

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

«___» _____ 2023г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 - Экономика

Экономическое обоснование изменения организационной структуры компании
(на примере ООО «АКВА СТАРТ»)

Руководитель _____

канд. эк. наук, доцент О.Л. Егошина

Выпускник _____

Венберг Анастасия Андреевна

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Экономическое обоснование изменения организационной структуры компании (на примере ООО «АКВА СТАРТ»))» содержит 85 страниц текстового документа, 20 иллюстраций, 50 таблиц, 5 приложений, 44 использованных источников.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ, АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ, МАКРОУРОВЕНЬ, МИКРОУРОВЕНЬ

Объект исследования – ООО «АКВА СТАРТ».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты организационной структуры, типы и направления по их совершенствования;
2. Представить методы оценки эффективности организационных структур управления;
3. Дать организационно-экономическую характеристику детской школы плавания «АКВА СТАРТ»;
4. Охарактеризовать организационную структуру ООО «АКВА СТАРТ» и дать оценку эффективности функционирования существующей организационной структуры;
5. Представить основные направления совершенствования организационной структуры ООО «АКВА СТАРТ».

Структура ВКР сформулирована с учетом указанной цели и поставленных задач исследования.

В введении обосновывается актуальность выбранной темы бакалаврского исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования.

В первой главе представлены основные теоретические и методические аспекты изменения организационных структур управления.

Во второй главе дается анализ внутренней и внешней среды ООО «АКВА СТАРТ» в целом.

Третья глава представляет собой разработку рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления ООО «АКВА СТАРТ», а также проводится оценка экономической эффективности изменения организационной структуры.

В заключении представлены основные выводы, сделанные в процессе написания ВКР.

В результате проведенного анализа была определена новая организационная структура ООО «АКВА СТАРТ», с привлечением новых сотрудников и открытием новых отделов. В качестве внедрения предложенных мероприятий произведен расчет затрат на привлечение новых сотрудников.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретический анализ организационных структур и направлений их совершенствования	5
1.1 Экономическое обоснование, его структура и цели	5
1.2 Понятия и виды организационных структур	9
1.3 Причины изменения организационных структур	14
1.4 Оценка эффективности организационных структур	18
2.1 Анализ внутренней среды организации	27
2.1.1 Финансово-экономический анализ ООО «АКВА СТАРТ»	29
2.1.2 Оценка эффективности существующей организационной структуры ООО «АКВА СТАРТ»	43
2.2 Анализ внешней среды ООО «АКВА СТАРТ»	51
2.2.1 Макроуровень	51
2.2.2 Микроуровень	56
2.1.1 Финансово-экономический анализ ООО «АКВА СТАРТ»	29
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры ООО «АКВА СТАРТ»	64
3.1 Рекомендации по изменению организационной структуры школы детского плавания «АКВА СТАРТ»	64
3.2 Оценка эффективности представленных мероприятий	68
Заключение	70
Список использованных источников	71
Приложение А-Е	75-85

ВВЕДЕНИЕ

Организационная структура является одним из ключевых элементов успеха любой компании. В условиях постоянно меняющейся экономической ситуации и конкурентной среды, организации вынуждены постоянно адаптироваться и изменять свою структуру для повышения эффективности своей деятельности.

Актуальностью данной темы выпускной квалификационной работы (ВКР) заключается в том, что структура организации – это самое главное в построении взаимоотношений, взаимосвязей между уровнем управления и функциональной областью, благодаря которой можно добиться оптимального решения поставленных задач в достижении целей компании. Благодаря оптимально составленной организационной структуре, полномочия между всеми сотрудниками распределяются равномерно, что приводит к качественному выполнению рабочего процесса деятельности фирмы. Именно поэтому каждый руководитель уделяет большое внимание построению структуры своей организации.

В данной дипломной работе рассматривается экономическое обоснование изменения организационной структуры для повышения эффективности деятельности организации на примере ООО «АКВА СТАРТ». В рамках исследования будет проанализирована текущая структура организации, выявлены ее проблемные моменты, определены направления изменений и проведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Результаты исследования могут быть использованы для принятия обоснованных решений по изменению организационной структуры и повышению ее эффективности.

