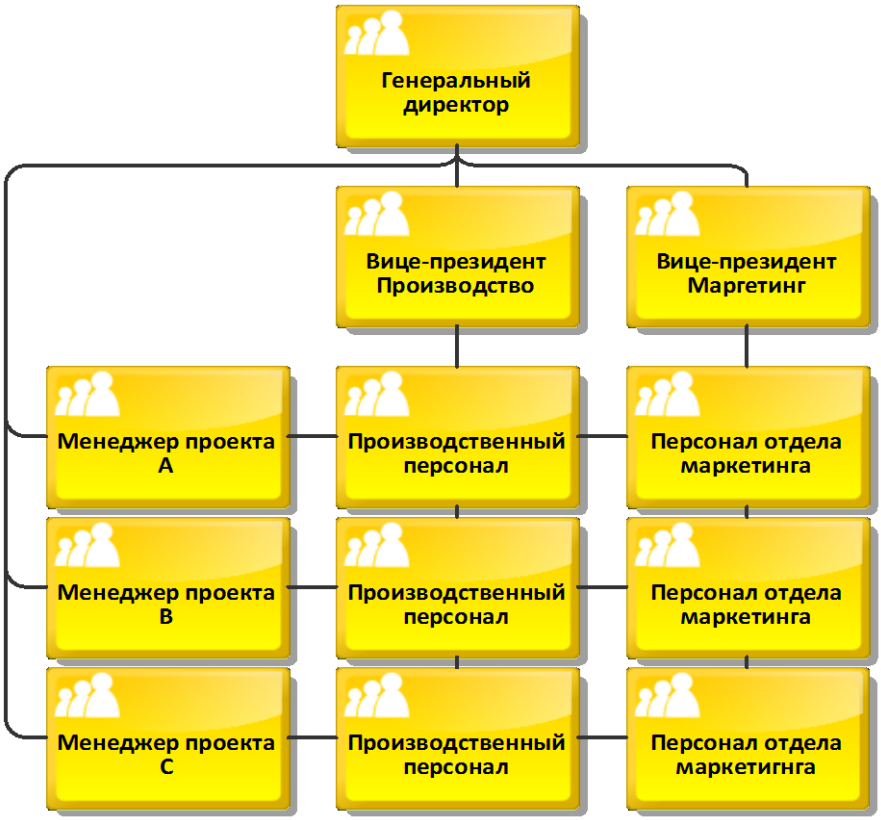


Рисунок1.10 – Матричная структура управления

Достоинства матричной структуры:

– дает возможность компании осуществлять широкий спектр деятельности при использовании ограниченного количества человеческих ресурсов;

– позволяет создать эффективные команды, работающие на достижение целей важных проектов;

– предоставляет хорошую базу для развития стратегических менеджеров;

– максимизирует эффективное и гибкое использование человеческих ресурсов;

– поощряет творчество и инновации;

– способствует большему вовлечению менеджеров среднего звена в решение стратегических вопросов.

Недостатки матричной структуры заключаются в следующем:

– двойное подчинение может создать путаницу и привести к противоречивым действиям отдельных работников и подразделений;

– требует громадной горизонтальной и вертикальной координации;

– сложность управления.

Конгломератная структура управления характеризуется сочетание различных типов организационных структур в пределах одного предприятия. Само собой, для такого типа организации характерны как положительные стороны, входящие в ее состав структур, так и свойственные им недостатки [1].

1.3 Современные тенденции развития организационных структур

В последние десятилетия во всем мире происходят громадные социальные, экономические, политические и технологические изменения. Результатом этих изменения явилось развитие новых тенденций в организационном дизайне, связанных с применением на практике новых систем управления организациями [14].

Основная тенденция изменения организационного дизайна в настоящее время – уменьшение количества иерархических уровней, рисунок 1.11, переход от традиционной вертикальной иерархии управления к

горизонтальной организации, основой которой служит межфункциональная координация [5].

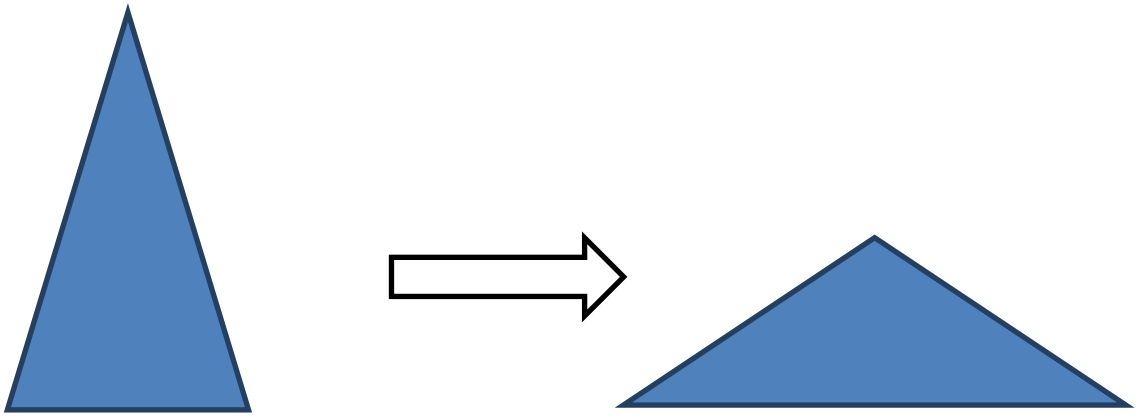


Рисунок 1.11– Основная тенденция изменения организационного дизайна – уменьшение количества иерархических уровней

Во всех отраслях и сферах деятельности в настоящее время наблюдаются изменения, которые приводят к возникновению иерархических организаций [6]:

1. В компаниях наметилась тенденция к устранению четкого иерархического разделения труда. Устраняются различия в статусе, ранге. В размерах заработной платы. Все большее распространение получают «рамочные» должностные инструкции, ориентированные не на определение четких заданий и полномочий, а на достижение определенных результатов или решение задач.

2. Средний размер организаций уменьшается. Частично это происходит вследствие роста числа малых и средних предприятий, а частично вследствие выведения из состава компаний подразделений, которые могут функционировать как самостоятельные бизнес-единицы.

3. Очень крупные компании, увеличивая объемы производства, уменьшают количество занятых. Уменьшение количества занятых происходит вследствие автоматизации работ первого уровня, внедрения информационных технологий, а так же привлечения внешних ресурсов по

контрактам для осуществления работ, не являющимися ключевыми для компании.

4. Иерархия также уменьшится с повышением эффективности технологий принятия управленческих решений.

Вероятно, единственным способом решения существующих проблем, применяемым на практике в настоящее время, является создание тех или иных форм горизонтальной организации, которые будут рассмотрены в данной главе.

Горизонтальная организация

Горизонтальная организация – это организация, осуществляющая децентрализованную координацию действий, различных организационных единиц или сотрудников разных функциональных подразделений при выполнении общих задач.

Создание так называемых горизонтальных организаций представляет в настоящее время наиболее распространенную и значимую тенденцию в современном мире бизнеса – переход от вертикальной иерархии управления к горизонтальной. Основное конкурентное преимущество, получаемое компаниями с хорошо развитой горизонтальной координацией деятельности, - это возможность гибко и быстро реагировать на любые изменения условия ведения бизнеса [5].

Ряд преимуществ горизонтальной организации:

1. Повышается способность всей организации более быстро и часто принимать решения за счет децентрализации и высвобождения менеджеров различных уровней управления.

2. Ежедневные проблемы решают преимущественно те специалисты, которые имеют непосредственный контакт с рынками, клиентами, производством.

3. Возможность осуществлять быстрое согласование принимаемых решений с различными функциональными подразделениями.

4. Обеспечивается фокусировка деятельности компаний одновременно на решение многих задач.

5. Устранение межфункциональных барьеров.

Проблемы и издержки горизонтальной организации:

1. Решения, принимаемые на более низких уровнях управления. Могут оказаться менее продуманными эффективными, в противоположность решениям, принимаемым опытными руководителями высшего звена.

2. Увеличивается время, затрачиваемое на коммуникации и принятие решений, что связано с необходимостью согласования многих действий между различными подразделениями.

3. Повышается вероятность усиления конфликтов.

4. Недостаток полномочий.

5. Возникает общая проблема системы управления – создание адекватной системы набора специалистов, их продвижения и оценки, в условиях командной работы.

Концепция управления качеством

Гипотезы здравого смысла о качестве:

– компании, которые не могут сфокусироваться на качестве, теряют долю рынка, и их репутация падает;

– хорошую репутацию легче потерять, чем восстановить;

– для восстановления репутации необходимы стратегические, операционные и психологические усилия.

Управление качеством – это систематические усилия организации по интеграции ключевых областей управления в общую схему работы, используемую менеджерами и работниками как в принятии кратковременных решений, так и в долгосрочном планировании, и обеспечивающую повышение общей конкурентоспособности организации.

Управление качеством – это динамический процесс, требующий постоянного пересмотра основ планирования, коммуникаций, операционных

действий и организационного дизайна, систематического мониторинга действий, их переоценки и поиска новых методов работы.

Факторы, способствующие успеху системы управления качеством:

– вовлечение высшего руководства в процесс повышения качества. Руководители организации играют исключительно важную роль в создании климата, стимулирующего усилия по улучшению деятельности;

– фокусировка на потребителе и рынке в той или иной степени требует внедрения командных методов работы, перехода от вертикальной иерархии управления к горизонтальной организации;

– крайне важным фактором является политика работы с персоналом, которой придерживается компания. Сотрудники организации становятся центральными фигурами в системе управления качеством, поскольку именно они, непосредственно участвуют в рабочих процессах, умеют возможность предложить нововведения и осуществить их внедрение. Таким образом, в компании должна быть создана комплексная взаимоувязанная система оценки работы сотрудников, систем вознаграждения и стимулирования. Обучения и тренинга, политики разрешения трудовых конфликтов и пр.;

– необходимы инвестиции в обучение и тренинг работников.

Концепция управления качеством, предполагает, что требования качества должны быть ограничено встроены в управленческий процесс и охватывать все стороны деятельности организации [5].

Реинжиниринг

Реинжиниринг представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Реинжиниринг часто пытаются применять на практике в крупных сложных организациях для решения проблем, связанных с существующими правилами и процедурами, для борьбы с неэффективностью, характеризующей их бюрократические структуры. Так же есть свидетельства

многих случаев проведения реинжиниринга в маленьких компаниях, проблемы которых больше связаны с управленческим контролем, чем с координацией деятельности и коммуникациями.

Стадии программы реинжиниринга [6]:

1. Формирование команды высших менеджеров, чтобы определить план действий по целостной программе реинжиниринга, определив процессы, подлежащие переосмыслению.

2. Назначение владельцев процесса.

3. Внедрение новых процессов.

4. Мониторинг и оценка.

Основные черты успешных проектов реинжиниринга:

1. Поддержка высшего руководства.

2. Поддержка новых идей

3. Моделирование процесса

4. Наличие энергичной команды

5. Использование названия проекта для коммуникаций внутри компании

6. Внедрение изменений

7. Готовность изменить культуру компании

8. Правильное выбранное время

9. Короткие сроки проведения реинжиниринга

10. Бойня «святых коров»

11. Показатели оценки деятельности

Усиление ключевого бизнеса и привлечение внешних ресурсов

В последние годы в мире бизнеса широкое распространение получила тенденция выведения из состава компаний тех видов деятельности, которые напрямую не связаны с ключевыми компетенциями компаний и не привносят существенного вклада в создание компанией добавленной стоимости.

Ключевая компетенция – это взаимосвязанный набор навыков, способностей и технологий, который придает компании уникальность в определенной области или сфере деятельности.

Фокусировка на ключевой деятельности может происходить двумя путями:

1. Отказ от тех видов деятельности, которые не создают основного дохода компании или не вносят значительного вклада в повышение конкурентоспособности компании. Эти виды деятельности могут быть выведены из состава организации в юридически самостоятельную фирму или, в случае низкой рентабельности, просто прекращены.

2. В том случае, когда некоторые виды деятельности не связаны напрямую с ключевой компетенцией, однако, являются жизненно необходимыми для работы компании, они могут осуществляться на контрактной основе в рамках политики привлечения внешних ресурсов.

Самообучающаяся организация

Способность организации к самообучению можно определить как способность организации как системы сохранять и улучшать те знания и навыки работы, которые приобретаются в результате опыта ее сотрудников и подразделений и являются важным для достижения стратегических целей.

Самообучение в этом смысле является системной характеристикой, поскольку знания и навыки в самообучающихся организации остаются внутри нее, даже если отдельные люди, являющиеся их носителями, уходят в другие фирмы. Трудно переоценить важность способности организации к самообучению, и в настоящее время все возрастающее число компаний рассматривает задачу превращения организации в самообучающуюся систему как одну из первоочередных стратегических задач.

В процессе идеи самообучающейся организации лежит идея том, что фирма должна быть адаптивной к изменениям в своей окружающей среде, в противном случае она становится жесткой и консервативной, что неизбежно ведет к ухудшению ее положения на рынке. Фирма должна обладать чертами

живого организма, способного к самообучению под воздействием реакции окружающей среды на его действия. Каждый человек в отдельности обладает этой способностью. Задачей управления является привнесение этой способности в фирму в целом.

Таким образом, при создании самообучающейся организации перед руководством стоят две основные управленческие задачи:

– Создание условий, при которых сотрудники заинтересованы в приобретении новых знаний и самостоятельно ищут способы их пополнения;

– Разработка и внедрение механизмов активного распространения знаний, полученных отдельными сотрудниками и подразделениями, во всей организации, а также механизмов стимулирования использования этих знаний другими сотрудниками [5].

Будущее организаций

Крайне важным обстоятельством для создания новых организаций является бурное развитие новых информационных технологий и средств связи. Новые технические возможности приводят к созданию таких компаний, аналогов которых не было в прошлом. Конкурентные преимущества таких компаний сосредоточены в первую очередь в скорости принятия решений вне зависимости от того, в какой точке земного шара находятся сотрудники или подразделения компаний.

Основные типы организаций, использующие новый «организационный» дизайн:

– оболочечные (пустотелые) компании;

– сетевые организации;

– виртуальные компании.

Оболочечные фирмы – это компании, в которых часть функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. Пустотелая фирма берет на себя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать. Впрочем и эти издержи она может переложить на

подрядчиков, оставляя за собой только функцию общего управления всем процессом от разработки идеи товара до продажи его конечному покупателю. В чистом виде пустотелая компания представляет собой управляющую фирму, нанимающая небольшое количество менеджеров, которые координируют работу сторонних подрядчиков.

Создание «сетевых» организаций также представляет собой реализацию возможностей, представляемых компании окружающей средой. Сетевая организация – это особая форма взаимоотношений между членами данной организации и другими компаниями. Можно определить сеть как подвижную, гибкую и компактную модель рабочих взаимосвязей, которые пересекают различные границы внутри и между организацией. Сети имеют свои негласные нормы поведения, их члены разделяют общие интересы, и в них существуют санкции, применяемые в случае несогласия, такие как исключение из сети и лишение связанных с ней выгод.

Развитие глобальной сети Интернет привело к созданию так называемых динамических виртуальных организаций, функционирование которых основывается на активномвзаимодействии их членов и подразделений через глобальные компьютерные сети большого числа независимых подрядчиков для решения конкретной проблемы. Некоторые подобные компании создаются на крайне короткие сроки для быстрого решения каких-либо задач и выполнения краткосрочных проектов. Другие являются достаточно устойчивыми организациями.

Виртуальные структуры обеспечивают серьезные конкурентные преимущества из-за существенного снижения затрат на основные и оборотные средства, резкого снижения налогооблагаемой базы [5].

2 Организационно-управленческая и экономическая характеристика ООО «Aspirity»

2.1 Характеристика внешней и внутренней среды ООО «Aspirity»

Общая характеристика ООО «Aspirity»

Организационно-правовая форма предприятия ООО «Aspirity» – общество с ограниченной ответственностью.

Фактический и юридический адрес ООО «Aspirity» 660021, г. Красноярск, ул. Профсоюзов 3, стр. 3, офис 11, тел.: +7 (391) 205 00 55, e-mail: biz@aspirity.com.

Официальный сайт компании – www.aspirity.com.

Компания «Aspirity» - это уникальная команда разработчиков, которая обладает огромным для Красноярска техническим опытом в мобильной, веб и it разработке с 2011 года.

Компания «Aspirity» занимается разработкой индивидуальных мобильных приложений для торговых организаций, разработкой внутренних решений автоматизации, разработка веб-приложений. «Aspirity» может составить техническую стратегию развития всех сервисов и сделать конкурентную ИТ-структуру бизнеса.

Веб-приложения удобны тем, что не требуют установки на компьютер. Более того, их можно использовать абсолютно на любом устройстве от мобильного телефона до телевизора. Они позволяют реализовать практически любой сценарий взаимодействия, будь то взаимодействие с вашими клиентами (веб-сайт), либо с сотрудниками или партнерами (портал).

Мобильные приложения являются новым и более удобным способом общения со сложными и интеллектуальными системами. Это возможность организовать связь с клиентами, сотрудниками и партнерами, которая всегда будет в их руках. Компаний предлагает современные решения, которые

отвечают всем требованиям дизайна и функционала последних моделей мобильных устройств.[7]

Преимущества работы с данной организацией:

– умеют выслушать клиента и вникнуть в каждую деталь бизнеса;

– показать первый результат уже через неделю;

– все решения компании не имеют аналогов, клиент может быть уверен, что решение не шаблонное;

– помогут разобраться в новейших технологиях, подстраивая их под специфику и отрасль клиента;

– четкое понимание эффекта, который получит клиент от внедрения решений компании.

Компания является победителями в предпринимательских конкурсах России и Красноярска:

– GlobalManagementChallenge финалисты российского этапа, 2012 и 2014 гг.;

– Конкурс «Бизнес-успех», ОПОРА России, 2013 год, лучший ITпроект;

– Бит-Сибири, 1 место в 2012 году;

– Софт-Парад, 2 место в 2012 году.

Одно из приложений компании – «Красноярские столбы». «Столбы» - это первое приложение подаренное разработчиками «Аспирити» всем гостям заповедника. «Начинка»: интерактивная карта, парковки, остановки, красочные фото, расчет пути до нужного столба, информация о скалах, тропах и кордонах.

Крупный проект «Аспирити» - Система автоматизации управления поселком «Шамони». Разработана автоматизированная система управления поселком, включающая в себя управление практически всеми сферами жизнедеятельности. Администрация поселка получила веб-интерфейс для управления пропусками проезда на территорию, мониторинга потребления

энергоресурсов, рассылки смс-сообщений, в то время как для жителей создан личный кабинет, где они могут легко оплатить коммунальные услуги, просмотреть камеры в поселке и вместе обсудить насущные вопросы. В веб-интерфейс можно зайти с любого устройства как внутри, так и снаружи поселка. Интеллектуальная система "знает" автомобили всех жителей поселка и автоматически открывает шлагбаум при въезде и выезде из поселка. Она отслеживает любые нештатные ситуации в поселке, такие как протечки, аварии, несанкционированный доступ, и своевременно уведомляет оператора о них.

Последний продукт компании – «Остров Татышев». Приложение отображает на карте все сервисы, точки общепита, спортивные и игровые площадки, а также содержит их краткое описание. Пользователь может и сам поставить метку на карте, описав интересное, по его мнению, место. Приложение может работать без подключения к интернету. В дальнейшем также планируется, что в приложении в онлайн-режиме будут появляться на карте мероприятия, проводимые на острове [8].

Описание внутренней среды ООО «Aspirity»

Для подробного изучения всех узких аспектов работы «Аспирити», использовалось стандартизированное интервью, представленное в приложении А, которое освещало следующие темы [5]:

1. Личность интервьюируемого и его работа;
2. Распределение ролей, технология работы и результаты работы;
3. Структура подразделения и процессы в подразделении - контроль, координационные механизмы;
4. Окружение подразделения - связь с другими подразделениями внутри компании;
5. Окружение - контакты вне организации;
6. Структура;
7. Процессы;
8. Культура и процессы;

9. Цели и культура;

10. История организации;

11. Проблемы и сложности;

12. Личное удовлетворение.

В интервью участвовали: генеральный директор, менеджер по управлению проектами, программист, менеджер по продажам. Исходя из полученной информации, далее опишем внутреннюю среду компании «Аспирити».

Изначально собственники «Аспирити» предполагали создание и развитие компании с целью создания собственных программных продуктов. В процессе функционирования организации, выявилось отсутствие спроса на продукты компании. Совет директоров переориентировал деятельность на разработку мобильных и веб-приложений с целью наработки клиентской базы и известности для последующего возвращения к изначальной цели компании.

У компании нет определенно сформированной миссии, но есть принципы, которым она придерживается: люди, любовь и технологии. «Aspirity» состоит из компетентных работников, которые обучаются внутри компании и обладают огромным потенциалом. Любовь к своей работе задает необходимое настроение в коллективе и заботливое отношение к клиенту. Технологии – это то, что объединило весь коллектив компании и определило направление развития «Aspirity».

Цели компании существуют в представлениях директоров, но не были оформлены в соответствующий документ и не были озвучены сотрудникам. После разговора с директором, были выявлены следующие цели компании, представленные на рисунке 2.1.

Рисунок 2.1 – Дерево целей компании ООО «Aspirity»

На данный момент ИТ-компания предоставляет следующий перечень предлагаемых услуг: разработка веб приложений, разработка мобильных приложений, разработка внутренних решений автоматизации.