Для ООО «АКВА СТАРТ» составление организационной структуры играет важную роль, так как школа детского плавания имеет большое количество филиалов на аква рынке города Красноярск, поэтому вопросы совершенствования организационной структуры являются весьма актуальными.

Целью ВКР является разработка предложений по изменению организационной структуры детской школы плавания «АКВА СТАРТ».

Объект исследования – школа детского плавания «АКВА СТАРТ». Предмет исследования – организационная структура школы детского плавания «АКВА СТАРТ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

6. Изучить теоретические аспекты организационной структуры, типы и направления по их совершенствования;

7. Представить методы оценки эффективности организационных структур управления;

8. Дать организационно-экономическую характеристику детской школы плавания «АКВА СТАРТ»;

9. Охарактеризовать организационную структуру ООО «АКВА СТАРТ» и дать оценку эффективности функционирования существующей организационной структуры;

10. Представить основные направления совершенствования организационной структуры ООО «АКВА СТАРТ»;

11. Дать оценку эффективности представленных мероприятий.

1 Теоретический анализ организационных структур и направлений их совершенствования

1.1 Экономическое обоснование, его структура и цели

Экономическое обоснование – это обоснование какой-либо значительной статьи расходов. Включает в себя информацию о затратах, выгоде, вариантах реализации, сложностях, рисках и возможных проблемах [1], что является полезной информацией не только для руководителя компании, но и для инвесторов, так как это документ, в котором прописаны аргументы для выполнения того или иного проекта.

Экономическое обоснование можно сравнить с анализом, который проводится при совершении крупной покупки, например, покупка новой квартиры. Человек выбирает для себя несколько подходящих, определяет их ценовую категорию, а затем сравнивает, выбирая наилучший вариант. После чего покупатель рассчитывает необходимую экономическую сумму с учётом всех дополнительных затрат и издержек и решает, подходит ли ему данный вариант – рисунок 1.1.

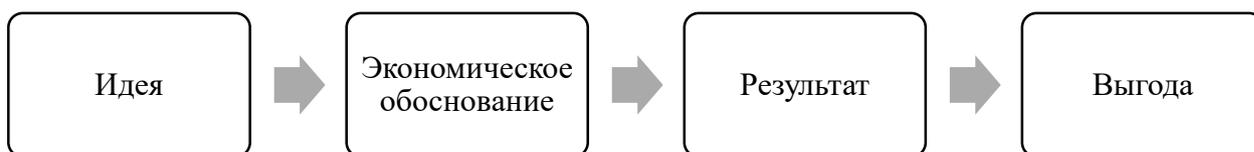


Рисунок 1.1 – Схема внедрения новой идеи

Экономическое обоснование, как отдельный документ, выступает только в крупных проектах, в которых существуют большие финансовые риски, требующие экономическое доказательство в качестве отдельной бумаги, прилагающийся к основному пакету документов. Во всех остальных случаях оно входит в форму инициализации. Инициализация – это создание, активация, подготовка к работе, определение параметров [2].

Поддержание экономического обоснование включает в себя отражение проекта, то, что в нем происходит. Основной задачей экономического обоснования выступает выгода и целесообразность внедрения новой идеи, для этого в документе обоснования должны быть следующие данные [3]:

- объём требующихся для реализации проекта затрат, сроки их окупаемости и обоснование предполагаемой выгоды;
- доход, доля рынка и прочие характеристики уже существующего предприятия;
- информация о состоянии, прибыльности и перспективах развития сферы, в которой работает компания (обоснование нужно провести по стране и региону, где работает предприятие);

- общее описание этой экономической сферы, виды выпускаемых ею типов продуктов и услуг, цены на них;
- обоснование движения денежных потоков, источники, из которых будут получаться и покрываться средства на проект;
- причины выбора тех или иных видов оборудования и техники, их сравнение с альтернативами;
- соотношение затрат и доходов;
- обоснование разделения расходов на постоянные и временные;
- расчёт прибыли при разных уровнях спроса и соответствующие им сроки экономической окупаемости;
- план внедрения проекта в уже существующее предприятие;
- анализ степени готовности оборудования и сотрудников компании к введению проекта; общая экономическая оценка привлекательности инвестиций.