Веб приложения: веб-сайты и лендинги, мобильные версии сайтов, интернет-магазины, системы автоматизации, визуальные конструкторы, инструменты для разработчиков, ПО для образования.Мобильные приложения: навигационные приложения, дополненная реальность [8].

Производство

По содержанию работ, предполагается проектная организационная структура управления, и создание работающего на временной основе подразделения (проектной группы). В ее состав входят необходимые специалисты, в том числе и управленцы, которые по завершении проекта переходят в новую проектную группу или возвращаются на старое место работы.

Проектная деятельность в компании начинается с заключения договора с клиентом. В процессе «pre-sail» формируется предварительное Техническое задание и график проекта. В подпроцессе «Планирование» руководитель проектной группы модифицирует Техническое задание, соответствуя всем

требованиями заказчика, составляет технологическую архитектуру системы, где описан сам процесс разработки и собирается проектная группа с формированием бюджета проекта. Следующий этап непосредственно сама разработка продукта/услуги. «Аспирити» работает по технологии «Agile». Гибкая система разработки «Agile» – это работа над проектами итерациями. Суть такого подхода в том, чтобы каждую неделю предоставлять клиенту готовый продукт, только с минимальным набором возможностей, и после каждого утверждения «докручивать» его, добавляя функции.

На рисунке 2.2 проиллюстрирован поэтапный процесс разработки продукта или услуги «Аспирити».

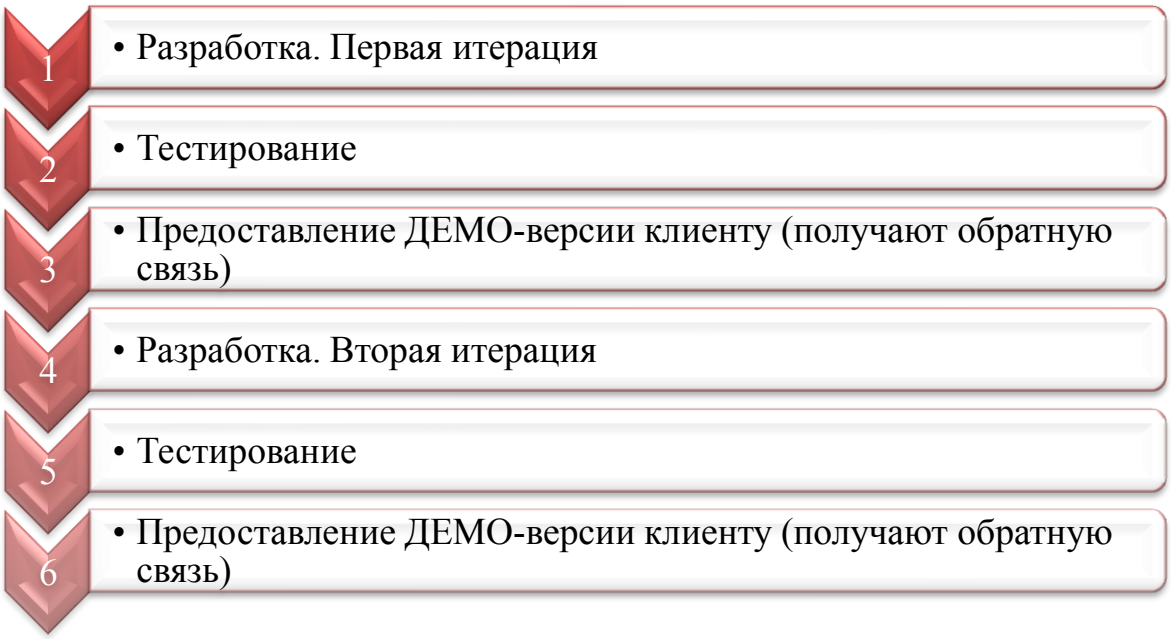


Рисунок 2.2 – Процесс разработки продукта/услуги

После получения обратной связи, все неисправленные замечания переходят в стадию багфиксинга. «Багфиксинг» (bugfixing) – это процесс устранения неисправностей. Под неисправностью следует считать несоответствие поведения программы техническому заданию или требованиям заказчика. После окончательного доведения продукта/услуги до готовности наступает стадия «Завершения проекта и внедрение продукта». Клиенту устанавливается на площадку готовый продукт и

настраиваетсяоборудование с выдачей технической инструкции. Подводятся итоги, формируется отчет.

Проанализируем реализованные компанией «Aspirity» проекты по следующим факторам: сроки реализации, масштаб, динамика численности по годам, продукты.

По отношению в 2014 году количество реализованных (приложение Б) заказов увеличилось на 68%, что отражает рисунок 2.3.

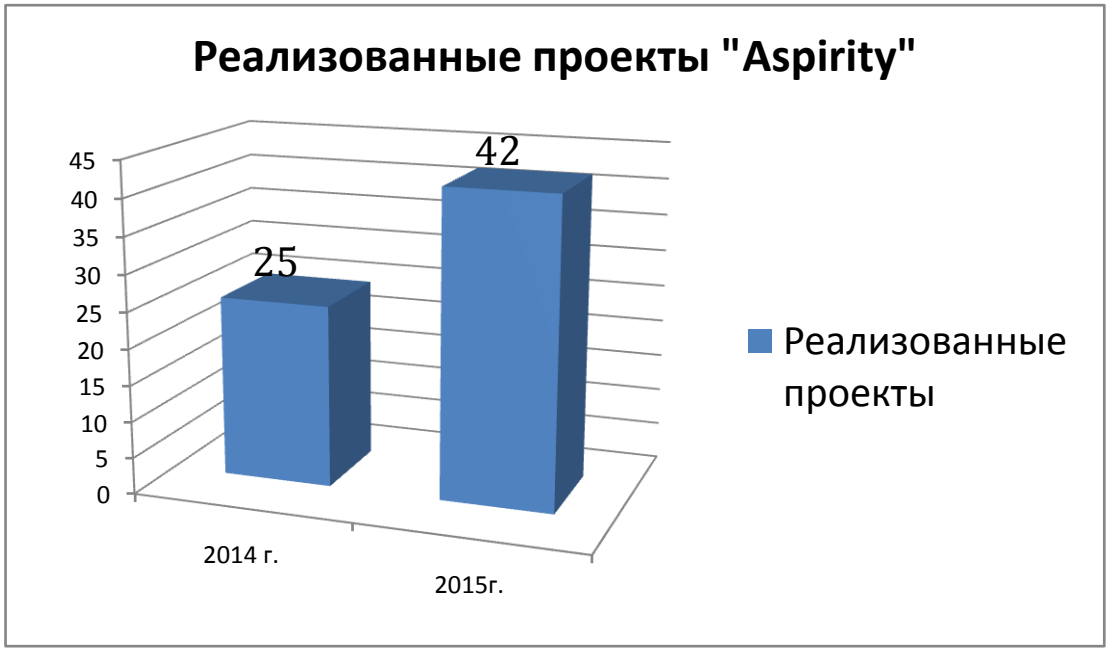


Рисунок2.3– Динамика реализованных проектов «Aspirity»

Количество заказов с каждым годом увеличивается, что говорит о процветании компании и расширении сферы деятельности. Большинство заказов выполняются с дальнейшим сопровождением, о чем свидетельствует рисунок 2.4.

Рисунок 2.4– Структура реализованных проектов «Aspirity» по срокам реализации

Средняя продолжительность реализации проекта 142,5 дней. Так как проекты реализуются достаточно долгое время, необходим тщательный контроль и нивелирование возможности ухода участников проекта с компании.

Наиболее привлекательными продуктами на данный момент являются интернет-магазины, в соответствии с рисунком 2.5.

Рисунок 2.5– Структура реализованных проектов «Aspirity» по продуктам

Следует заметить, ИТ-рынок является достаточно динамичным сектором, в связи с чем, руководители компании вводят новые услуги, такие как: дополненная реальность и навигационные приложения.

Состав рабочей группы в среднем по продуктам составляет 4 человека. Создание автоматизированных систем является наиболее сложными и долгосрочными проектами, следовательно, для реализации данных проектов, необходимо большее количество человек, в соответствии с рисунком 2.6.

Рисунок 2.6– Структура реализованных проектов «Aspirity» по составу рабочей группы

Отслеживать этап реализации проекта возможно посредством созданных участниками рабочей группы задач. В таблице 2.1 приведена статистика реализованных задач в компании, в том числе по внутренним проектам.

Таблица 2.1 – Реализованные задачи по проектам компании «Aspirity»

	2014 г.	2015 г.
Задачи по внутренним проектам, шт.	814	1819
Задачи по коммерческим проектам, шт.	1222	4622

Работа по проектам создает необходимость соблюдения Smartкритериев, при постановке задач. Руководители контролируют соблюдение необходимых условий и стараются включить данный пункт в обучение вновь пришедших сотрудников. Увеличение созданных задач по внутренним проектам свидетельствует об активной работе не только над коммерческими заказами, но и об оптимизации деятельности компании, для создания необходимых условий работы и развития сотрудников.

Маркетинг и продажи

Функции отдела маркетинга и продаж фактически выполняетГенеральный директор, сотрудничая с внешним консультантом по рынку.

Продвижение услуг осуществляется посредством создания сайта компании, страниц в социальных сетях, осуществления выступлений в различных бизнес-сообществах, мероприятия в формате «бизнес-завтраков», «сарафанного радио». Владельцы компании обладают хорошей репутацией и широкой известностью на рынке информационных технологий (особенно зарубежный рынок). В связи с этим активные мероприятия по продвижению услуг отсутствуют. Генеральный директор совместно с новым маркетологом занимается разработкой маркетинговой стратегии, изучая и сравнивая практики конкурентных компаний.

Вид продаж, осуществляемый на данный момент времени в «Aspirity», пассивный.

Отдел продаж формируется около шести месяцев и состоит из одного менеджера по продажам.Выполняемые функции менеджера:

- организация исходящего трафика;
- переговоры с клиентами;
- презентация продукта.

Задачи отдела – выявить потребность клиента, предложить услугу, продать ее.Основные результаты деятельности отдела: на исходящем трафике находить заказчика.

Основные требования заказчика:

– желание услышать выгоды;

– стоимость услуг;

– выяснить возможности компании;

– конкретный кейс по услуге.

Определение потребностей клиентов и согласование с ним условий осуществляются достаточно продолжительно (1,5-2 месяца). Работа с клиентом специфичная и проблемная, так как отмечается необразованность заказчика в технической части услуг, отсталость сибирского рынка и малое количество презентационного материала.

Персонал

В таблице 2.2 приведена полная информация о занимаемых должностях.

Таблица 2.2 - Структура персонала ООО «Aspirity»

Категории персонала	Должность	ФИО
Специалисты (17 чел.)	Разработчик (13 чел.)	Тырылгин Дмитрий Иванович; Окишев Сергей Сергеевич; Тарасов Антон Андреевич; Потапова Екатерина Викторовна; Кайлачакова Дарья Игоревна; Бойко Владимир Андреевич; Брюханов Олег Викторович; Зырянов Артем Дмитриевич; Калинин Александр Андреевич; Юшкин Константин Сергеевич; Завершинский Денис Вячеславович; Жибинов Михаил Алексеевич; Скуратов Анатолий Владимирович.
	UI/UX дизайнер (1 чел.)	Момотов Александр Валерьевич
	Бизнес-аналитик (1 чел.)	Иванников Дмитрий Вадимович
	Инженер по качеству (2 чел.)	Постовалова Александра Сергеевна; Шнайдер Ольга Константиновна
Руководители (2 чел.)	Генеральный директор (1 чел.)	Савченко Георгий Викторович
	Директор по развитию (1 чел.)	Ефремов Александр Владимирович

Окончание таблицы 2.2

Категории персонала	Должность	ФИО
Административно-управленческий персонал (3 чел.)	Менеджер по проектам (1 чел.)	Пушкарева Полина Алексеевна
	Менеджер по продажам (1 чел.)	Зайцев Павел Владимирович
	Маркетолог (1 чел.)	Рак Анна Олеговна
Технический персонал (1 чел.)	Делопроизводитель (1 чел.)	Андрианова Евгения Юрьевна

Компания «Aspirity» создана в 2011 году и состояла из двух человек – основателей. С каждым годом штат расширялся и формировался по функциональным отделам. На данный момент количество сотрудников в компании составляет 23 человека.

Организация управления

На сегодняшний день в компании закреплена следующая функциональная организационная структура, предоставленная на рисунке 2.7. Отсутствуют положения о подразделениях, должностные инструкции и KPI сотрудников.

Анализ внешней среды (микросреды)

Поставщики. Люди являются главными и единственными ресурсами организации, что и исключает процесс материально-технического обеспечения. Все сотрудники работают с собственными компьютерами.

Для того чтобы сотрудникам поддерживать высокий технологический уровень работ и услуг, необходимо изучение актуальных компьютерных технологий. В связи с этим, поставщиками компании «Aspirity» являются интернет источники – компьютерные порталы, блоки и др.

Потребители. Целевая аудитория «Aspirity» - это компании, которые хотят решить определенную бизнес-задачу – IT-задачу, у которой нет готового решения на рынке.

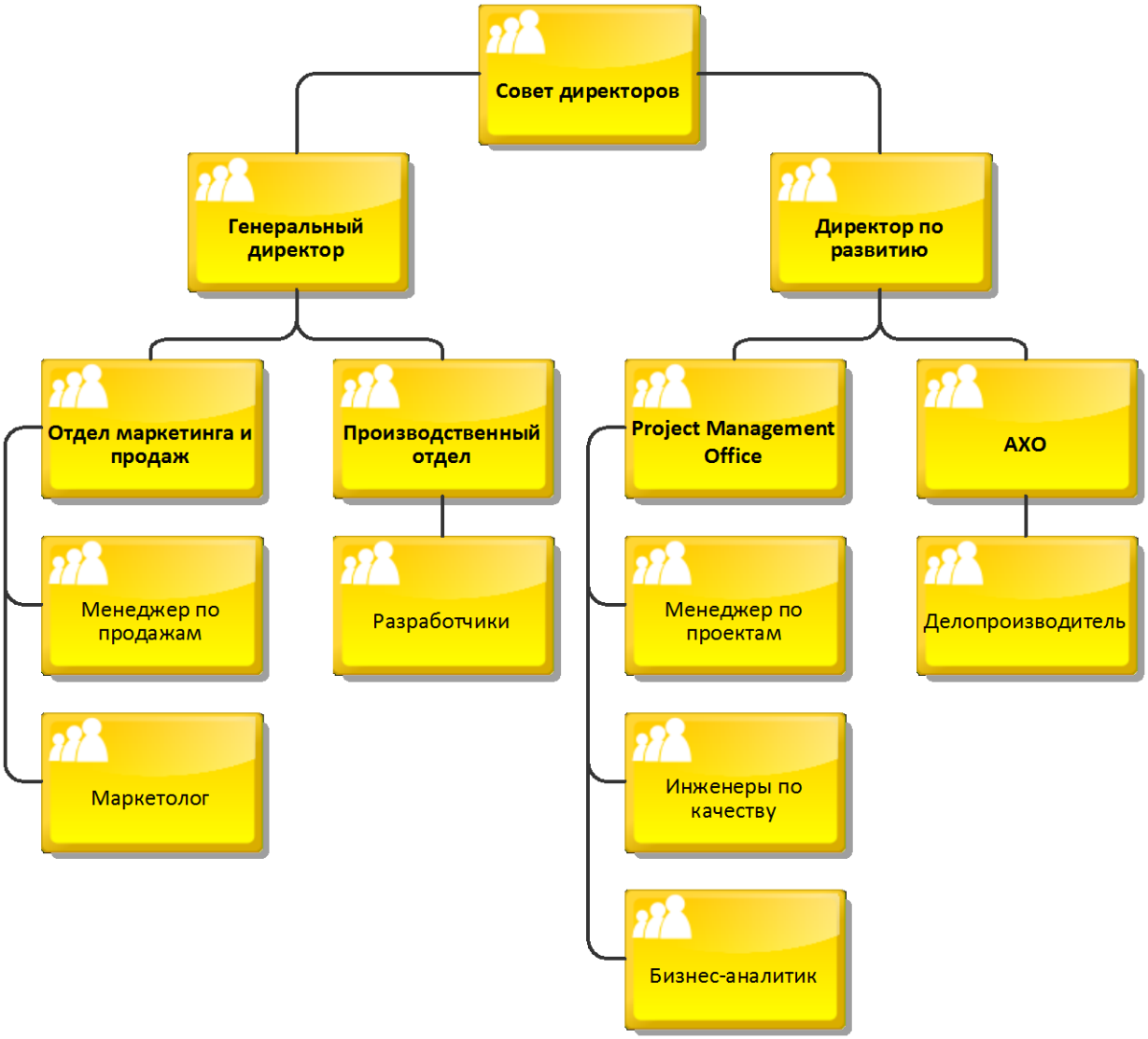


Рисунок2.7– Организационная структура «Aspirity»

География рынка, на которую ориентируется «Аспирити» является: Красноярск, Россия, мир. На зарубежный ранок направлено большая часть проектов, так как цена ИТ-услуг в России намного доступнее для клиентов. Красноярский рынок достаточно отстает в технической части продуктов и услуг.

Конкуренты. В качестве объектов сравнения были выбраны лидеры рынкаИТ-услуг Красноярска: ООО «Енистэк», ООО «ВашKPI», ООО «Иннософт», ООО «КрасИнсайт». Критерии сравнения: мобильные платформы, оказываемые услуги и клиенты, которые подразделяются на клиентов зарубежного и российского рынка.

Таблица 2.3 - Сравнительный анализ конкурентов

Наименование организации	Платформы	Услуги	Клиенты
ООО «Енистэк»	iOS,Android, WindowsPhone	– Разработка программного обеспечения; – Разработка электронных устройств; – Разработка встраиваемых систем; – Разработка мобильных приложений – Разработка веб-сайтов; – Разработка программного обеспечения для комплексных систем видеонаблюдения и СКУД.	Российский и зарубежный рынок
ООО «ВашKPI»	iOS,Android	– Разработка и настройка 1С; – Разработка мобильных приложений; – Автоматизация торговли; – Сопровождение 1С; – Бизнес аналитика	Российский рынок
ООО «Иннософт»	iOS,Android	Разработка мобильных приложений	Российский рынок
ООО «КрасИнсайт»	iOS,Android	– Разработка мобильных приложений; – Разработка веб-сайтов; – Поисковая оптимизация; – Разработка дизайна.	Российский рынок
ООО «Aspirity»	iOS,Android, Windows Phone	– Разработка веб-сайтов и лендингов; – Разработка мобильных версий сайтов; – Разработка интернет-магазинов; – Разработка системы автоматизации; – Разработка визуальных конструкторов; – инструменты для разработчиков; – ПО для образования. – навигационные приложения; – дополненная реальность.	Российский и зарубежный рынок

Основным конкурентом ООО «Aspirity» можно выделить компанию ООО «Енистэк», так как она работает со всеми мобильными платформами и осуществляет деятельность не только на российском рынке, но и затрагивает зарубежных клиентов. Однако по количеству и разнообразию оказываемых услуг, а так же учитывая возможность решения любой нестандартной ИТ-задачи, «Aspirity» занимает лидирующее положение.

Органы власти

Федеральный закон № 242 принят в целях защиты прав субъектов персональных данных. Закон вступает в силу с 01 сентября 2015 г [9].

У оператора персональных данных возникает новая обязанность осуществлять определенные виды обработки персональных данных с использованием баз данных, находящихся на территории Российской Федерации.

Анализ внешней среды (макросреды)

В соответствии с данными приложения В, сделаем выводы о макросреде компании «Aspirity».

Политико-правовые факторы

Состояние политической ситуации оказывает непосредственное влияние на возникновение как рисков потери доли рынка компании, так и возможности увеличения прибыли, за счет отказа от иностранного ПО.

Экономические факторы

Состояние покупательской способности потребителей оказывает прямое влияние на состояние финансовой стабильности компании. Рост курса валют позитивно влияет на прибыль компании в работе на зарубежном рынке. Несовершенство российского законодательства создает проблемы и трудности для хозяйственной деятельности ИТ-компаний, но стратегия развития ИТ-сферы направлена на ослабление регулирования отрасли и введения налоговых льгот [10].

Технологические и социокультурные факторы

Структура спроса на отдельные ИТ продукты постоянно меняется. Процесс развития инновационных технологий осуществляется непрерывно. Технологии стали величайшим проводником перемен в современном мире.Наблюдается подъем спроса к виртуальным корпоративным центрам вычисления, новым информационно-вычислительным ресурсам. При этом конкуренция между ИТ-компаниями только увеличивается [11].

2.2 Основные экономические показатели деятельности ООО «Aspirity»

Проанализируем динамику дохода компании. Для этого расчитаем темп роста выручки цепной и базисный в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика изменения дохода (выручки) «Aspirity»

Показатели	1 кв. 2015	2 кв. 2015	3 кв. 2015	4 кв. 2015
Выручка (темпы роста по отношению к 1 кв. 2015)	100%	594%	943%	1565%
Выручка (относительный прирост цепной)	100%	594%	158%	176%

Выручка от реализации на 01.01.2016 увеличилась на 1465% по отношению к 01.01.2015. Это с положительной стороны характеризует деятельность предприятия

Характеристика движения трудовых ресурсов

Объем работы с персоналом зависит от численности персонала, как показывает анализ данных таблицы 2.5, численность персонала на предприятии увеличивается с каждым годом. Численность персонала на 2016 год составляет 23 человека, следует отметить, что численность персонала увеличилась по сравнению с 2014 годом на 328,6%. Рост произошел по всем категориям персонала.