В экономическое обоснование не входит составление маркетингового плана и анализ рынка, так как идея заключается в модернизации работы уже действующей в настоящий момент времени фирмы, поэтому стоит уделять внимание анализу с финансово-экономической стороны, без технических и организационных подробностей.

Большое количество времени уходит на обсуждение альтернатив, которые тщательно сравнивают с текущими идеями в компании. Предлагая что-то новое необходимо предоставить аргументы в пользу выбора именно этого поставщика, материала, оборудования и прочего. Поэтому подробный анализ проводится для каждой из альтернатив с подробным учётом их технических характеристик, цен и трудовых затрат при работе.

Экономическое обоснование имеет свою структуру, которая не имеет строгих требований к стилю изложения, все зависит от специфики деятельности компании.

1. Цель обоснования. На данном этапе следует достаточно подробно объяснить, для чего фирме нужен данный проект, какие функции он будет выполнять и какую выгоду принесёт. Именно от этого шага зависит дальнейшее разработка проекта, его принятие и финансирование.

2. Способ реализации. После обоснования цели, необходимо предложить всевозможные пути ее достижения, а также привести аргументы для выбора наилучшего варианта. Также стоит сравнить альтернативные методы с выбранными и доказать, что новые являются наиболее эффективными. Кроме того, стоит привести описание выбранных технических решений.

3. Экономические данные. На данном этапе необходимо указать способ получения вложений и их сумму на начальном этапе, подробно расписать абсолютно все расходы и доходы от принятия проекта. Информация должна быть подкреплена расчётами всех параметров.

4. План выполнения. Следует указать максимальные и минимальные сроки выполнения проекта и описать объём финансовых и трудовых затрат на

его реализацию. Весь экономический срок можно разбить на этапы и провести анализ каждого из них (например, закупку материала, его доставку, начало производства новой продукции). Также стоит учесть те факторы, которые могут ускорить реализацию проекта или же наоборот замедлить её.

5. Обязанности сотрудников. На данном этапе следует указать количество сотрудников для реализации идеи и их прямые обязанности, обосновывая это.

6. Прогнозы эффективности и оценка привлекательности для инвесторов. Вычисляются на основе экономических данных.

7. Выводы. На последнем этапе предоставляются рекомендации к внедрению проекта или отправке его на дальнейшую доработку для поиска более эффективных решений.

Экономическое обоснование изначально проверяет совет проекта, для того, чтобы идею можно было реализовывать. В случае, если проект будет отклонен от реализации, то проведенный анализ не будет лишним, так как в процессе сбора информации будут выявлены недочеты, которые компания сможет исправить до того, как понесет убытки.

За разработку экономического обоснования отвечает один руководитель, но не обязательно оно должно быть написано именно им, на помощь могут прийти другие люди, например, из финансового отдела, для оказания помощи со всей финансовой информацией.

Несмотря на то, что особенности содержания экономического обоснования зависят от специфики предприятия (например, в производстве пищевой продукции, необходимы данные о технике для хранения и сроках годности, а вот в строительстве понадобится смета и расчёт материалов), существуют обязательные данные для разработки проекта:

- общее описание обоснования, его задачи на предприятии, влияние на развитие экономики (как отдельной компании, так и региона или страны);
- анализ условий на рынке и приспособленность проекта к ним;
- экономические затраты;
- характеристики внедряемых изменений, с точки зрения прибыльности;
- период окупаемости с учётом всех процентов и инфляции (важно, чтобы вложение в проект было более выгодным, чем простое держание денег на депозитном счету);
- оценка привлекательности проекта для инвесторов.

Все вышеперечисленные пункты остаются неизменными в любой отрасли, но они могут добавить новые подразделения и разделы, все зависит от интересов предполагаемого круга читателей и особенностей компании.

Для написания плана оценки выгод, который включает в себя информацию об ожидаемых сроках, необходимо поставить перед собой две основные цели:

- определить мероприятия, которые будут необходимы для оценки ожидаемых выгод проекта;

– точное определить то, как измеряется выгода.

Данные цели используются для рассмотрения, планирования и анализа выгод, благодаря чему можно будет сравнить текущую ситуацию с новыми результатами, что является отправной точкой.