Таблица 2.5– Среднесписочная численность работников

Показатели	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Среднесписочная численность работников	7	9	23
В т.ч. руководители, административно-управленческий персонал	2	3	5
Специалисты	5	6	17
Технический персонал	0	0	1

Динамику численности персонала по годам наглядно демонстрирует рисунок 2.8.

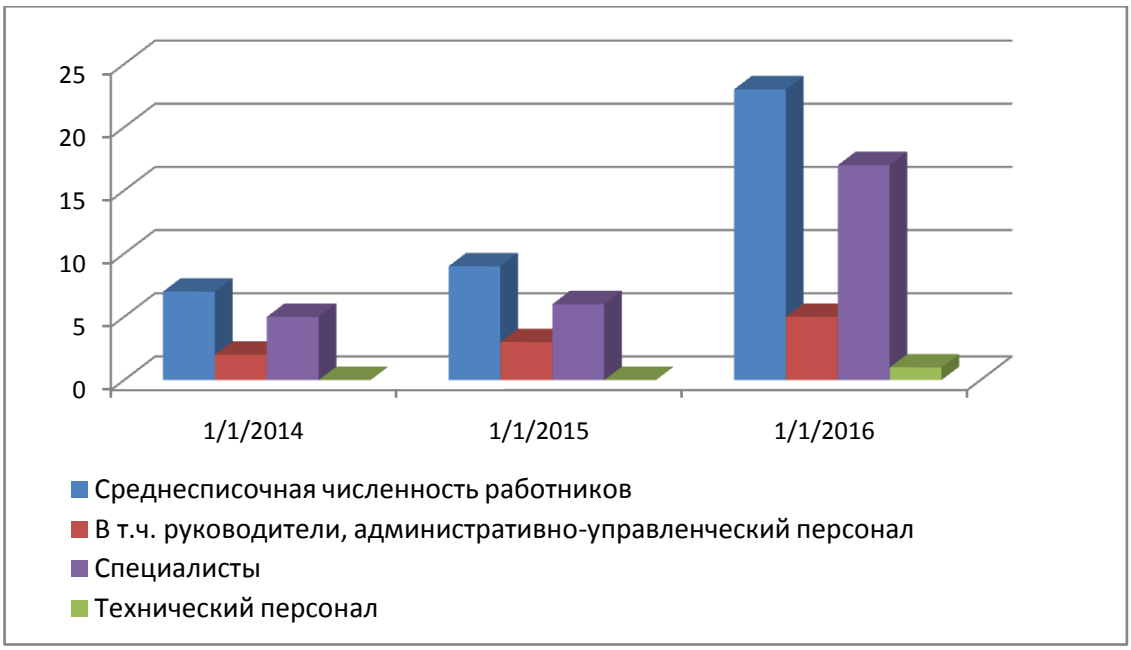


Рисунок 2.8– Динамика численности персонала ООО «Aspirity»

Анализ списочной численности персонала по приему-увольнению, текучести, показал, что увольнение не превышает над численностью по приему работников. В результате постоянного приема и увольнения работников состав кадров предприятия и текучесть все время меняются, что отражено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Движение персонала

Показатель	2014	2015
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	7	26
Принято, чел.	7	19
Уволено, чел.	0	8
Коэффициент оборота по приему, %	100	73
Коэффициент оборота по увольнению, %	0	31
Текучесть, %	0	30,8

Коэффициент оборота по приему в 2015 году составляет 73 %, а коэффициент оборота по выбытию 31 %, из чего можно сделать вывод, что количество, как принятых на работу, так и выбывших, увеличилось по сравнению с 2014 годом. Однако, рост коэффициента по приему намного больше роста коэффициента оборота по выбытию. Значит, среднесписочная численность возросла на 19 человек.

Текучесть кадров является необходимым каналом движения рабочей силы. Она превращается в проблему, если становится избыточной (10 - 25% и более в год). По состоянию на 1 января 2016 года коэффициент текучести кадров составлял 30,8%, это вызвано нестабильной обстановкой, из-за формирования отдела продаж и маркетинга и ярко выраженной проектной деятельностью компании. Многие программисты работают как «фрилансеры».

Системы оплаты в компании повременно-премиальная. Форма заработной платы предусматривает не только оплату отработанного времени, но и выплату премии в зависимости от участия в проектах.

2.3 Диагностика проблемных областей деятельности компании

Для наиболее полного представления проблемных зон компании была использована программа «BIZDIAGNOSTICS».[12]

Программа подразумевает ввод информации о компании и выделение существующих процессов. После формируется список сотрудников, которым будет выслано на электронную почту приглашение – пройти тестирование. Участники тестирования: Генеральный директор, программист, менеджер по управлению проектами.

«BIZDIAGNOSTICS» – это уникальная система, предназначенная для самостоятельного проведения организационной диагностики компании и оценки качества управления. Организационная диагностика – это диагностика, направленная на выявление проблем в функционировании компании, мешающих ей нормально работать и развиваться.

Система «BIZDIAGNOSTICS» с помощью специальных тестов позволяет провести диагностику таких элементов системы управления компании, как бизнес-процессы и организационная структура. В результате формируется объективная оценка системы управления компании.

По результатам оценки сделаны выводы:

Перегруженные руководители – 100 %. Руководители указали, что в зоне их ответственности находится слишком большое количество видов деятельности. Это означает, что они перегружены и не могут одинаково качественно справляться со всеми своими задачами.

Оценка качества бизнес-процессов компании.

Слабые процессы – 80 %. Качество данных видов деятельности оценивается сотрудниками как очень низкое. Необходимо срочное вмешательство. Один или несколько процессов получили низкие оценки. Будущее компании подвергается угрозе, т.к. некачественное выполнение даже одного процесса может привести к системным проблемам.

Причинами низкого качества процессов могут являться:

– отсутствие принятых стандартов и регламентов осуществления данных видов деятельности;

– отсутствие необходимых ресурсов у подразделения, осуществляющего данные виды деятельности;

– некомпетентность руководителей или сотрудников, в чьей зоне ответственности находятся данные виды деятельности.

Все выявленные слабые процессы компании с помощью программы «BIZDIAGNOSTICS» отражены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Слабые процессы «Aspirity»

Процесс	Описание процесса	Оценка
Выработка согласованных условий деятельности	Выработка стратегии развития бизнеса, краткосрочных планов развития и осуществление организационных изменений	68 / 100
Продвижение и продажи продуктов (услуг)	Проведение мероприятий по продвижению и осуществление продаж продуктов (услуг)	65 / 100
Воспроизводство трудовых ресурсов	Обеспечение компании достаточным количеством работоспособного персонала необходимой квалификации	60 / 100
Финансирование деятельности и расчеты	Финансово-экономическое планирование и обеспечение финансирования деятельности компании, учет и анализ результатов деятельности	63 / 100

Неоптимальные процессы – 20 %. Качество данных видов деятельности оценивается сотрудниками как среднее. Для улучшения работы компании требуется оптимизация данных процессов.

Один или несколько процессов получили невысокие оценки. Данные процессы являются тормозом в развитии компании и требуют к себе внимания. Причинами невысокого качества выполнения этих процессов являются:

– неоптимальные способы выполнения процессов;

– отсутствие принятых стандартов и регламентов осуществления данных видов деятельности;

Оценка неоптимальных процессов компании с помощью программы «BIZDIAGNOSTICS» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Неоптимальные процессы «Aspirity»

Процесс	Описание процесса	Оценка
Планирование и осуществление проектных работ	Выполнение проекта с надлежащим качеством в заданные сроки	73 / 100

Интервью для общей ориентации позволяет получить информацию не только о работе подразделения компании, но и проблемы, с которыми сталкивается подразделение.

Выявленные проблемы исходя из проведенного интервью представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Ключевые проблемные зоны «Aspirity»

Бизнес-процесс	Проблемы
A1 Выработка согласованных условий деятельности	– Перегруженные руководители; – Двоеначалие; – Отсталость сибирского рынка в технической части услуг; – Отсутствие стратегии развития компании изложенной в виде документа; – Отсутствие целей (SMART) компании изложенной в виде документа.

Окончание таблицы 2.9

Бизнес-процесс	Проблемы
A2 Продвижение и продажи услуг	– Нехватка презентационного материала для клиентов; – Слабая оценка надежности клиента для исключения

	возможных рисков; – Окончательно неопределенны роли менеджера по продажам.
А3 Планирование и осуществление проектных работ	– Вероятность неравномерной загруженности программистов и тестеровщиков; – Отсутствие регламентов и стандартов при работе в проектной группе, в которых изложено ограничение по количеству выполняемых проектов одновременно; – Один назначенный менеджер проекта.
А4 Воспроизводство трудовых ресурсов	– Квалификационные требования к персоналу определены нечетко и не формализованы с учетом технологических и управленческих требований; – Отсутствие вводных инструктажей, для адаптации новых сотрудников; – Интуитивный анализ потребности в персонале и расчета потребности в кадрах; – Полномочия и ответственность руководителей и специалистов обозначены не четко; – Отсутствие HR-специалиста; – Новые сотрудники принимаются с большой скоростью, в связи с этим возникает текучесть вновь пришедших кадров;
А5 Финансирование деятельности и расчеты	Отсутствие необходимого специалиста в штате.

Таким образом, в данной главе были проанализирован бизнес-процессы ООО «Aspirity»,были выявлены основные критические проблемные зоны, которые замедляют достижение главной цели компании.

Далее будут основные направления развития ООО «Aspirity», которые определят вектор совершенствования компании.

2.4 Определение основных направлений развития ООО «Aspirity»

Определение стадии жизненного цикла компании предлагается осуществлять поэтапно. Основные элементы, позволяющие определить этап жизненного цикла компании, представлены на рисунке 2.9 [13].

Рисунок2.9 – Элементы диагностики этапов жизненного цикла компании

Этап 1. Анализ ситуации в отрасли показал, что на текущий момент рынок ИТ-услуг имеет недостаточную степень зрелости и находится на стадии роста (развития).

Российский рынок ПО демонстрировал уверенные темпы роста вплоть до 2015 года, прибавляя ежегодно в среднем по 17%. В 2014 году на фоне общей неблагоприятной экономической ситуации и спада в производственном секторе рост рынка ПО замедлился, но достиг своего максимального исторического значения в 4,99 млрд. долларов. Более половины этой суммы приходится на различные приложения, около 30% − на инфраструктурное ПО, чуть менее 20% − ПО для разработки приложений. На рисунке 2.10 изображено распределение расходов в ИТ-секторе за 2015 г.

Развитие новых технологий в сфере ИТ оказывает существенное влияние на продуктовые портфели поставщиков ИТ-услуг, определяя необходимость перестройки бизнеса.

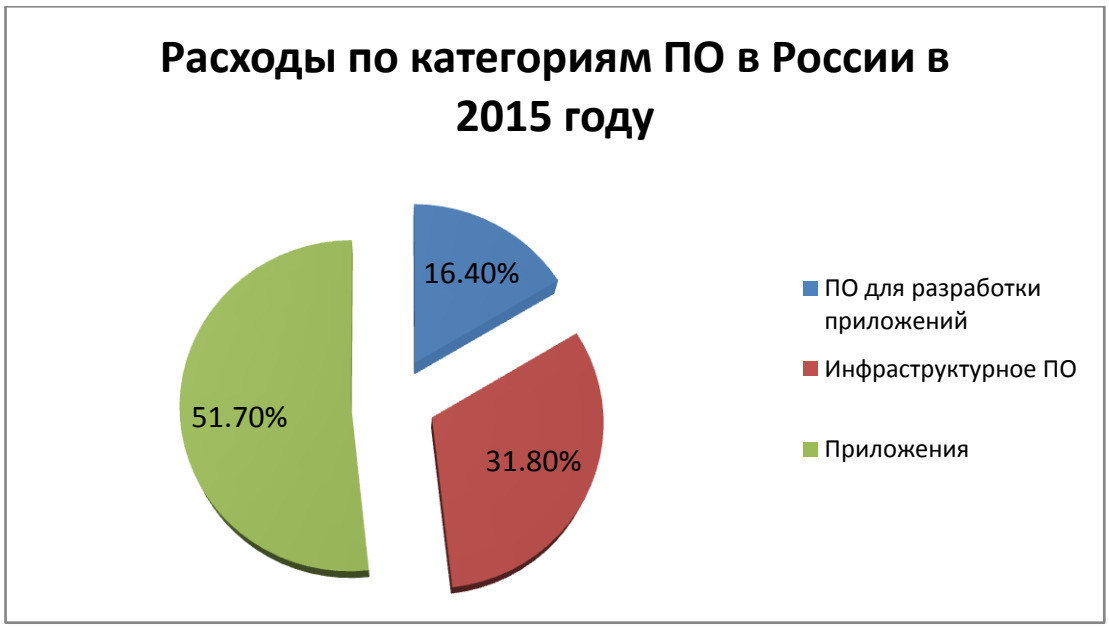


Рисунок2.10– Распределение расходов по категориям ПО в России

На рынке неизменно появляются новые ИТ-услуги, связанные с возникновением и развитием новых технологий и средств коммуникации.

ИТ-услуги пользуются спросом у большего числа потребителей. Для сегментации потребителей используем отраслевой критерий. Наиболее привлекательные сегменты рынка: компании финансового сектора, банки, страховые компании, государственные организации и учреждения, предприятия сегмента ИКТ, Internet–компании, нефтегазовые концерны, предприятия энергетики и транспорта, предприятия торговли [11].

Этап 2. Было проведено структурированное интервью, представленное в приложении Г, содержащее открытые вопросы. Его цель заключалась в сборе информации о ситуации в компании [16].

В решении проблем организации и ее продвижении к "Расцвету" И. Адизес выделяет основные области ответственности руководителей: стиль лидерства, стратегию, структуру, кадровый состав, систему вознаграждения. Для удобства анализа полученной в ходе интервью информации сгруппируем вопросы в пять блоков, как это представлено на рисунке 2.11.

Рисунок 2.11 – Критерии проверки ответственности руководителя компании в ходе интервью

Блок 1 – Стратегия

Миссия и стратегия на данный момент четко не сформулированы. Проекты по их разработке имеют начальный этап, но не доведены до конца. Предполагаемая стратегия — развитие собственных продуктов компании и выход на большую прибыльность, но она не была донесена до всех сотрудников компании.

Блок 2 – Структура

Масштаб управляемости превышен. Наблюдается двоеначалие. Наиболее значимую роль имеет производственный отдел. Таким образом, можно сделать вывод, что в компании увеличивается время принятия решений, снижается общая эффективность деятельности.

Блок 3 – Кадровый состав

Анализ структуры персонала показал, что большинство сотрудников работают в области разработок программного обеспечения. Наблюдается большая текучесть кадров внутри отдела продаж и маркетинга. Ключевая характеристика сотрудника, важная для руководства, — это его профессиональная компетенция. Подготовка персонала проводится своими силами. В целом наблюдается положительная динамика найма нового персонала. Штат расширяется быстро и большими темпами.

Блок 4 – Система вознаграждения

Планируется внедрение показателей KPI и построение новой системы вознаграждения. На данный момент работники получают премию в зависимости от степени участия в проекте.

Блок 5 – Стильлидерства

В целом его можно охарактеризовать как демократический. Директора — харизматичные лидеры, стремящиеся к тому, чтобы подчиненные развивались, проявляли инициативу и творческий подход. В своей деятельности руководители опираются на весь коллектив. Они стараются научить подчиненных вникать в проблемы подразделения, выдавать им эффективную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения. Указания выдаются не в форме предписаний, а в виде предложений с учетом мнений подчиненных.

Данный этап позволил собрать подробную информацию о функционировании компании, ее проблемах. На основании полученных сведений можно сделать заключение, что компания находится на стадии активного роста и переходном состоянии к следующему этапу – «Юности». Для более точного заключения необходимо дальнейшее исследование.

Этап 3. Проводится анкетирование управленческого персонала компании. В процессе организационной диагностики компании с помощью данного теста нами был получен результат,который представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Результаты анкетирования по определению стадии жизненного цикла компании

Стадия жизненного цикла	% упоминания
Младенчество	5
Активная деятельность	45
Юность	32
Рассвет	11
Аристократизм	7
«Охота за ведьмами»	0
Бюрократия	0
Итого	*100*

Для этого этапа используется тест на определение этапа жизненного цикла согласно концепции И. Адизеса, разработанный профессором С. А. Масютиным (приложение Д).

Этап 4. Анализ организационной культуры компании.

OCAI для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. Инструмент оценки корпоративной культуры OCAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей», в соответствии вприложением Е. Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OCAI.

Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

При использовании данного инструмента оценки деятельности компании было проведено анкетирование сотрудников компании «Aspirity». На рисунке 2.12 отображены результаты исследования.

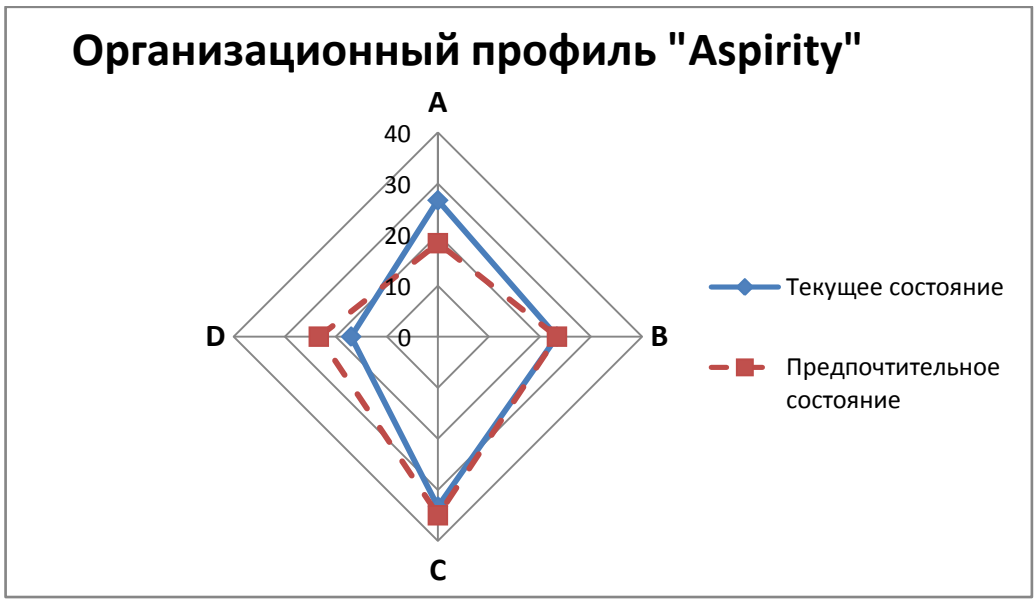


Рисунок 2.12 - Организационный профиль компании «Aspirity»

В данном «профиле» мы видим, что существующую организационную культуру сотрудники оценивают как преимущественно рыночную с элементами клановой. Однако в предпочтительном образе организационной культурыувеличиваются ценности иерархической культуры. Очевидно, что сотрудникам компании необходимо внедрение формализации и структурирования работы. Видна нехватка правил и официальной политики в компании, для наилучшего понимания сотрудниками о функционировании «Aspirity». Понимание этих особенностей позволяет руководителю значительно поднять эффективность управления коллективом.

Этап 5. Оценка качества бизнес-процессов компании проводилась на базе системы бизнес-моделирования с помощью онлайн-системы организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS, которая содержит в себе два блока оценки: распределения зон ответственности и качества бизнес-процессов компании.

Отчет «BIZDIAGNOSTICS»

Компания«Aspirity».

Суммарная оценка по результатам диагностики системы управления компании: 65 из 100. Система управления компании нуждается в улучшении.

Результаты диагностики представлены на рисунках 2.13-2.15.

Рисунок 2.13 – Оценка распределения зон ответственности в компании «Aspirity»

Работа над расределением функциональных зон нахоится на этапе формирования, что свидетельствют данные о большом количестве зон все ответственности.

Рисунок 2.14 – Оценка распределения зон ответственности по руководителям «Aspirity»

Перегруженные руководители – 100 %

Руководители указали, что в зоне их ответственности находится слишком большое количество видов деятельности. Это означает, что они перегружены и не могут одинаково качественно справляться со всеми своими задачами.

Рисунок 2.15– Оценка качества бизнес-процессов компании «Aspirity»

Слабые процессы – 80 %.

Качество данных видов деятельности оценивается сотрудниками как очень низкое.

Выявленные ранее проблемы нашли отражение на данном этапе.

Этап 6. Вынесение заключения о положении компании на кривой жизненного цикла. На данном этапе подводятся итоги проделанной работы, обобщается вся собранная информация и выносится заключение о положении компании на кривой жизненного цикла.

Компания находится на стадии высокой активности. Услуги компании пользуются высокой популярностью. Продажи активно растут, что говорит о процветании организации. На данной стадии развития учет денежных средств ведется слабо. Функции еще полностью не закреплены, должностные инструкции отсутствуют. Необходимо четкое разграничение обязанностей и задач, для того, чтобы снизить нагрузку на некоторый персонал. Новые сотрудники принимаются с большой скоростью, в связи с этим возникает текучесть вновь пришедших кадров.

Проведя диагностику компании, мы выяснили, что ООО «Aspirity» находится на переходном этапе развития между «Активной деятельностью» и «Юностью», что проиллюстрировано на рисунке 2.16.

Рисунок 2.16– Стадия жизненного цикла компании «Aspirity»

Характеристики на стадии (Go-go!)[4]:

- возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами;
- ориентация на увеличение продаж;
- исключительно быстрый рост;
- недостаток последовательности и концентрации усилий;
- компания концентрируется вокруг людей;
- необходимость упорядочения деятельности организации;
- децентрализация путем делегирования.

3 Разработка проектапо совершенствованию организаионной структуры ООО «Aspirity»

3.1 Разработка предложений по совершенствованию оргазационной структуры управления ООО «Aspirity»

Итак, проведенные исследования показали,что на данный момент продукция компании «Aspirity» пользуется высокой популярностью, заказы с каждым годом увеличиваются, тем самым положительно влияя на выручку. В связи с динамичным ИТ-рунком, вводятся новые услуги, увеличивается численность персонала. Соответствующая характеристика компании определяет стадию высокой активности (Go-go)по И. Адизесу, которая обуславливает дальнейшее совершенствование организационной структуры.

Учитывая рекомендации построения эффективной модели организационной структуры на ранних фазах жизненного цикла компании, мы предлагаем дальнейшие направления развития структуры. Помимо вертикального направления — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании, внедрить элементы дивизионально-продуктовой структуры по трем основным программным разработкам: NetDevelopment, WebDevelopment, MobileDevelopment, где внутри каждого дивизиона организуются проекты для выполнения коммерческих заказов. На рисунке 3.1 изображена усовершенствованная организационная структура «Aspirity».

Предполагаемая организационная структура должна решать следующие, выявленные ранее проблемы:

– Квалификационные требования к персоналу определены нечетко и не формализованы с учетом технологических и управленческих требований;

– Отсутствие вводных инструктажей, для адаптации новых сотрудников (отсутствие стандартизованной программы адаптации);

– Интуитивный анализ потребности в персонале и расчета потребности в кадрах;

– Полномочия и ответственность руководителей и специалистов обозначены не четко;

– Перегруженные руководители;

– Большинство бизнес-процессов компании оценены как «слабые»;

– Большинство функциональных зон в компании находятся вне ответственности.

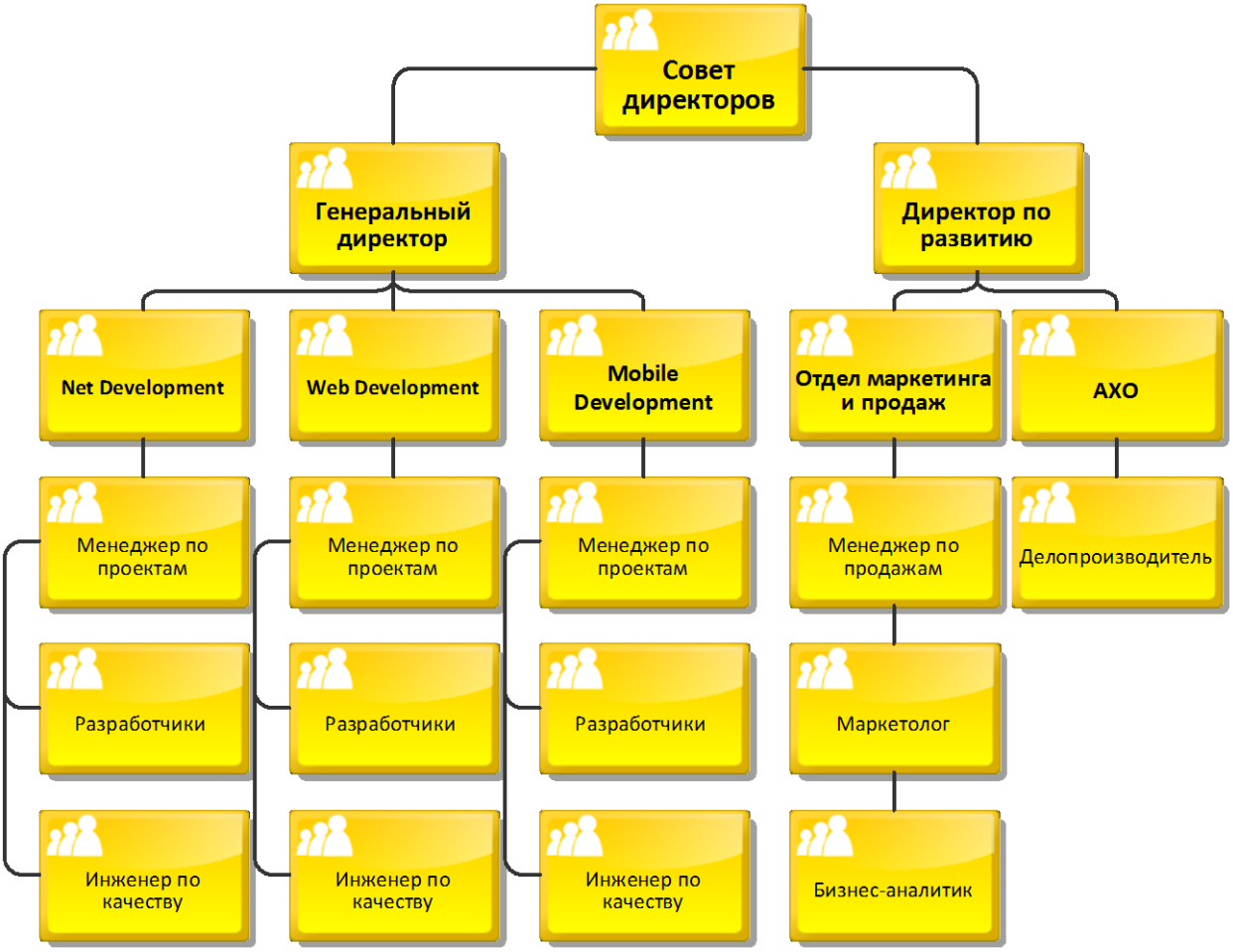


Рисунок 3.1 – Усовершенствованная организационная структура «Asprity» с учетом ЖЦ

Предлагаемые функциональные обязанности сотрудников компании представлены в приложении Ж.

Основные задачи усовершенствованной организационной структуры: усиление координации, управляемости, в том числе управление сроками и качества работы. В связи с этим я предлагаю разработку организационного

проекта – совершенствование организационной структуры компании ООО «Aspirity».

3.2 Разработка основных этапов развития проекта

Устав проекта

Сведения о проекте

Полное наименование проекта:	Совершенствование организационной структуры Общества с ограниченной ответственностью «Aspirity»
Тип проекта:	Организационный
Сокращенное наименование проекта:	Совершенствование структуры управления ООО «Aspirity»
Заказчик:	Генеральный директор ООО «Aspirity» Савченко Г.В.

Цель проекта

Внедрение новой организационной структуры ООО «Aspirity» к концу 2016 года.

Сроки реализации проекта

Дата начала проекта:	01. 06. 2016 год
Планируемая дата завершения проекта:	01. 11. 2016 год

Результаты и условия реализации

Перечень целевых результатов:

– Увеличение процента упоминания стадии жизненного цикла «Юность» не менее чем на 15% к концу 2016 года

– Снижение функциональных зон находящихся вне ответственности до 0% к концу 2016 года;

– Снижение оценки распределения зон ответственности по руководителям до уровня «нормальной нагрузки» к концу 2016 года;

– Снижение количества слабых бизнес-процессов компании не менее чем на 40% к концу 2016 года.

Связанные проекты:

– Образование отдела продаж и маркетинга;

– Совершенствование Положения об оплате труда.

Общее описание условий реализации проекта

На данной стадии развития организации функции еще полностью не закреплены за конкретными людьми, повышенная нагрузка вызывают недовольство у персонала компании. Новые сотрудники нанимаются с большой скоростью, но обладают обычно скудным опытом и навыками.

В компании нет четко установленных процессов обмена информацией, принятия решений и контроля. Все члены организации хотят одного — централизованного контроля, установления приоритетов, назначения ответственных и правильной постановки задач.

Риски проекта:

– Длительный процесс согласования документов;

– Уход ключевых сотрудников проекта;

– Отсутствие необходимых компетенций рабочей группы в проведении организационных изменений;

– Непринятие изменений в системе оценки работы программистов;

– Чрезмерный контроль со стороны менеджмента;

– Полученная обратная связь от сотрудников не будет соответствовать действительности.

Критерии оценки успешной реализации проекта:

– Более 45 % упоминания стадии жизненного цикла «Юность»;

– 0 % функциональных зон находящихся вне ответственности;

– Распределение зон ответственности руководителей до уровня «нормальный»;

– Количество слабых бизнес-процессов компании на уровне 40%;

– Изменения образа организационной культуры в сторону желаемой – иерархической.

Этапы и основные вехи проекта

Проект состоит из следующих этапов:

1. Инициация и запуск проекта;
2. Деление организации на продуктовые дивизионы, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии;
3. Установление соотношения полномочий различных должностей;
4. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц;
5. Закрепление организационных изменений в соответствующих документах;
6. Расширение отдела PMO;
7. Процесс адаптации усовершенствованной организационной структуры;
8. Завершение проекта.

Вехами проекта являются:

1. Сформирован устав и команда проекта;
2. Построена организационно-функциональная модель ООО «Aspirity»;
3. Создана система KPI;
4. Создана программа адаптации новых сотрудников;
5. Написаны должностные инструкции;
6. Написано Положение о подразделениях ООО «Aspirity»;
7. Написано Положения об организационной структуре ООО «Aspirity»;
8. Отдел PMO увеличен до трех человек;
9. Эффективность внедрения изменений в организационную структуру оценена.

Сроки достижений промежуточных целей (вех) обозначены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Вехи проекта

Наименование вехи	Срок окончания
Сформирован устав и команда проекта;	03.06.2016
Построена организационно-функциональная модель ООО «Aspirity»	20.07.2016
Создана система KPI	06.07.2016
Создана программа адаптации новых сотрудников	04.07.2016
Написаны должностные инструкции	15.07.2016
Написано Положение о подразделениях ООО «Aspirity»	05.08.2016
Написано Положения об организационной структуре ООО «Aspirity»	12.08.2016
Отдел РМОувеличен до трех человек	31.08.2016
Эффективность внедрения изменений в организационную структуру оценена.	01.11.2016

График реализации работ по данному проекту представлен в приложении З.

В соответствии с задачами проекта (приложение И), представим декомпозицию проекта на составные части на рисунке 3.2.

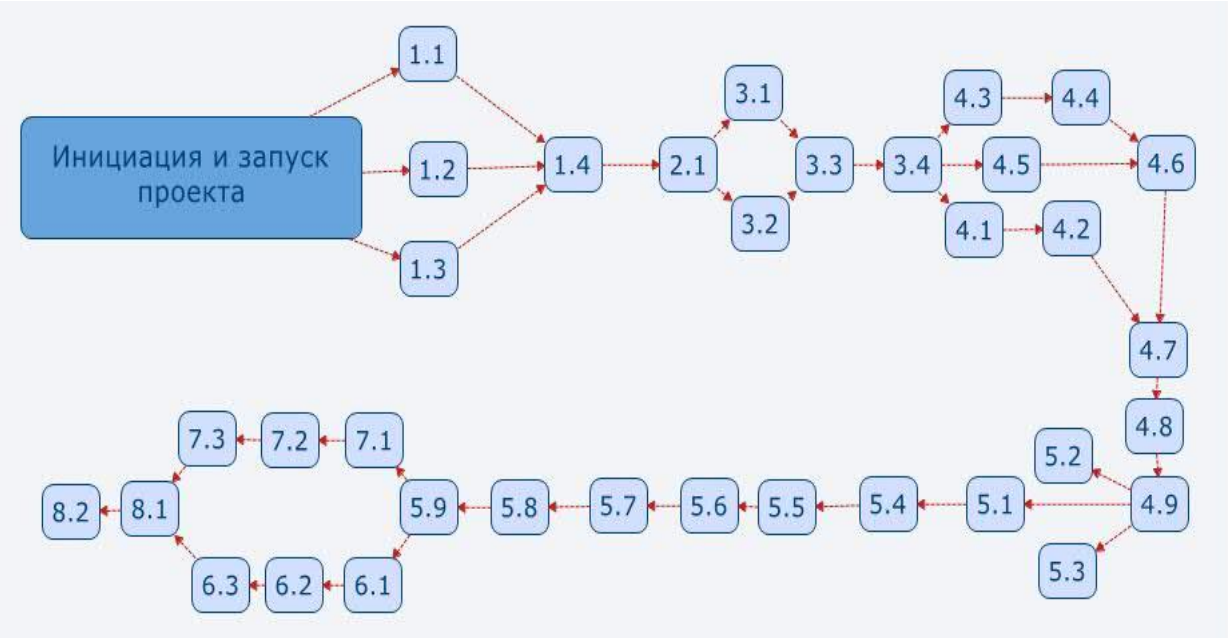


Рисунок 3.2 – Иерархическая структура работ проекта

Бюджет проекта

Для реализации проекта необходимо использование ресурсов, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2– Ресурсы, необходимые для осуществления проекта.

Ресурс	Характеристика
Материальные	Выплаты сотрудникам по окончанию организационного проекта составят 107 449,12 руб.
Трудовые	Для осуществления проекта необходимо создание команды проекта. Команда проекта будет состоять из внутренних участников: Заказчик проекта – Генеральный директор ООО «Aspirity» Савченко Георгий Викторович; Менеджер проекта – Директор по развитию ООО «Aspirity» Ефремов Александр Владимирович; Команда проекта (исполнители) – Менеджер по проектам Пушкарева Полина Алексеевна, Разработчик Калинин Александр Андреевич, Делопроизводитель – Андрианова Евгения Юрьевна.

Для расчета затрат на реализацию проекта использовались часовые тарифные ставки участников проекта, представленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Сведения о затратах для всех трудовых ресурсов

	Часовая ставка, руб.	Кол-во часов	Трудозатраты, руб.
Ефремов А.В.	476	95,5	45315,2
Пушкарева П.А.	195	165,5	32245,2
Калинин А.А.	131	113,5	14892,08
Андрианова Е.Ю.	157	95,5	14996,64
Итого	-	*470*	*107449,12*

По окончанию проекта, на усмотрение руководителей компании, возможны премиальные выплаты участникам проекта, пропорционально объему выполненной работы. Состояние затрат на рабочую группу, изображено на рисунке 3.3.

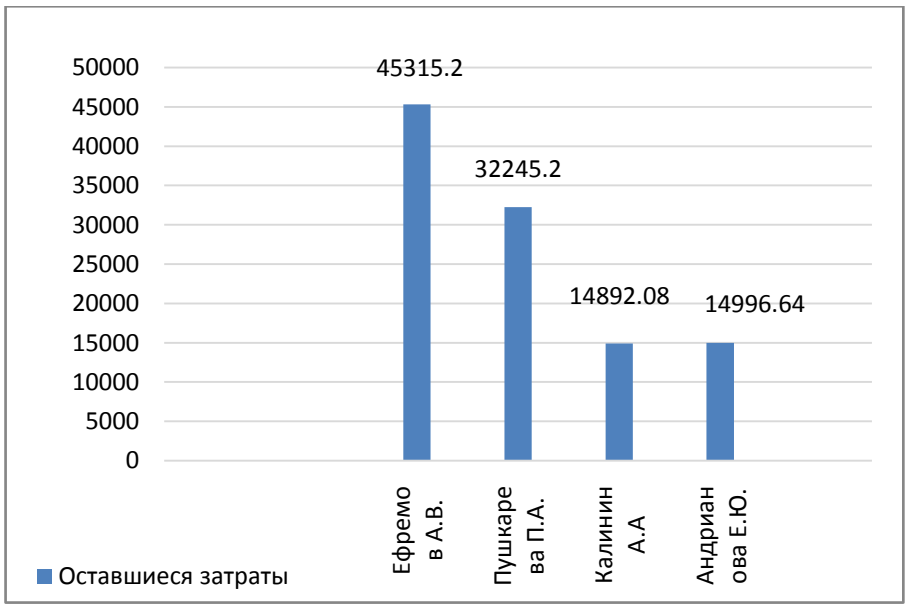


Рисунок 3.3 – Состояние затрат для трудовых ресурсов

Наибольшие затраты уйдут на выплаты директору по развитию, так как часовая ставка руководителя значительно превышает ставки остальных членов проектной группы. Стоит отменить большую нагрузку на менеджера, что связано с долгой продолжительностью работы в компании и наличием необходимых компетенций у сотрудника, так же этот проект будет являться хорошим опытом для дальнейшей работы в роли проектного менеджера.

Далее подробно опишем структуру организационного проекта «Aspirity».

Организационная структура проекта

Заинтересованные стороны:

– Заказчик проекта – Генеральный директор ООО «Aspirity» Савченко Георгий Викторович;

– Менеджер проекта – Директор по развитию ООО «Aspirity» Евремов Александр Владимирович;

– Команда проекта (исполнители) – Менеджер по проектам Пушкарева Полина Алексеевна, Разработчик Калинин Александр Андреевич, Делопроизводитель – Андрианова Евгения Юрьевна;

– Потребители – сотрудники компании ООО «Aspirity»;

– Внешние заинтересованные стороны – Государственная инспекция труда в Красноярском крае.

Организационная структура управления проекта представлена на рисунке 3.4.

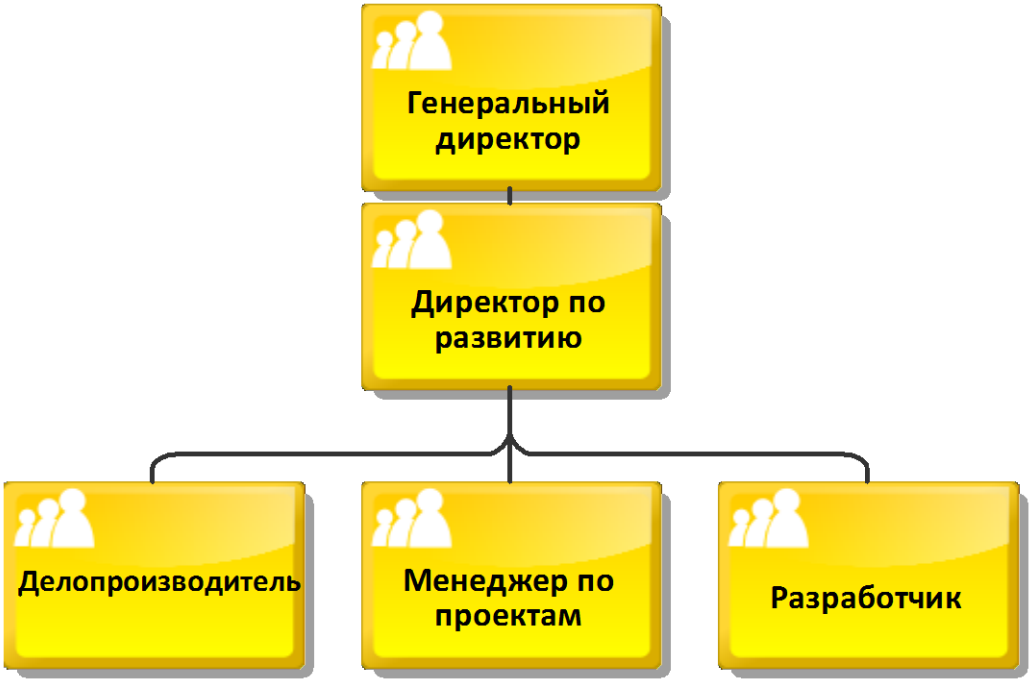


Рисунок 3.4 – Организационная структура проекта

Распределение обязанностей между участниками проекта представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Распределение обязанностей участников проекта

	Генеральный директор	Директор по развитию	Менеджер по проектам	Делопроизводитель	Разработчик
Сформирован устав и команда проекта	О	И	-	-	-
Построена организационно-функциональная модель ООО «Aspirity»	Н	О	И	И	И
Создана система KPI	Н	О	И	-	-
Создана программа адаптации новых сотрудников	-	О	И	И	-

Окончание таблицы 3.4

	Генеральный директор	Директор по развитию	Менеджер по проектам	Делопроизводитель	Разработчик
Написаны должностные инструкции	Н	О	И	И	И
Написано Положение о подразделениях ООО «Aspirity»	К	О	И	И	И
Написано Положения об организационной структуре ООО «Aspirity»	К	О	И	И	И
Отдел РМОувеличен до трех человек	О	И	К	-	-
Эффективность внедрения изменений в организационную структуру оценена.	-	К	О	И	-
Пример распределения основных зон ответственности: К = Консультант, О = Ответственный, Н = Наблюдатель, И = Исполняющий					

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо реализовать для внесения изменений в организационную структуру ООО «Aspirity».

1. Инициация и запуск проекта

На первом этапе необходимо, что бы Генеральный директор компании инициировал запуск проект, утвердив Устав, и сформировал команду проекта из внутренних исполнителей. Как было отмечено выше, руководителем проекта выступает Директор по развитию, команда проекта из внутренних исполнителей состоит из менеджера по проектам, разработчика и делопроизводителя. График первого этапа проекта представлен рисунке3.5.

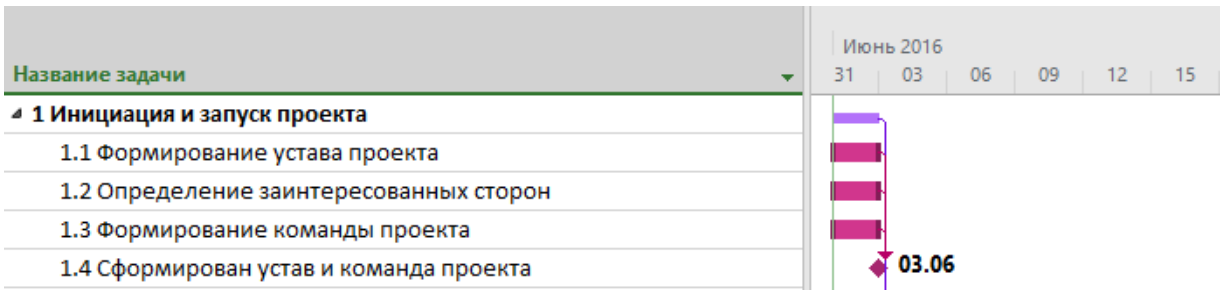


Рисунок 3.5 – График запуска проекта

2. Деление организации на продуктовые дивизионы, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии

Процесс размещения разработчиков в офисе по продуктам начал уже формироваться неофициально, так как специалисты используют разный язык программирования в разных продуктах компании. Для внедрения дивизионально-продуктовой структуры управления, необходимо обозначить продуктовые направления в компании по размещению компьютерных столов. Это позволит новым сотрудникам быстрее ориентироваться в офисе и совершать устные переговоры с менеджерами проектов эффективнее. График второго этапа проекта представлен на рисунке 3.6.

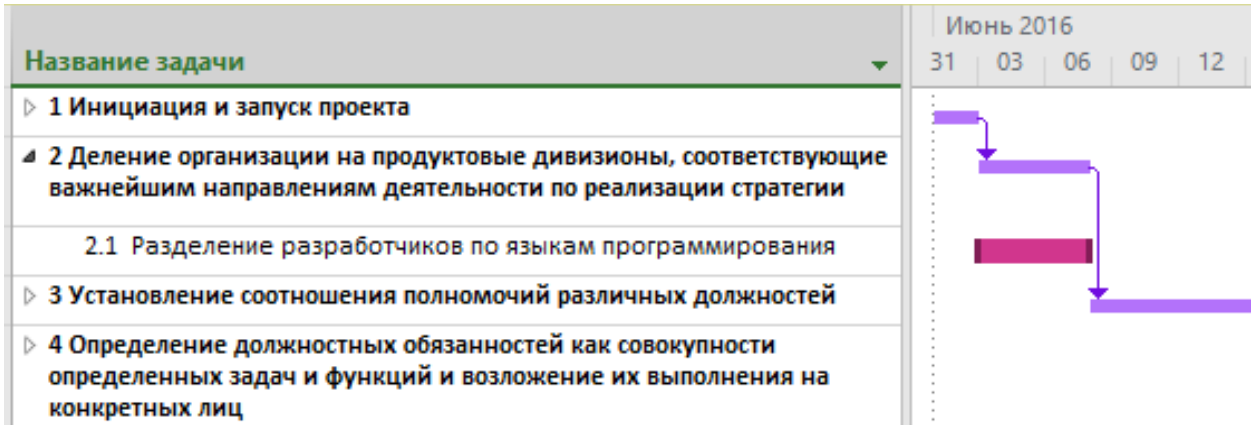


Рисунок 3.6 – График деления компании по направлениям деятельности

3. Установление соотношения полномочий различных должностей

На данном этапе необходимо построить организационно-функциональную модель компании. Для этого описывается и утверждается полный перечень предоставляемых услуг компанией. Определяются все действующие бизнес-процессы компании. Используя схему создания

Положения об организационно-функциональной структуре компании, распределяются функциональные зоны ответственности между оргзвеньями компании. Это позволит избежать дублирования зон ответственности и закрепить все процессы компании за отдельным отделом (руководителем). График третьего этапа проекта изображен на рисунке 3.7.

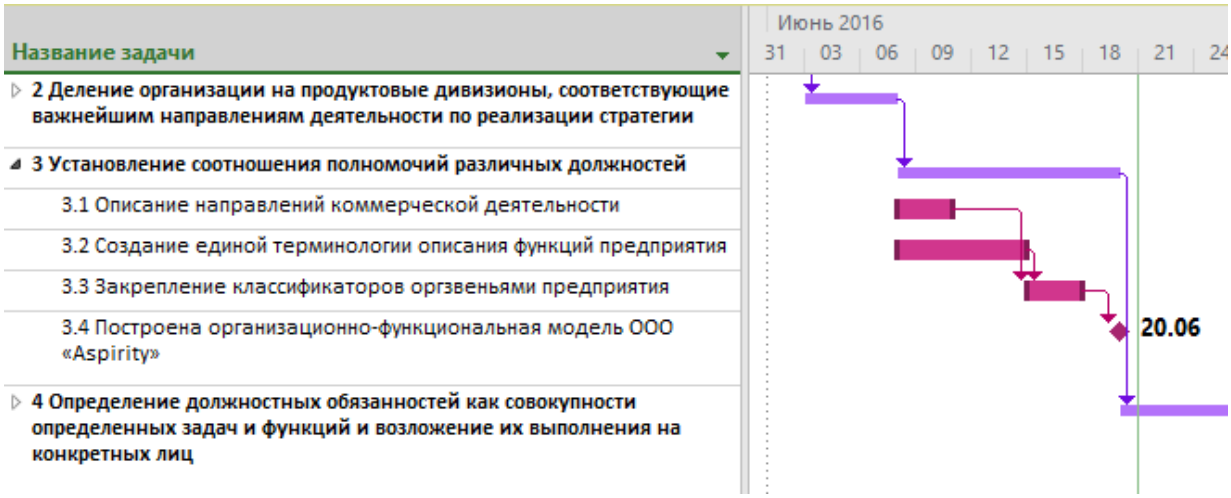


Рисунок 3.7 – График работ по установлению соотношений полномочий должностей

4. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц.

Существующая дезориентация работников в организации работы компании, увеличение сроков обучения (разъяснения функционала) и отсутствие возможности работодателя обосновано привлечь работника к дисциплинарной ответственности за действия (бездействие), решается следующими задачами [17]:

– Определение критериев оценки работы (KPI);
– Подробная формулировка трудовой функции работников;
– Определение необходимой квалификации работников;
– Создание программы адаптации новых сотрудников;
– Определение порядка взаимодействия работников;
– Обоснование привлечения к дисциплинарной ответственности;
– Написание должностных инструкций.

График четвертного этапа проекта представлен на рисунке 3.8.

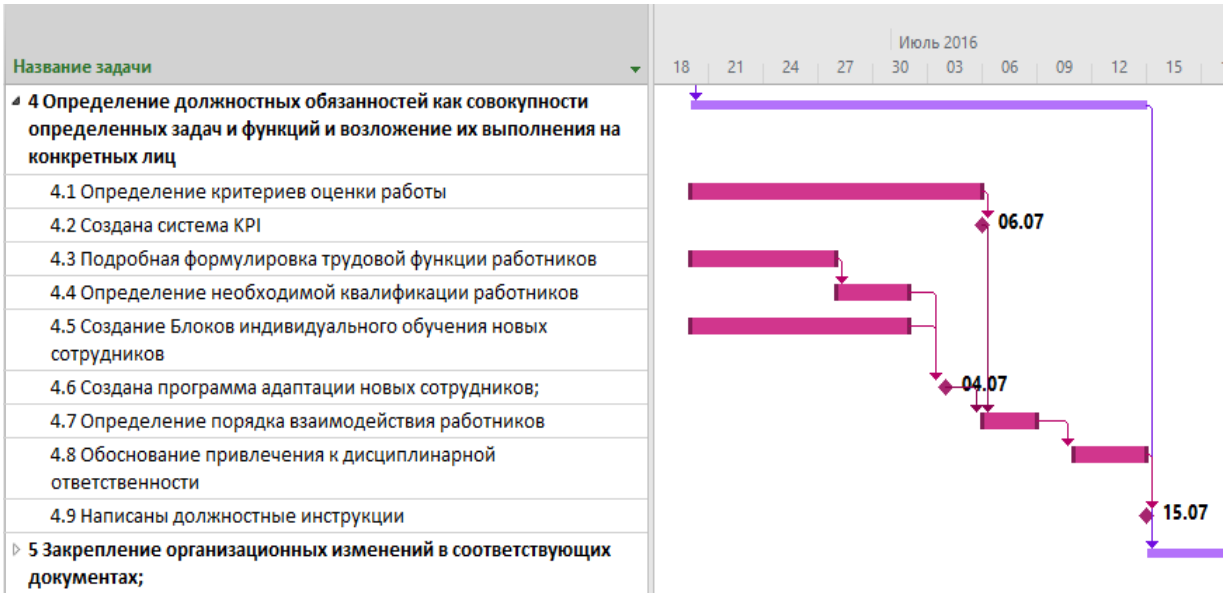


Рисунок 3.8 – График работ по определению должностных инструкций

5. Закрепление организационных изменений в соответствующих документах

Для повышения управляемости компании необходимо написание Положения о подразделениях компании ООО «Aspirity»и Положения об организационной структуре ООО «Aspirity».

Положения о структурных подразделениях необходимы для:

– для понимания того, кто чем занят на рабочем месте (анализ);

– для объяснения работникам, чем они должны заниматься и где находятся пределы их компетенций, прав и ответственности (руководство);

– для контроля текущей деятельности организации (контроль);

– для оценки (и самооценки) деятельности работников;

– для отбора кандидатов (привлечение работников);

– для защиты работников, работодателя и организации в целом (безопасность);

– для поддержания позитивной корпоративной культуры.

График работ пятого этапа изображен на рисунке 3.9.

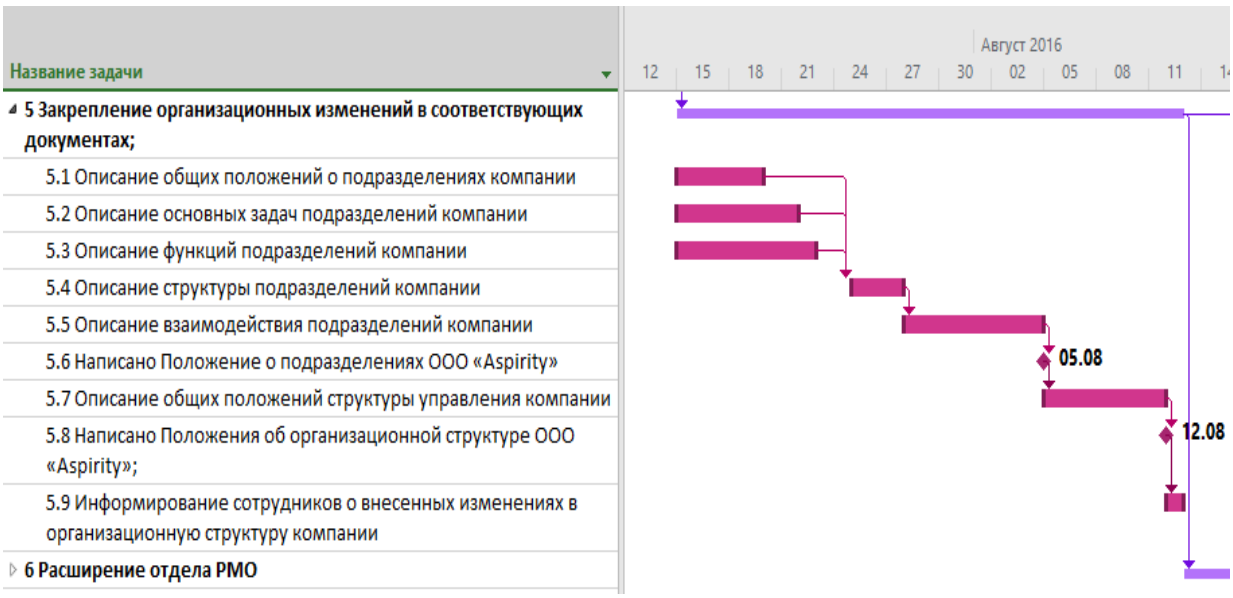


Рисунок 3.9 – График работ по закреплению оргизменений в соответствующих документах

6. Расширение отдела РМО

Основатели компании занимаются руководством многих действующих проектов в компании – это влияет на сильную перегруженность руководства. В связи с совершенствованием организационной структуры «Aspirity», необходимо расширение отдела РМО минимально до трех человек.

В процессе кадрового планирования очень важный пункт для рассмотрения является рассмотрение внутренних резервов компании. Необходимо рассмотреть уже существующих кадров на вакантныеместа. Следует провести анализ сотрудников на возможность повышения, что так же сократит издержки на принятие новых сотрудников и снизит риски возможных ошибок вновь принятого персонала.

Предлагаются следующие критерии отбора в кадровый резерв:

– Возраст;

– Образование;

– Опыт работы в компании на базовой должности;

– Результаты профессиональной деятельности;

– Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры;

– Количество реализованных проектов;

– Количество самостоятельно созданных веб-решений.

В случае несоответствия существующих работников необходимым характеристикам, необходимо организовать наем менеджеров по проектам. График работ по реализации шестого этапа проекта представлен на рисунке 3.10.

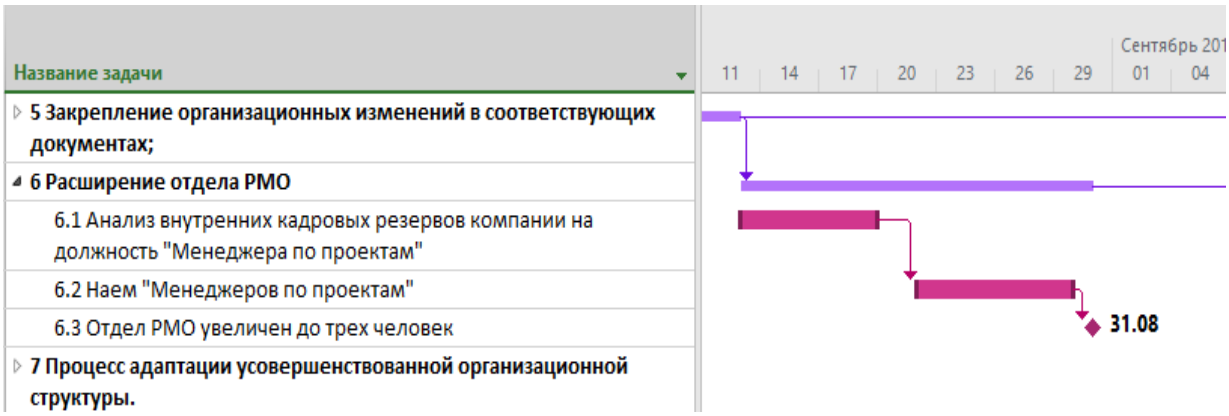


Рисунок 3.10 – График работ по расширению отдела РМО

7. Процесс адаптации усовершенствованной организационной структуры.

Для отслеживания эффективности принятия усовершенствованной организационной структуры, в течение двух месяцев будут проводиться регулярные встречи со всеми сотрудниками компании на предмет анализа положительного и отрицательного влияния внесенных изменений. На рисунке 3.11 изображен график процесса адаптации новой организационной структуры.

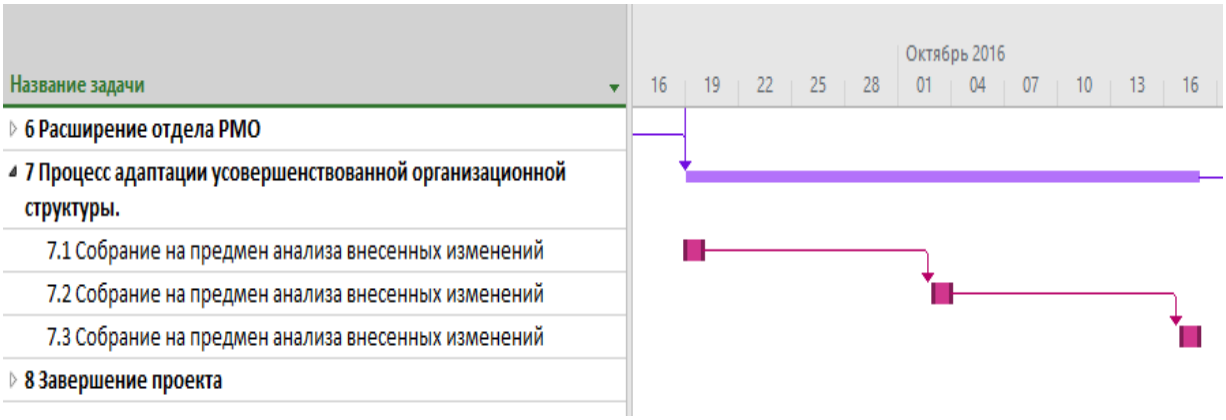


Рисунок 3.11 – График совещаний

8. Завершение проекта

После принятия необходимых изменений, организуется общее собрание, на котором сотрудникам доносятся все принятые решения, происходит ознакомление и подписание соответствующих документов.

По истечению двух месяца утверждения изменений необходимо получить обратную связь от сотрудников компании для оценки внесенных изменений и оценки эффективности организационного проекта. Так как организация находится на стадии развития, руководители должны постоянно пересматривать и обновлять организационную структуру, пересматривать функции и KPI сотрудников и следить за качественной работой внутренних процессов обмена информацией, именно опрос сотрудников и получение замечаний позволит сделать данный процесс эффективным. График работ завершающего этапа проекта представлен на рисунке 3.12.

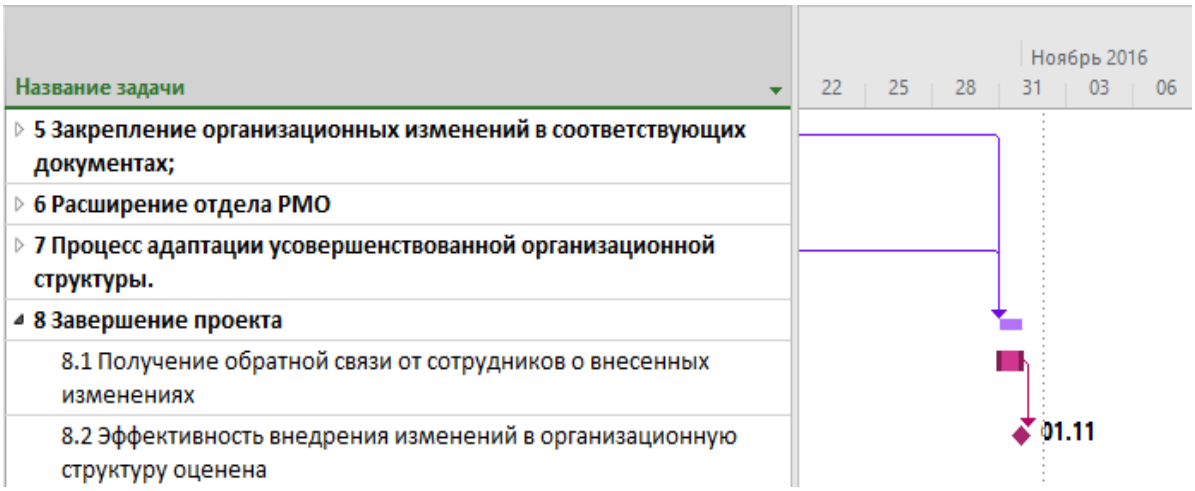


Рисунок 3.12 – График работ по завершению проекта

Планирование реагирования на риски

В уставе проекта выделены основные возможные риски. На этапе планирования реагирования на риски, распределим их по категориям и разработаем следующие методы реагирования, представленные в таблице 3.5.

Соответствующие стратегии реагирования должны быть внесены в этапы проекта. Возможны несколько вариантов стратегий реагирования на риски.

Таблица 3.5–Виды рисков и мероприятия по снижению

Категория риска	Воздействие	Содержание	Стратегия реагирования
Организационный	Увеличение срока выполнения работ	Длительный процесс согласования документов	Снижение: составление графиков согласования документов, согласование документов по частям.
	Потеря уникальных технологий, снижение мотивации и доверия сотрудников	Чрезмерный контроль со стороны менеджмента	Снижение: руководители должны информировать сотрудников в максимально полной и доступной форме о дальнейших планах и этапах их осуществления для поддержания производительности и морального духа сотрудников.
Человеческий	Срыв сроков проекта	Уход ключевых сотрудников проекта	Уклонение: формирование команды с учетом запасных игроков, дополнительная мотивация участников рабочей группы.
	Снижение работоспособности (акцент в работе только на поддержание личного параметра вознаграждения), негативный коллективный настрой	Непринятие изменений в системе оценки работы программистов	Снижение: создание «приборной панели», на которой в режиме реального времени отражаются все ключевые финансовые и управленческие показатели.
	Принятие неэффективных управленческих решений, вследствие получения искаженных данных	Полученная обратная связь от сотрудников не будет соответствовать действительности	Снижение: Проведение повторного анкетирования на определение организационного профиля компании и сравнение с ранее полученными данными. Перенос: проведение анонимного опроса, приглашение внешнего консультанта.
Профессиональный	Негативное воздействие на качество и сроки предоставления услуг компанией	Отсутствие необходимых компетенций рабочей группы в проведении организационных изменений	Снижение: систематический контроль вносимых изменений со стороны руководителей компании и согласование содержаний составляемых документов с сотрудниками компании.

Проведем анализ рисков при реализации проекта. Оценка рисков производится руководителями предприятия. В процессе оценки используются следующие показатели:

1. Вероятность возникновения риска (шкала: 0-1).

2. Степень влияния риска (шкала: 1-10).

3. Ранг риска – значимость данного риска для деятельности предпринимательской фирмы (шкала: 1-5).

Интегральная оценка рассчитывается путем перемножения всех показателей. Результаты оценки приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Оценка рисков, связанных с реализацией проекта

Группа риска	Вероятность возникновения риска	Степень влияния	Ранг риска	Интегральная оценка
Длительный процесс согласования документов	0,2	5	3	3
Уход ключевых сотрудников проекта	0,1	8	4	3,2
Отсутствие необходимых компетенций рабочей группы в проведении организационных изменений	0,2	6	2	2,4
Непринятие изменений в системе оценки работы программистов	0,6	7	4	16,8
Чрезмерный контроль со стороны менеджмента	0,4	2	1	0,8
Полученная обратная связь от сотрудников не будет соответствовать действительности	0,4	3	2	2,4

Из таблицы видно, что самым значимым для организации является риск непринятия изменений в системе оценки работы программистов. Действительно, первое, с чем придется столкнуться при внедрении KPI — сопротивление коллектива. Большая часть возмущений связана с выбором, учетом, прозрачностью и адекватностью критериев. Для этого необходимо проработать действительно значимые критерии и позволить сотрудникам постоянно проводить мониторинг их показателей.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности проекта

Процесс совершенствования структуры управления «Aspirity» направлен, в первую очередь, на повышения лояльности сотрудников и повышения управляемости в компании. Для оценки эффективности вносимых изменений проведем анкетирование специалистов компании.

Данная анкета разработана для сбора первичной информации, позволяющей провести предварительный анализ организационной эффективности.

Анкета позволяет оценить ожидаемые эффекты внесения организационных изменений. После разработки всего проекта, необходимо время для адаптации новой организационной структуры, со всеми сопутствующими нововведениями и повторная оценка эффективности с получением обратной связи от сотрудников, для внесения изменений и корректировок в структуру управления.

В анкетировании участвовали: генеральный директор, директор по развитию, менеджер по проектам, разработчик, менеджер по продажам.

Анкета

Оцените вносимые изменения по пятибалльной шкале, которые в наибольшей степени способствует, по Вашему мнению, решению представленных проблем.

Шкала оценивания:

+2 – Полностью способствует решению проблемы;

+1 – В достаточной степени способствует решению проблемы;

0 – Не способствует решению проблемы;

-1 – Затрудняет решение проблемы;

-2 – Препятствует решению проблемы.

Максимально-возможный балл – (+14), минимальный балл – (-14).

В таблице 3.7 отображены средние оценки каждого нововведения в организационную структуру ООО «Aspirity».

Таблица 3.7 – Предварительная оценка эффективности проекта

Проблема:	Внедрение должностных инструкций и Положений	Разделение разработчиков по языкам программирования	Создание системы KPI	Создание программы адаптации	Увеличение отдела PMO	Построение организационно-функциональной модели
Квалификационные требования к персоналу определены нечетко и не формализованы с учетом технологических и управленческих требований	2	0,5	0,5	0	0	0,5
Интуитивный анализ потребности в персонале и расчета потребности в кадрах	1,1	0,1	0	0	0,2	1
Полномочия и ответственность руководителей и специалистов обозначены не четко	2	0	1,2	0	0	1,6
Отсутствие вводных инструктажей, для адаптации новых сотрудников	0,2	0	0,1	2	0	0
Перегруженные руководители	1,2	0	0,7	0,8	1,7	1,3
Отсутствие анализа эффективности работы специалистов и менеджеров всех уровней	0	0,3	1,9	0	0	0,3
Один назначенный менеджер проекта	0,5	0	0	0	2	0,4
Итоговая оценка:	7	0,9	4,4	2,8	3,9	5,1

По итогам анкетирования, наиболее эффективное предложение – это написание должностных инструкций с Положениями о подразделениях и организационной структуре и построение организационно-функциональной модели.

На рисунке 3.13 изображена динамика оценивания организационных нововведений.

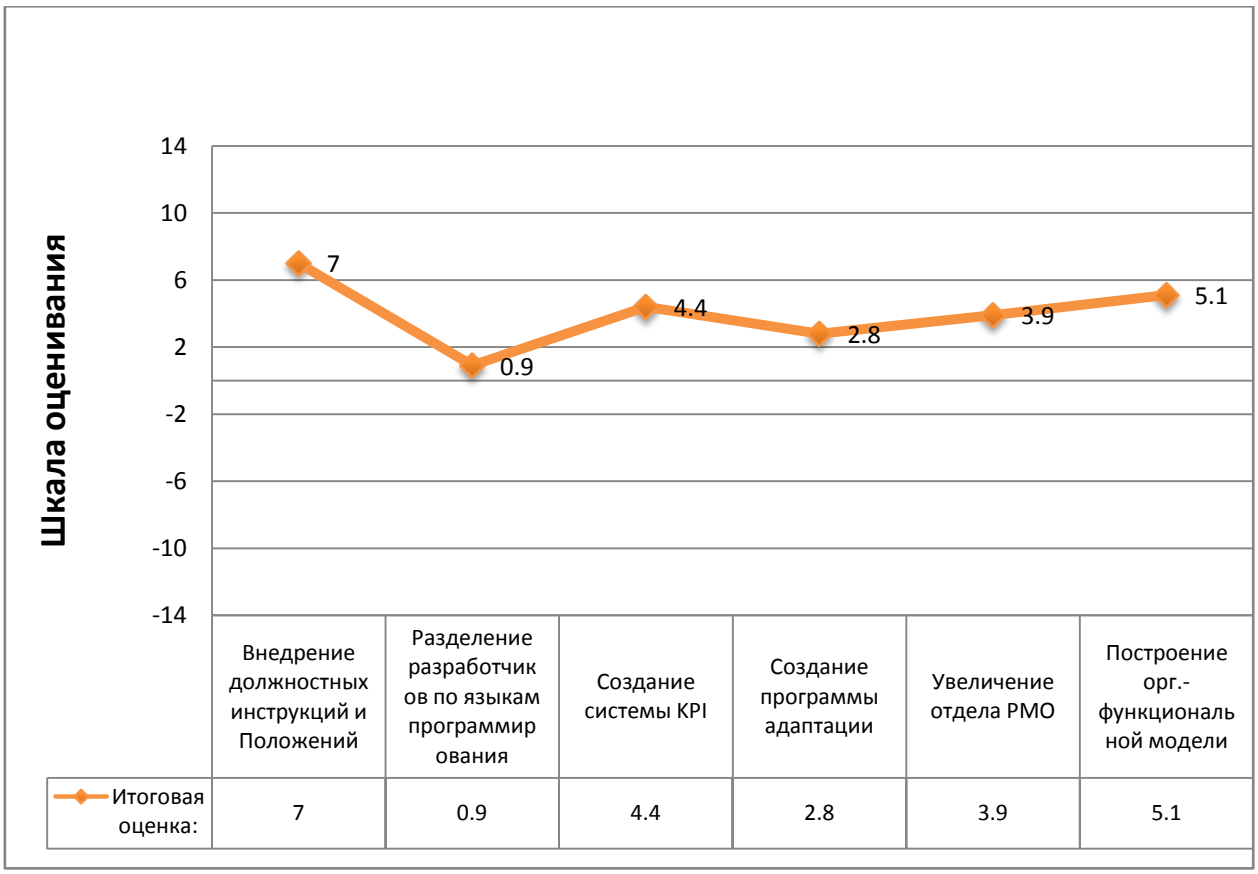


Рисунок 3.13 – Оценка эффективности организационных мероприятий

В целом наблюдается положительная оценка по всем предлагаемым пунктам. Низкие оценки не являются свидетельством слабой эффективности, это говорит об узкой направленности предложения. Разделение разработчиков по языкам программирования изменит организацию производственных работ, создание программы адаптации направлено на обучение новых сотрудников. Внедрение должностных инструкций и Положений с построением организационно-функциональной модели – комплексные решения, которые нивелируют одновременно несколько проблем, поэтому и оценены как наиболее полезные для компании.

На рисунке 3.14 можно проследить суммарное влияние организационных мероприятий отдельно на каждую выявленную проблему.

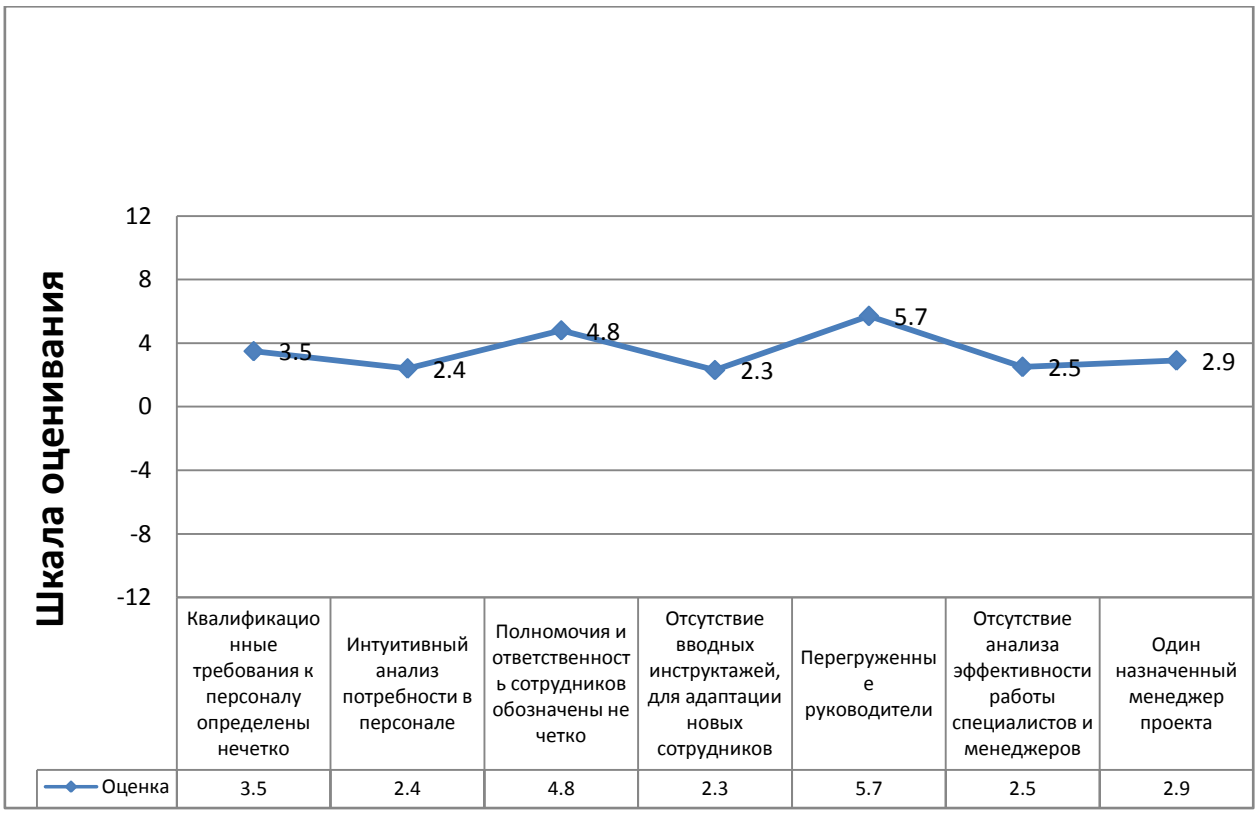


Рисунок 3.14 – Оценка влияния организационных мероприятий на выявленные проблемы компании

На стадии «активной деятельности» жизненного цикла компании главной ловушкой является «ловушка основателей». Термин означает высокую зависимость компании от ее основателя, который замыкает на себе все процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач.

Усовершенствованная организационная структура позволит в большей степени решить проблему перегруженности руководителей, тем самым сделает переход на стадию «юности» наиболее благоприятным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают, и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают. Принимая во внимание формирование эффективной организационной структуры как один из ключевых факторов поддержания конкурентоспособности фирмы, я проанализировала структуру управления ИТ -компании ООО «Aspirity».

Цель работы заключалась в разработке проектасовершенствования организационной структуры компании с учетом требования этапов жизненного цикла.

Компания «Aspirity» занимается разработкой индивидуальных мобильных приложений для торговых организаций, разработкой внутренних решений автоматизации, разработка веб-приложений. «Aspirity» может составить техническую стратегию развития всех сервисов и сделать конкурентную ИТ-структуру бизнеса.«Аспирити» работает по технологии «Agile». Гибкая система разработки «Agile» – это работа над проектами итерациями.

Количество заказов с каждым годом увеличивается, что говорит о процветании компании и расширении сферы деятельности. Следует заметить, ИТ-рынок является достаточно динамичным сектором, в связи с чем, руководители компании вводят новые услуги.Наблюдается увеличение созданных задач по внутренним проектам, что свидетельствует об активной работе не только над коммерческими заказами, но и об оптимизации деятельности компании, для создания необходимых условий работы и развития сотрудников.

С каждым годом штат расширялся и формировался по функциональным отделам, на данный момент количество сотрудников в компании составляет 23 человека. Выручка от реализации показывает

значительный рост - это с положительной стороны характеризует деятельность предприятия.

Проведя диагностику компании, мы выяснили, что ООО «Aspirity» находится на переходном этапе развития между «Активной деятельностью» и «Юностью».

Для наиболее полного представления проблемных зон компании была использована программа «BIZDIAGNOSTICS» и стандартизированное интервью.Выявленные проблемы:

– Квалификационные требования к персоналу определены нечетко и не формализованы с учетом технологических и управленческих требований;

– Отсутствие вводных инструктажей, для адаптации новых сотрудников (отсутствие стандартизованной программы адаптации);

– Интуитивный анализ потребности в персонале и расчета потребности в кадрах;

– Полномочия и ответственность руководителей и специалистов обозначены не четко;

– Перегруженные руководители;

– Большинство бизнес-процессов компании оценены как «слабые»;

– Большинство функциональных зон в компании находятся вне ответственности.

Учитывая рекомендации построения эффективной модели организационной структуры на ранних фазах жизненного цикла компании, я предложила усовершенствованную организационную структуру, содержащую элементы дивизионально-продуктовой и функциональной.

Основные задачи усовершенствованной организационной структуры: усиление координации, управляемости, в том числе управление сроками и качества работы.

Цель предлагаемого проекта: внедрение новой организационной структуры ООО «Aspirity» к концу 2016 года.

Основныеэтапы проекта:инициация проекта, деление организации по продуктовым дивизионам,установление соотношения полномочий различных должностей; определение должностных обязанностей,закрепление организационных изменений в соответствующих документах;расширение отдела PMO; адаптация усовершенствованной организационной структуры, завершение проекта.

Проведя анализ рисков проекта, выяснили, что самым значимым для организации является риск непринятия изменений в системе оценки работы программистов, для нивелирования которого, необходимо проработать действительно значимые критерии и позволить сотрудникам постоянно проводить мониторинг их показателей.

Оценка ожидаемого эффекта внедрения организационных изменений показала положительно отношение к нововведениям, и выявило наиболее эффективные направления - построение организационно-функциональной модели и написание должностных инструкций с Положениями о подразделениях и организационной структуре.

Исходя из анализа и прогноза показателей эффективности можно сделать вывод, что разработка проекта совершенствования организационной структуры ООО «Aspirity» является достаточно результативным мероприятием и должно быть рассмотренным для внедрения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринов, В.П. Белянский, М.Я. Иоффе. – Москва : ИНФРА – М, 2014. – 384 с.

2. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – 3-е изд. — Москва: Экономистъ, 2004.— 528 с.

3. Коршунов, И.А. Структуры молодых инновационных компаний / И.А. Коршунов, О.С. Гапонова // Инновации. – 2013. – №1 (171). – С. 57-68.

4. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации: научная литература / И. К. Адизес; под общ.ред. А.В. Сеферян – Санкт Петербург: Теория менеджмента, 2015. — 384 с.

5. Борисова, Л.Г. Организационный дизайн. Современные концепции управления: учебное пособие / Л.Г. Борисова. – С. –Петербург : Дело, 2008. – 400 с.

6. Иванилов, Э.Б. Процессный подход в организационном проектировании // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2010. - № 46. - С. 241-246.

7. Что мы умеем? [Электронный ресурс] : // Официальный сайт компании ООО «Aspirity». – Режим доступа: http://www.aspirity.com/.

8. Портфолио [Электронный ресурс] : // Официальный сайт компании ООО «Aspirity». – Режим доступа: http://www.aspirity.com/.

9. Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014 - 2020 годы и на перспективу до 2025 года [Электронный ресурс] : // Официальный сайт Минкомсвязь России. – Режим доступа: http://www.minsvyaz.ru/

10. Тренд развития IT рынка в 2016 [Электронный ресурс] :Dailymoneyexpert //. – Режим доступа: http://dailymoneyexpert.ru/.

11. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков ИТ[Электронный ресурс] : Dailymoneyexpert //. – Режим доступа: https://habrahabr.ru/

12. Система организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS [Электронный ресурс] : BIZDIAGNOSTICS //. – Режим доступа: https://www.bizdiag.com/.

13. Пищухин, А.М. Моделирование организационной структуры предприятия на различных этапах жизненного цикла / А.М. Пищухин, Е.А. Коршунова // Вестник ОГУ. – 2010. – №4. С. 88-93.

14. Воронин, С.И. Организационное проектирование: учебное пособие / С.И. Воронин. – Воронеж : ВГТУ, 2011. – 105 с.

15. Харченко, А.А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компании / А.А. Харченко // Научные записки НГУЭУ. – 2010. – №1. – С. 40-44.

16. Дудниченко, Е.М. Особенности управления бизнес-процессами в компаниях, находящихся на этапе юности / Е.М. Дудниченко // Профессия — директор. – 2014. №3. – С. 13-20.

17. Волков, Е.В. Жизнь компании как реалити-шоу / Е.В. Волков // Секрет фирмы. – 2015. №103. – С. 12-13.

18. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" /В.Н.Фунтов. – М. – СПб. : Питер, 2011. – 394 с.

19. Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - №3. – С. 194 – 202.

20. Богданов, В.В. Управление проектами В MicrosoftProject: учебное пособие / В.В. Богданов. – СПб. : Питер, 2012. – 604 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Интервью для общей ориентации

Цель интервью - получить общее представление о работе подразделения компании и о тех проблемах, с которыми сталкивается подразделение. Предлагаемые вопросы должны быть откорректированы с учетом специфики подразделения и организации в целом и целей диагностики. Интервью может продолжаться от 30 минут до двух часов.

1.Личность интервьюируемого и его работа (индивидуальный уровень)

- В чем заключается Ваша работа? Расскажите, пожалуйста, об опыте Вашей работы на предприятии. (Должность, описание функций, подразделения, в которых работал опрашиваемый, сколько времени работает и пр.)
- Нравится ли Вам здесь работать? (оценка характера работы и климата в рабочей группе)

2. Распределение ролей, технология работы и результаты работы (индивидуальный уровень и уровень подразделения)

- Каковы задачи Вашего подразделения (группы, рабочей единицы, организации)?
- Каковы основные результаты работы Вашего подразделения - товары, услуги, идеи? Кто в организации или вне организации является потребителем результатов работы подразделения?
- Соответствуют ли Ваши обязанности тем функциям, которые выполняет подразделение? С кем Вы работаете внутри организации и вне ее? Как Вы контактируете с ними - неформальные дискуссии, встречи, по телефону, письменные отчеты, использование компьютерной сети и т.д.?
- Какие проблемы возникают у Вас на работе? Когда возникают проблемы, как Вы с ними справляетесь? Ваша работа однообразна, или часто возникают непредвиденные рабочие ситуации?
- Существуют ли трудности выполнения Ваших обязанностей должным образом, или так, как Вы хотели бы их выполнять?

3. Структура подразделения и процессы в подразделении - контроль, координационные механизмы (уровень подразделения и организации в целом.)

- Как координируется работа в подразделении (методы контроля - бюджеты, непосредственное наблюдение, контроль качества, периодическое тестирование, управление по целям и пр.)
- Точно ли установлены цели и задачи Вашего подразделения? Если да, то каким образом? (Точное определение целей или указание общего направления действий.)
- Как Вы узнаете о том, что работаете хорошо? (Критерии, обратная связь, время, требуемое для получения обратной связи)

4. Окружение подразделения - связь с другими подразделениями внутри компании (уровень подразделения и организации в целом)

- С какими другими подразделениями Вы работаете в ходе выполнения Ваших задач? Как координируются контакты с другими подразделениями?
- Что Вам предоставляют другие подразделения - финансовые средства, одобрение Ваших действий, материалы, работников, информацию и пр.? Как они Вам их предоставляют?
- Каковы Ваши взаимоотношения с другими подразделениями, возникают ли конфликты? Если да, опишите возникающие проблемы.

5. Окружение - контакты вне организации (уровень группы и организация в целом)

- Какие контакты имеет Ваше подразделение с организациями вне компании? На каких рынках работает (конкурирует) Ваше подразделение? Какую информацию должны иметь сотрудники Вашего подразделения о том, что происходит вне организации? Как они получают эту информацию?

- Какие основные виды ресурсов получаете Вы извне - людей, материалы, услуги, финансовые средства, информацию - и какие предоставляете Вы? От каких внешних организаций Вы зависите больше всего?
- Существуют ли проблемы в получении или передаче этих ресурсов. Если да, опишите их и то, как Вы с ними справляетесь.
- В чем состоят основные требования и ожидания Ваших покупателей/поставщиков? Как Ваше подразделение и организация в целом удовлетворяет эти требования?

6. Структура (уровень подразделения и организации в целом)

- Как организована работа в подразделении и соответствует ли эта организация компании в целом? (Формальная структура подразделения и ее место в структуре организации. Кто возглавляет подразделение? Перед кем отчитывается руководитель подразделения? Изобразите в графическом виде структуру и формальные взаимосвязи внутри организации.)
- Каковы основные правила и процедуры, применяющиеся в Вашем подразделении? Как хорошо они работают?
- *Какие методы охраны труда, здоровья и пенсионного обеспечения используются в Вашем подразделении?*
- Существуют ли возможности для сотрудников повысить свою квалификацию?
- Какие другие группы (неформальные) существуют вне официального подразделения (Рабочие группы, связи внутри подразделения и между отделами и пр.)

7. Процессы (уровень подразделения)

- Как неформальные группы влияют на ход выполнения работ в подразделении? Как они сосуществуют друг с другом?
- Являетесь ли Вы членом какой-либо подобной группы? Если да, то как будут реагировать члены Вашей неформальной группы, если Вы выдвинете новую идею или начнете работать больше, чем сейчас?
- Кто является вашим начальником - человеком, прямо ответственным за Вашу работу? Как тесно Вы работаете с ним? Нравится ли Вам работать с ним?
- Нравится ли Вам работать с другими сотрудниками Вашего подразделения? (Поведение, характер межличностных отношений - обсуждаются ли проблемы или каждый замыкается сам в себе, взаимопомощь и пр.)
- Как до сотрудников доходит информация о том, что происходит в подразделении и в организации в целом? (Формальные и неформальные каналы коммуникации).
- Как принимаются решения в Вашем подразделении? Как в организации в целом принимаются те решения, которые касаются Вашего подразделения?
- Как Вы участвуете в принятии решений? Прислушивается ли ваш начальник к Вашему мнению и спрашивает ли Вашего совета, когда принимаются решения, которые касаются Вас? (Возможны различные ситуации при принятии различных решений)
- Кто в Вашем подразделении имеют большое влияние на других? Кто реально контролирует ситуацию во всей организации?
- Что Вам нужно делать, чтобы продвигаться по служебной лестнице? Поощряют ли Вас за хорошую работу? (Различные виды поощрения - вознаграждения, продвижение по службе, похвала и пр.)
- Если в подразделении возникают противоречия, как они разрешаются? (Например, начальник сам все решает: совместно обсуждается ситуация для выработки общего решения и пр.)

8. Культура и процессы (уровень подразделения и организации)

- Если бы вы захотели описать своему другу климат в Вашем подразделении, как бы Вы это сделали?
- Какие стороны работы являются наиболее важными в подразделении? (Качество, затраты, скорость выполнения работ, инициатива, инновации и пр.)
- Есть ли смысл рисковать и брать на себя ответственность в Вашем подразделении? (Поддержка инициативы, принятия на себя риска, отношение к критике.)

9. Цели и культура (уровень подразделения и организации)

- Можете ли Вы привести пример одного из наиболее значительных достижений Вашего подразделения? Пример большой неудачи? (Критерии определения достижения или неудачи.)
- Как Вы можете сформулировать общую миссию или цель Вашей организации? Как организация выполняет свою миссию? (Различия между официально объявленными и действительными целями)
- Считаете ли Вы, что Ваше подразделение работает эффективно? Что Вы подразумеваете под эффективностью?

10. История подразделения/организации (уровень подразделения и организации)

- Мы много говорили о том, как работает Ваше подразделение. Можете ли Вы сказать, почему работа организована таким образом? Изменилась ли организация работы с момента создания подразделения?
- Как изменилась организация в целом с момента ее создания?

11. Проблемы и сложности (уровень подразделения и организации)

- Какие основные проблемы, по Вашему мнению, будет испытывать Ваше подразделение в течение следующих 2 лет? Есть ли у Вас представление о том, как с ними справиться?
- Как по Вашему мнению, основные сильные стороны Вашего подразделения? Организации в целом? Каковы основные проблемы подразделения? Организации в целом?
- Что в первую очередь следует изменить в Вашем подразделении? В организации в целом? (Причины и обоснования изменений.)

11. Личное удовлетворение

- (В том случае, если до сих пор это не очевидно) Удовлетворены ли Вы в целом работой здесь? Что дает Вам это удовлетворение? Чем Вы больше всего не удовлетворены?)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Реализованные проекты компании ООО«Aspirity»

NAME	DATE_CREATE	DATE_CLOSED	TIME
Interstate	04.06.2014	25.11.2014	174
ProstoLanding	05.06.2014	09.07.2014	34
SiteWordCount	05.06.2014	22.05.2015	351
КРИТБИ перевод сайта	05.06.2014	18.11.2014	166
Форма бронирования на сайте Емельяново	05.06.2014	25.11.2014	173
Relevano	09.07.2014	06.05.2015	301
Ecostep Красноярск	10.07.2014	20.04.2015	284
RM Portfolios	09.09.2014	30.09.2014	21
БД образовательных организаций (Иркутск)	25.09.2014	14.05.2015	231
Скандинавия	29.09.2014	22.04.2015	205
Система поддержки клиентов	24.10.2014	01.09.2015	312
letoflowers.ru	24.10.2014	11.03.2015	138
Серебро	27.10.2014	29.01.2015	94
Субсидия Бортник 2014	27.10.2014	25.11.2014	29
Scraping	28.10.2014	02.12.2014	35
NickLala	05.11.2014	28.04.2015	174
BetfairBotPlatform	06.11.2014	14.01.2015	69
Филиппов (сайт)	17.11.2014	09.04.2015	143
UrbanTribewebsite	19.11.2014	20.05.2015	182
CrossLinkMedia	21.11.2014	25.04.2015	155
PanamaRealEstatePlatform	24.11.2014	30.04.2015	157
РегионСнаб	27.11.2014	21.01.2015	55
NodeJs направление	05.12.2014	17.06.2015	194
Izostek (мини-сайт)	08.12.2014	14.10.2015	310
Емельяново - мобильная версия сайта	12.12.2014	20.04.2015	129
Upsale (Odoo)	29.12.2014	21.01.2015	23
BeaconsDemo CMS/app	10.01.2015	12.10.2015	275
ConorDuke	27.01.2015	11.02.2015	15
JarlaGroup	16.02.2015	20.04.2015	63

Окончание приложения Б

NAME	DATE_CREATE	DATE_CLOSED	TIME
Bitrix API	18.02.2015	01.12.2015	286
Клиника Тисленко	26.02.2015	19.06.2015	113
Суши на дом	27.02.2015	27.10.2015	242
Deepinfo	10.03.2015	23.04.2015	44
Энергокомплект	16.03.2015	09.07.2015	115
Monocle (django для одностраничных сайтов)	18.03.2015	25.09.2015	191
PCS API Development	25.03.2015	10.11.2015	230
Агролидер	25.03.2015	19.08.2015	147
EntitleDirect: EDGE API Development	07.04.2015	10.08.2015	125
Мобильное приложение для Красного Яра	10.04.2015	27.04.2015	17
Химфайр	22.04.2015	17.09.2015	148
Шамони	28.05.2015	11.04.2016	319
Pizzica	28.05.2015	18.06.2015	21
БИНК вебсайт	11.06.2015	20.08.2015	70
Мобильное приложение Красноярские Столбы	15.06.2015	30.03.2016	289
AdyBox	09.07.2015	06.10.2015	89
Pool&Gym	31.07.2015	19.10.2015	80
Gothic	06.08.2015	26.08.2015	20
HolidayTree	11.09.2015	06.11.2015	56
RedWedding	26.10.2015	09.11.2015	14
Доброссия	10.11.2015	28.03.2016	139
Интернет-магазин наручных часов	12.11.2015	12.04.2016	152
Мобильное приложение острова Татышев	13.11.2015	18.12.2016	401
ExpertQuest	09.12.2015	12.04.2016	125
AMall	26.01.2016	25.02.2016	30
Футбольная Интернет Лига	26.01.2016	02.02.2016	7
EntitleDirectKenticoWebsite	20.02.2016	09.03.2016	18

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ внешней макросреды

Политико-правовые факторы

Наблюдаемые переменные – факторы	Тенденция развития этих факторов и их последствия	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Влияние изменения законодательства	Разработка законодательной базы в сфере ИТ стремится к детализации в нормах законодательства правовых механизмов и процедуры, обеспечивающие реализацию конституционных норм в сфере информационных отношений. Наблюдается тенденция к совершенствованию нормативно-правового регулирования в сфере информационных технологий	Совершенствование законодательной базы для ИТ в целом и для отдельных приложений (например, электронный документооборот, электронно-цифровая подпись) развивает как спрос, так и предложение информационных технологий. Привлечение в Россию крупных международных компаний. Определенность в вопросах начисления налогов и увеличению рисков и расходов компаний отрасли ИТ.	Неизвестно, как и насколько, например, будет реализован принятый закон о запрете на покупку иностранного ПО при наличии российских аналогов. В последние несколько дней ряд крупных компаний с государственным участием начали активно проводить конкурсы на закупку продуктов Microsoft, SAP, чтобы успеть закупить иностранное ПО до вступления этого закона в силу.
Нестабильность политической ситуации	2016-й год – это год растущих нестабильностей, год накопления ресурсов для мирового кризиса, а может быть – и год начала этого кризиса. Это коснется и мировой экономики, и финансов, и политики, и военных вопросов.	Введениесанкцийиособенноугрозановыхдополнительныхограниченийприведеткуменьшениюроссийских потребителей облачныхтехнологий компаний,у которых вычислительноеоборудование находитсяза пределамистраны.Всвязисэтимпроизойдетпереориентацияпользователей всторону российских data-центров.	Риск сокращения зарубежных заказов. Возникновение пропасти между российскими и мировыми технологиями. 2016-й год – это год растущих нестабильностей, год накопления ресурсов для мирового кризиса, а может быть – и год начала этого кризиса. Это коснется и мировой экономики, и финансов, и политики, и военных вопросов.

Экономические факторы

Наблюдаемые переменные – факторы	Тенденция развития этих факторов и их последствия	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Влияние инфляции, ВВП	Слабая диверсификация экономики России. Всплеск инфляции и рост цен на импортную продукцию.	Улучшение экономической стабильности и рост покупательской способности аудитории	Стагнация развития рынка ИТ, заставляет российских и зарубежных предпринимателей отказываться от рублевых инвестиций. Высокий уровень инфляции подрывает доверие потребителей и негативно сказывается на всем рынке.
Влияние динамики курса валют	В результате замедления темпов роста российской экономики началось ослабление рубля. Дальнейшее ослабление национальной валюты может привести к тяжелым последствиям для всей экономики, а положение на рынке ИТ будет соответствовать общей экономической ситуации в стране.	Рост Евро и Доллара США позитивно влияет на прибыль компании при осуществлении зарубежных заказов.	В то же время тенденции роста этих валют могут привести к чрезмерному увеличению цен на российском рынке, что в итоге может привести к потере основной целевой аудитории.
Влияние налоговых ставок	По результатам изучения налоговых механизмов стимулирования инновационной и исследовательской деятельности компаний, применяемых за рубежом и подтвердивших свою эффективность, подобные методы в 2014 - 2016 годах могут быть введены в пилотном режиме в отдельных регионах России. Показавшие в России свою работоспособность эти механизмы после 2016 года могут быть распространены на всю территорию страны.	Ослабление регулирования отрасли со стороны государства, введение налоговых льгот.	Внесение изменений в законопроекты, могут привести к налоговой нагрузке на ИТ-организации.

Технологические факторы

Наблюдаемые переменные – факторы	Тенденция развития этих факторов и их последствия	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке	Виртуализация центральных корпоративных вычислений меняет технологические подходы к построению практически всей ИТ-инфраструктуры	Достижение максимальной экономии за счет реализации преимуществ, которые дают облачные вычисления и технологии, делающие возможными создание облачных платформ.	Среда виртуализации становится важнее операционной системы. Как следствие потеря клиентов работающий с ПК.
Влияние мобильных технологий на развитие рынка	Пользователи желают получать доступ к информационно-вычислительным ресурсам не только через традиционные ПК, смартфоны и планшеты, но и через устройства в новых форм-факторах.	Повышение спроса на создание приложений в новых устройствах, влечет увеличение заказов ИТ-компаний.	Потеря клиентов, пользующихся веб приложениями, программами на ПК.
Инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке	Процесс развития инновационных технологий осуществляется непрерывно. Технологии стали величайшим проводником перемен в современном мире.	Расширение спектра услуг ИТ-компаний. Увеличение заказов.	Увеличение конкурентов, предлагающих инновационные продукты и услуги.

Социокультурные факторы

Наблюдаемые переменные – факторы	Тенденция развития этих факторов и их последствия	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Влияние изменения доходов потребителей	На данный момент в России наблюдается снижение роста номинальных зарплат (согласно официальной статистике на 6%). Это может спровоцировать задержки выплат во всех регионах России, что еще более понизит планку средней заработной платы.	Благодаря стабильной ситуации по данному фактору компания может поддерживать свою ценовую политику, осознавая, что риски, связанные с ней минимальны.	Снижение доходов. В этом случае потребитель будет искать альтернативу недоступному для них товару, а компании придётся снижать свои цены, чтобы удержать внимание потребителя на себе.
Влияние изменения предпочтений потребителей	В настоящее время в сегменте SD наблюдаются следующие основные тенденции: мобильность, виртуализация, консолидация инфраструктуры, центры обработки данных.	Новые потребители на новых рынках	Изменение предпочтений ценностей и стиля жизни потребителя.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Список вопросов интервью для определения стадии жизненного цикла компании

Стратегия

– Для кого работает ваша компания?
– Кто ваши клиенты?
– Ясна ли миссия компании всем сотрудникам?
– Какова основная цель работы компании?
– Какой вы видите компанию через 5-10 лет?
– Что, на ваш взгляд, может помешать осуществить намеченные цели? Назовите пять основных проблем.
– Можете ли вы сказать, что завтра будет то же, что и сегодня?
– Как строится работа с клиентами? Есть ли на данный момент такие потребности клиентов, которые вам не удается удовлетворять? Как вы думаете, почему это происходит?
– Что в компании делается в рамках разработки новых технологий/продукта/услуги?
– Что вам больше всего хотелось бы изменить в работе компании? Что мешает это сделать?

Структура

– Как строятся ваши отношения с владельцами бизнеса: каковы ваши полномочия и ответственность? Какие вопросы решаете вы, а какие — только собственник? Это взаимодействие на равных? На контрактной основе?
– Сосредоточен ли контроль над деятельностью финансового менеджмента и бухгалтерского учета, маркетинга и логистики в одних руках?
– Как бы вы охарактеризовали сложившуюся в компании систему отчетности? Есть ли должностные инструкции? Насколько они соответствуют реально выполняемым функциям?
– Существует ли система бюджетов? Кто этим занимается? Кто их утверждает?
– Какие отделы играют более значимую роль (финансовый и юридический или маркетинга и продаж)?
– Есть ли филиалы? Насколько активно вы поддержи ваете с ними связь?
– Кого из замов вы бы назвали своей "правой рукой"? Почему? Это происходит из-за необходимости для бизнеса или по причине личного контакта?
– Поступает ли вам такая информация, как претензии к работе компании, жалобы клиентов; письма от крупных партнеров; переписка с государственными органами? По какому принципу вы решаете, какая информация обязательно должна быть вам предоставлена?

Кадровый состав

– Как вы воспринимаете персонал? Назовите ключевую характеристику сотрудника, важную для вас. Персонал — это скорее конкурентное преимущество, ресурс или издержки?
– Назовите критерии эффективности команды, которую вы возглавляете.
– Какова система подбора персонала? Какие источники используются при его поиске?
– Какова текучесть кадров? Как часто происходят смены на руководящих позициях?
– Какова численность персонала, его структура? Большинство сотрудников заняты в производстве/оказании услуг?

Система вознаграждения

– Какова система вознаграждения? Одинакова ли она для всех? Учитывает ли эта система вклад каждого сотрудника?

– Доводятся ли решения о поощрении до конца? Возможно ли, что менеджер по продажам заработает больше своего начальника?

– Как часто повышается заработная плата и на сколько?

Стиль лидерства

– Как бы вы охарактеризовали отношения в компании?

– Какова структура обычного совещания? Сколько оно в среднем длится?

– Доверяете ли вы своим сотрудникам?

– Существует ли взаимное доверие и уважение у персонала с менеджментом? Могут ли сотрудники поделиться с вами своими проблемами, предложениями?

– Как часто возникают конфликты? На какой почве они чаще всего происходят? Какие используются способы для их разрешения?

– На что вы тратите 80% своего рабочего времени?

– В какой форме вы обычно контролируете, выполнили ли подчиненные задание? Какое утверждение более верно для вашей компании: почти все позволено, если прямо не запрещено, или большинство вещей запрещено, если не разрешено?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Тест на определение этапа жизненного цикла организации по И. Адизесу (разработан профессором С. А. Масютиным).

Отметьте любые нижеследующие характеристики, присущие, по вашему мнению, анализируемой организации.

Характеристики на стадии 1 (Go-go!)

- Возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами
- Ориентация на увеличение продаж
- Исключительно быстрый рост
- Недостаток последовательности и концентрации усилий
- Компания концентрируется вокруг людей
- Необходимость упорядочения деятельности организации
- Децентрализация путем делегирования

Характеристики на стадии 2 ("Младенчество")

- Организация ориентирована на действие, ею движут возможности
- В деятельности отсутствует система и правила
- Непоследовательное поведение
- Отдельная проблема может быстро перерасти в кризис
- Управление осуществляется от кризиса к кризису
- Делегирование происходит в редких случаях; менеджмент представляет собой "театр одного актера"
- Преданность делу со стороны его основателя непрерывно подвергается испытанию и оказывается решающей для успеха предприятия

Характеристики на стадии 3 ("Бюрократизм")

- Системы работают функционально неориентированно
- Теряются контакты с окружающей средой
- Исчезает чувство контроля
- Для эффективного взаимодействия с такой организацией клиенты вынуждены вырабатывать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий

Характеристики на стадии 4 ("Охота за ведьмами")

- Акцент делается на том, кто является источником проблем, а не на том, что нужно предпринять
- Процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба в коллективе
- "Паранойя" парализует организацию, низок моральный дух
- Все внимание уделено внутренней борьбе, отношения с внешними клиентами рассматриваются как неизбежное зло

Характеристики на стадии 5 ("Аристократизм")

- Средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и благоустройство
- Акцент делается на том, как делать что-либо, а не на том, что делать и зачем
- Формируются традиции, формализуется общение
- Индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является "Не гони волну!"
- Внутренняя мотивация низка
- Организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения

Характеристики на стадии 6 ("Стабильность")

- Низкий уровень ожидания роста
- Слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий

- Организация сосредотачивается на прошлых достижениях, вместо того чтобы попытаться заглянуть в будущее
- Подозрительное отношение к любым изменениям
- В компании поощряют исполнителей, а не новаторов
- В коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса

Характеристики на стадии 7 ("Расцвет")

- Наличие функциональных систем и организационной структуры
- Институализированные перспективы и творческий подход к делу
- Ориентация на результаты — организация удовлетворяет нужды клиентов
- Организация разрабатывает планы и следует им
- Предсказуемость организации проявляется в ее деятельности
- Предприятие может позволить себе как увеличение объемов производства, так и повышение прибыли
- Организация порождает новые компании

Характеристики на стадии 8 ("Юность")

- Менталитет типа "они — мы" или "старики против новичков"
- Противоречивость организационных целей
- Противоречивость оплаты труда и премирования
- Необходимость делегирования полномочий
- Изменение стиля лидерства: от предпринимательства к профессиональному менеджменту
- Смещение целей: от объемов к прибыли

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анкета на определение организационного профиля компании

Уважаемые участники исследования!

С помощью этой анкеты мы сможем определить тип корпоративной культуры Вашей организации. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100.

КОД	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
1.	ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ		
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
2.	ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
3.	УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ		
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		

КОД	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
4.	СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
5.	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
5.	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство		

Окончание приложения Г

КОД	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочти-тельное состояние
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Функциональные обязанности менеджера по проекту

1. Формирует готовый вариант технического задания проекта.
2. Составляет технологическую архитектуру проекта.
3. Формирует проектную группу.
4. Готовит планы расходов, доходов, движения денежных средств проектов.
5. Ведет документацию по проектам.
6. Участвует в управлении расходами денежных средств по проектам в соответствии с бюджетами движения денежных средств.
7. Организует реализацию проектов в соответствии с планом работ.
8. Готовит и ведет презентации проектов.
9. Готовит и вносит изменения в проекты.
10. Координирует работы участников проектных групп.
11. Контролирует качество выполнения работ по проектам.
12. Корректирует план-график и бюджет проектов и согласует изменения с кураторами проектов.
13. Ведет переговоры с клиентами.
14. Инициирует проведение совещаний и их планирование по ходу выполнения проектов.
15. Формирует и представляет промежуточные и итоговые отчеты по проектам совету директоров.

Функциональные обязанности инженера по качеству

1. Разрабатывает планы, графики, методики и описания тестирования.
2. Моделирует ситуации, которые могут возникнуть в условиях эксплуатации программного обеспечения.
3. Выполняет тестирование программных продуктов.
4. Выполняет нагрузочные тестирования.
5. Составляет документацию для проведения функционального тестирования.
6. Заполняет таблицы баз данных тестовыми данными.
7. Анализирует результаты, полученные во время прохождения тестов.
8. Классифицирует выявленные ошибки и заносит их в базу данных для текущего программного продукта.
9. Контролирует процесс ликвидации выявленных ошибок разработчиком ПО.
10. Создает тест-планы, тест-кейсы.

Функциональные обязанности инженера-программиста

1. На основе анализа математических моделей и алгоритмов решения экономических и других задач разрабатывает программы, обеспечивающие возможность выполнения алгоритма и соответственно поставленной задачи средствами вычислительной техники, проводит их тестирование и отладку.
2. Разрабатывает технологию решения задачи по всем этапам обработки информации.
3. Определяет информацию, подлежащую обработке средствами вычислительной техники, ее объемы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и вывода, методы ее контроля.
4. Выполняет работу по подготовке программ к отладке и проводит отладку.
5. Осуществляет запуск отлаженных программ и ввод исходных данных, определяемых условиями поставленных задач.
6. Проводит корректировку разработанной программы на основе анализа выходных данных.
7. Разрабатывает инструкции по работе с программами, оформляет необходимую

техническую документацию.

8. Определяет возможность использования готовых программных продуктов.
9. Осуществляет сопровождение внедрения программ и программных средств.
10. Разрабатывает и внедряет системы автоматической проверки правильности программ, типовые и стандартные программные средства, составляет технологию обработки информации.
11. Выполняет работу по унификации и типизации вычислительных процессов.

Функциональные обязанности бизнес-аналитика

1. Осуществляет сбор, формализацию и согласование требований с заказчиками;
2. Разработка предварительной технологической архитектуры проекта;
3. Подготовка сравнительного анализа деятельности компании;
4. Формулирование высокоуровневых требований к программному продукту;
5. Составление структуры программного продукта и связей между элементами;
6. Определение технологий и/или используемых программных решений;
7. Проектирование пользовательского интерфейса, формата и способа взаимодействия между пользователем и программой
8. Подготовка презентаций для руководства и заказчиков.

Функциональные обязанности менеджера по продажам

1. Осуществляет поиск потенциальных клиентов.
2. Ведет коммерческие переговоры с клиентами.
3. Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы.
4. Выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями
5. Составляет предварительное техническое задание и график проекта
6. Составляет ежемесячный план продаж
7. Ведет отчетность по продажам и отгрузкам клиентам компании.
8. Участвует в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела продаж.
9. Ведет клиентскую базу.

Функциональные обязанности маркетолога

1. Осуществляет организацию и проведение PR-кампаний;
2. Формирует ежемесячные отчеты;
3. Проводит оценку эффективности маркетинговых мероприятий;
4. Изучает особенности продвигаемых услуг, анализирует требования потребителей к услугам на основе результатов маркетинговых исследований.
5. Осуществляет анализ рынка, определяет целевые потребительские сегменты рынка для предложения услуг.
6. Осуществляет наблюдение за положением компании на рынке, определяет и анализирует отношение потребителей к услугам.
7. Отслеживает ценовую политику и спрос на услуги конкурентов, определяет позиции компании относительно аналогичных или схожих компаний конкурентов.

Функциональные обязанности делопроизводителя

1. Принимает и регистрирует корреспонденцию, направляет ее в структурные подразделения.

2. Ведет картотеку учета прохождения документальных материалов, осуществляет контроль над их исполнением, выдает необходимые справки по зарегистрированным документам.

3. Отправляет исполненную документацию по адресатам.

4. Ведет учет получаемой и отправляемой корреспонденции, систематизирует и хранит документы текущего архива.

5. Принимает документы на подпись заведующего канцелярией / начальника отдела документационного обеспечения, проверяет правильность их составления и оформления.

6. Составляет отчеты по зарплатам, премированию работников, показателям численности персонала, структуре и текучести кадров за отчетный период.

7. Подготавливает трудовые договоры (контракты).

8. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

9. Принимает участие в разработке организационной структуры предприятия (составление штатных расписаний, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, проектов трудовых договоров (контрактов), пр.).

10. Организует поиск кандидатов с использованием различных источников (средств массовой информации, Интернета, кадровых агентств и центров по трудоустройству и пр.).

Функциональные обязанности директора по развитию

1. Определяет общую концепцию политики развития предприятия.

2. Обосновывает цели развития предприятия.

3. Разрабатывает эффективную стратегию развития и основные разделы плана развития предприятия.

4. Проводит «диагностику» всех производственных, коммерческих процессов на предприятии.

5. Подготавливает конкретные программы развития и реструктуризации предприятия, анализирует возможность финансового обеспечения программ.

6. Устанавливает приоритеты бюджетирования и проводит мониторинг расходов для обеспечения гарантий финансовой стабильности реализуемых программ.

7. Организует расчеты эффективности от реализации проектов развития предприятия.

8. Готовит предложения по освоению новых направлений бизнеса, освоению новых рынков; разрабатывает проекты технической и административной модернизации предприятия.

9. Организует презентацию проектов и графиков их реализации высшему руководству, защищает и обосновывает их, отвечает на вопросы руководства по проектам.

10. Доводит утвержденные графики проведения работ по реализации проектов до руководящего персонала предприятия.

11. Назначает работников, ответственных за реализацию проектов, дает общие указания, осуществляет непосредственное руководство ими и координацию их деятельности.

12. Организует взаимодействие всех структур предприятия по реализации проектов развития предприятия.

13. Координирует работы по реализации проектов на всех этапах, контролирует соответствие принимаемых решений и совершаемых действий основной концепции развития предприятия.

14. Анализирует экономические, финансовые показатели на каждом этапе реализации проектов развития.

15. Разрабатывает методики по оперативному реагированию на кризисные и нестандартные ситуации, которые могут привести к срыву плана развития предприятия, иным неблагоприятным для предприятия последствиям.

16. Проводит отбор из числа кандидатов, отвечающих требованиям разработанных программ.

17. Принимает участие в разработке организационной структуры предприятия (составление штатных расписаний, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, проектов трудовых договоров (контрактов), пр.).

18. Планирует потребность в переподготовке и повышении квалификации персонала; организует обучение, стажировку, повышение квалификации персонала посредством направления работников в учебные заведения, привлечения высокопрофессиональных специалистов по подготовке кадров на предприятия для проведения обучения, тренингов и пр.

19. Разрабатывает системы оценки деловых и личностных качества работников, организует проведение аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

Функциональные обязанности генерального директора

1. Осуществляет руководство финансовой и профессиональной деятельностью Общества, обеспечивает выполнение Обществом возложенных на него задач, своевременного и единообразного выполнения нормативных актов законодательства РФ, Правил внутреннего документооборота и контроля Общества, внутренних нормативных документов Общества.

2. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности Общества и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности Общества.

3. Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений, направление их деятельности на развитие и совершенствование производимых услуг

4. Обеспечивает выполнение Обществом всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банков, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов.

5. Организация обеспечения Общества всеми необходимыми материально-техническими условиями деятельности.

6. Защита имущественных интересов Общества в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

7. Обеспечивает сохранности материальных ценностей, принадлежащих Обществу.

8. Принимает меры по обеспечению Общества квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условия труда.

9. Разрабатывает и утверждает штатное расписание Общества, организация разработки и утверждение Должностных инструкций для сотрудников Общества, организация и осуществление подбора, найма и увольнения сотрудников Общества в соответствии с Должностными Инструкциями, утвержденными Обществом, проведение аттестаций, организация обучения подчиненных сотрудников филиала.

10. Обеспечивает правильное сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

11. Обеспечивает своевременное представление бухгалтерской и иной установленной решениями Совета директоров отчетности Общества в Совет директоров Общества и в надзорные инстанции.

12. Организация всех необходимых работ по осуществлению внутреннего контроля в Обществе

13. Осуществляет контроль за безопасностью и защитой информации в системе ведения реестров Общества.

14. Соблюдение служебной тайны в отношении полученной информации, обеспечение применительно к условиям работы Общества разработки, соблюдения мер и создания условий, препятствующих утечкам конфиденциальной информации

15. Организация устранения выявленных нарушений законодательства РФ, нормативных правовых актов ФКЦБ РФ, внутренних нормативных документов и процедур Общества, а также причин и условий, способствовавших совершению нарушения.

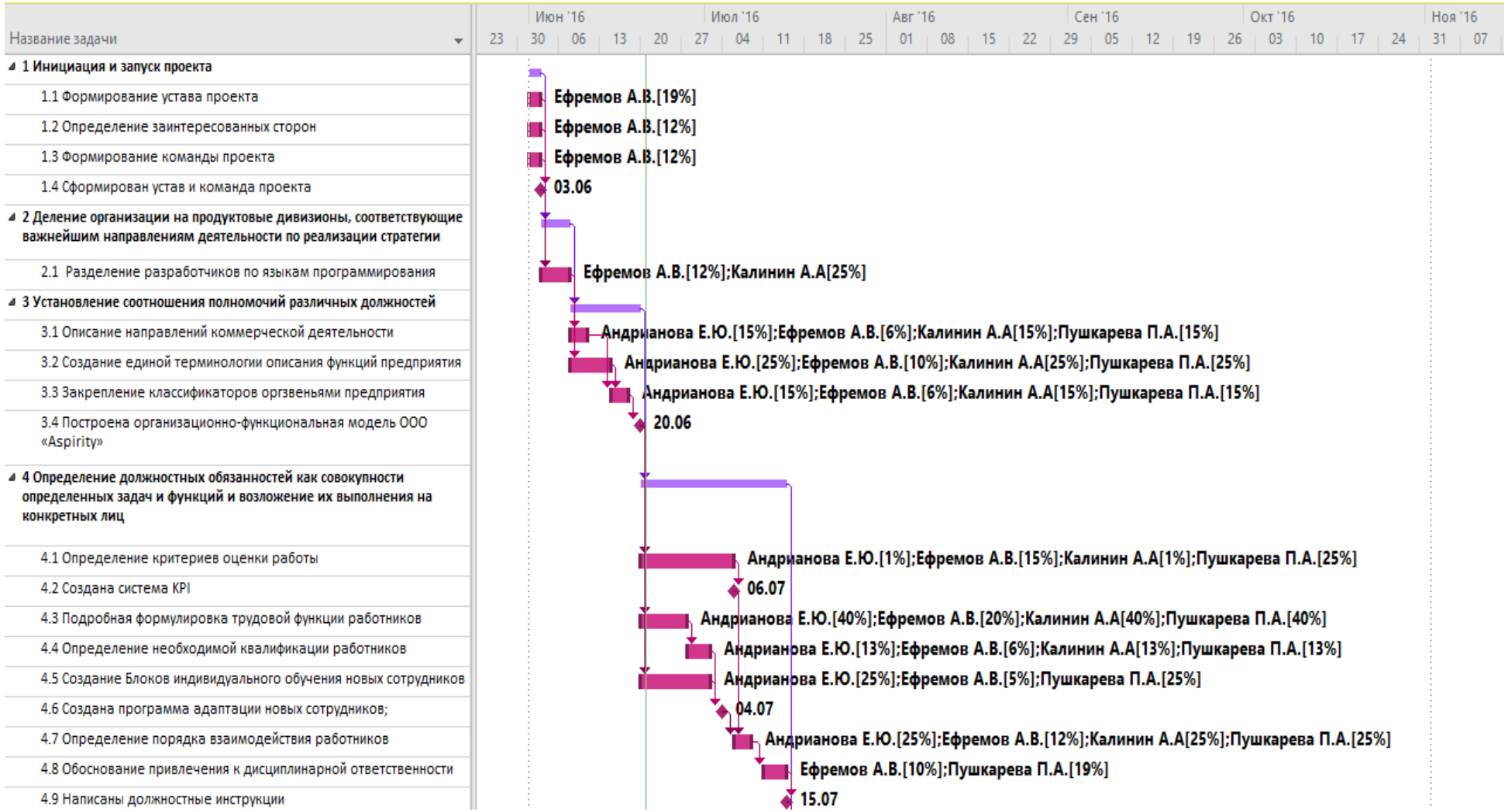
16. Организация и контроль выполнения подчиненными сотрудниками своих Должностных инструкций, требований законодательства РФ и внутренних нормативных документов Общества, организация работы Общества по устранению нарушений и недостатков в деятельности подчиненных сотрудников.

17. Разрабатывает и внедряет системы мотивации работников предприятия.

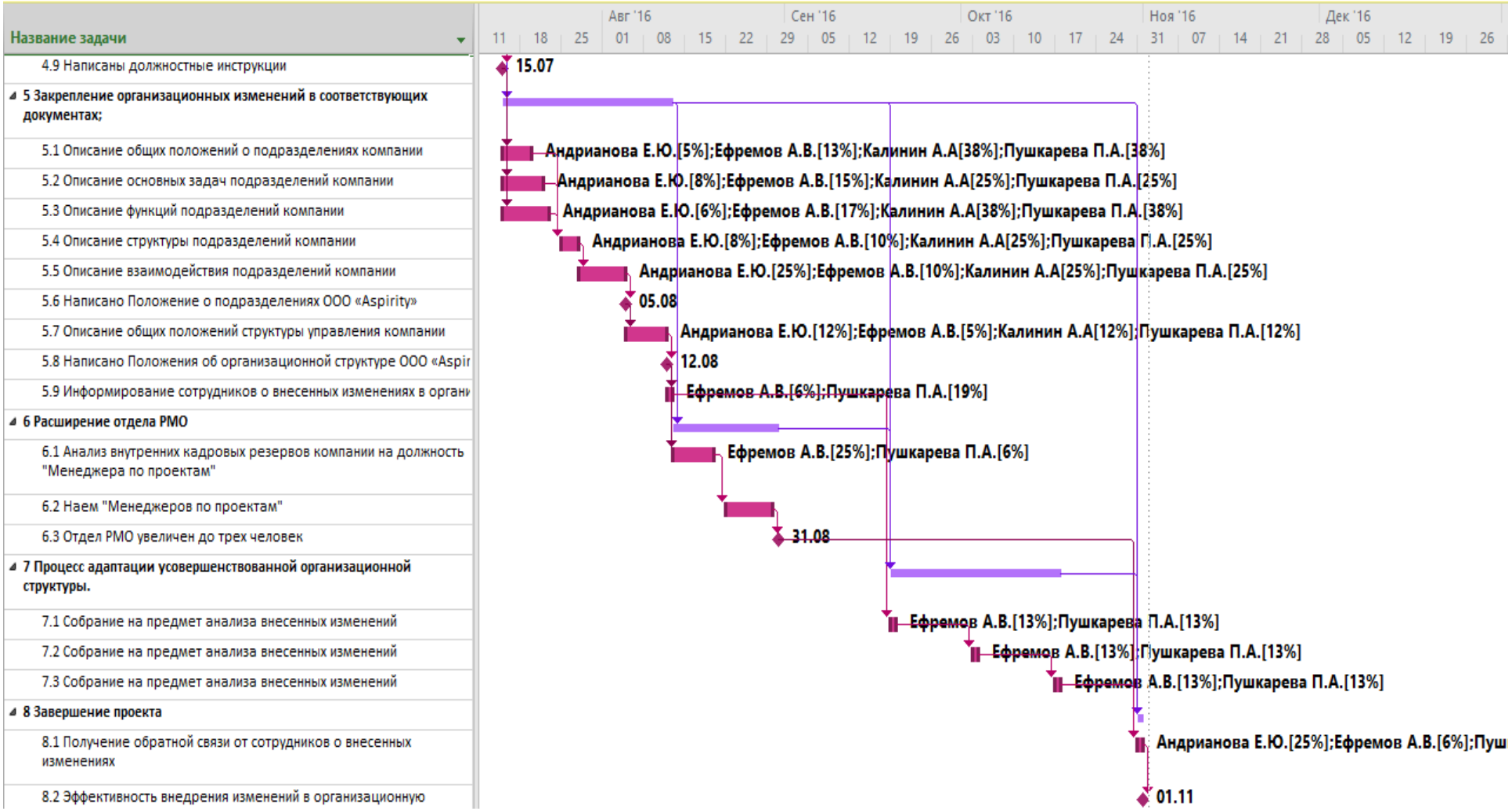
18. Создает эффективную систему управления кадрами и социальными процессами на предприятии, обеспечивающую условия для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, эффективного построения взаимоотношений в коллективе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Диаграмма Ганта проекта



Окончание приложения 3



ПРИЛОЖЕНИЕ И

Задачи проекта

Задачи	Длительность	Начало	Окончание
1 Инициация и запуск проекта			
1.1 Формирование устава проекта	2 дней	Ср 01.06.16	Чт 02.06.16
1.2 Определение заинтересованных сторон	2 дней	Ср 01.06.16	Чт 02.06.16
1.3 Формирование команды проекта	2 дней	Ср 01.06.16	Чт 02.06.16
1.4 Сформирован устав и команда проекта	0 дней	Пт 03.06.16	Пт 03.06.16
2 Деление организации на продуктовые дивизионы, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии			
2.1 Разделение разработчиков по языкам программирования	3 дней	Пт 03.06.16	Вт 07.06.16
3 Установление соотношения полномочий различных должностей			
3.1 Описание направлений коммерческой деятельности	3 дней	Ср 08.06.16	Пт 10.06.16
3.2 Создание единой терминологии описания функций предприятия	5 дней	Ср 08.06.16	Вт 14.06.16
3.3 Закрепление классификаторов оргзвеньями предприятия	3 дней	Ср 15.06.16	Пт 17.06.16
3.4 Построена организационно-функциональная модель ООО «Aspirity»	0 дней	Пн 20.06.16	Пн 20.06.16
4 Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц			
4.1 Определение критериев оценки работы	12 дней	Пн 20.06.16	Вт 05.07.16
4.2 Создана система KPI	0 дней	Ср 06.07.16	Ср 06.07.16
4.3 Подробная формулировка трудовой функции работников	6 дней	Пн 20.06.16	Пн 27.06.16
4.4 Определение необходимой квалификации работников	4 дней	Вт 28.06.16	Пт 01.07.16
4.5 Создание Блоков индивидуального обучения новых сотрудников	10 дней	Пн 20.06.16	Пт 01.07.16
4.6 Создана программа адаптации новых сотрудников;	0 дней	Пн 04.07.16	Пн 04.07.16
4.7 Определение порядка взаимодействия работников	3 дней	Ср 06.07.16	Пт 08.07.16
4.8 Обоснование привлечения к дисциплинарной ответственности	4 дней	Пн 11.07.16	Чт 14.07.16
4.9 Написаны должностные инструкции	0 дней	Пт 15.07.16	Пт 15.07.16
5 Закрепление организационных изменений в соответствующих документах;			
5.1 Описание общих положений о подразделениях компании	3 дней	Пт 15.07.16	Вт 19.07.16
5.2 Описание основных задач подразделений компании	5 дней	Пт 15.07.16	Чт 21.07.16
5.3 Описание функций подразделений компании	6 дней	Пт 15.07.16	Пт 22.07.16
5.4 Описание структуры подразделений компании	3 дней	Пн 25.07.16	Ср 27.07.16
5.5 Описание взаимодействия подразделений компании	6 дней	Чт 28.07.16	Чт 04.08.16

Окончание приложения И

Задачи	Длительность	Начало	Окончание
5.6 Написано Положение о подразделениях ООО «Aspirity»	0 дней	Пт 05.08.16	Пт 05.08.16
5.7Описание общих положений структуры управления компании	5 дней	Пт 05.08.16	Чт 11.08.16
5.8 Написано Положения об организационной структуре ООО «Aspirity»;	0 дней	Пт 12.08.16	Пт 12.08.16
5.9 Информирование сотрудников о внесенных изменениях в организационную структуру компании	1 день	Пт 12.08.16	Пт 12.08.16
6 Расширение отдела PMO			
6.1 Анализ внутренних кадровых резервов компании на должность "Менеджера по проектам"	6 дней	Сб 13.08.16	Пт 19.08.16
6.2 Наем "Менеджеров по проектам"	6 дней	Пн 22.08.16	Пн 29.08.16
6.3 Отдел PMO увеличен до трех человек	0 дней	Ср 31.08.16	Ср 31.08.16
7 Процесс адаптации усовершенствованной организационной структуры.			
7.1 Собрание на предмет анализа внесенных изменений	1 день	Пн 19.09.16	Пн 19.09.16
7.2 Собрание на предмет анализа внесенных изменений	1 день	Пн 03.10.16	Пн 03.10.16
7.3 Собрание на предмет анализа внесенных изменений	1 день	Пн 17.10.16	Пн 17.10.16
8 Завершение проекта			
8.1 Получение обратной связи от сотрудников о внесенных изменениях	1 день	Пн 31.10.16	Пн 31.10.16
8.2 Эффективность внедрения изменений в организационную структуру оценена	0 дней	Вт 01.11.16	Вт 01.11.16