План оценки выгод создается руководителем во время стадии инициации. Именно руководитель отвечает за реализацию и определение выгод, так как он представляет пользователей, которые запрашивают новый продукт, именно поэтому они должны быть в состоянии описать ожидаемые выгоды, тем самым показывая полезность получаемого результата от проекта, вложение инвестиций. В следствии чего руководитель несет ответственность за использование данного продукта для достижения выгод, что делает его более подотчетным корпоративной или программной среде. После завершения и во время проекта это обеспечивает неизменность их обязательств – рисунок 1.2.

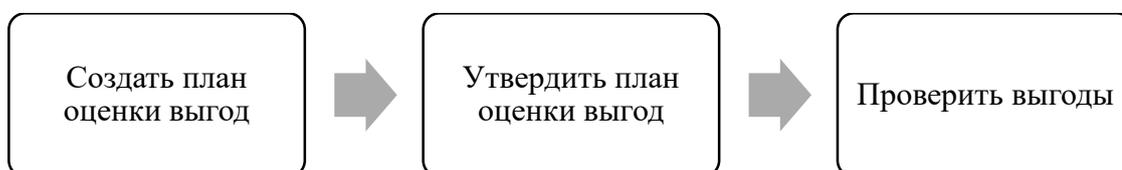


Рисунок 1.2 – Схема плана оценки выгод

План оценки выгод выглядит следующим образом:

- создается менеджером проекта во время стадии инициации;
- информация предоставляется старшим пользователем;
- совет проекта утверждает план оценки выгод;
- проверка реализованных выгод в конце каждого этапа;
- план оценки выгод после завершения проекта;
- проверка реализованных выгод (после завершения проекта).

Подведем итог по данному разделу. Не для всех проектов необходимо экономическое обоснование, а только для тех, в которые инвесторы собираются вложить крупную сумму денег. Экономическое обоснование оформляется в специальный документ, для наглядного примера реализации того или иного проекта, который предоставляется заинтересованным в нем лицам. В экономическом обосновании должны быть ответы на следующие вопросы по проекту:

1. «Какова цель?»;
2. «Зачем работать над данным проектом?»;
3. «Как это связано с целями и миссией компании?»;
4. «Какие показатели будут применены для успешности проекта?»;
5. «Кто будет работать над данным проектом?»;
6. «Сроки реализации?».

Экономическое обоснование также должно включать не только ключевые цифры и факты, но и содержать объяснение, почему предлагаемый проект является хорошей идеей для бизнеса.

1.2 Понятия и виды организационных структур

Ключевым термином в изучении менеджмента является «Организационная структура управления». Основой для её формирования является разделение труда управленцев, которое вызвано знанием и умением обработки необходимой информации. В организационной структуре управления элементом является человек, выполняющий определенную функцию управления (работник), а органом — группа работников, которые связаны между собой специфическими отношениями, состоящая из первичных групп. Элементы организационной структуры подбираются путём поддержания гармонии и слаженности, а также соответствия размера организации, типа внешней среды, её возраст и так далее. Наличие организационной структуры позволяет компаниям эффективными и целенаправленными [4].

Генри Минцберг, рассматривая сущность понятия организационная структура, утверждает, что это совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. Фактически он показывает, что появление элементов в субъекте управления обусловлено разделением труда, а процесс координации связан с объективной необходимостью подчинения (принцип иерархия управления) и взаимодействия [5].

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, взаимодействующих между собой в устойчивых отношениях по вертикали и горизонтали, обеспечивая их развитие и функционирование как единого целого [6].

Наилучшей структуры для всех компаний не существует. Более того, считается, что на протяжении жизни одной компании может потребоваться несколько раз сменить форму организационной структуры, приводя её в соответствии с новыми целями и условиями функционирования организации [7].

На тип структуры организации влияет внутренние и внешние варианты организационных структур. Можно выделить четыре уровня взаимодействия организационных структур:

- вертикальное взаимодействие – в системе управления есть иерархия, которая связана с передачей подчинений и полномочий;
- горизонтальное взаимодействие – распределение ответственности и полномочий по функциональному признаку. При взаимодействии с человеком можно определить степень свободы, которая доступна при принятии управленческих решений исполнителю;
- взаимодействие с внешней средой – необходимость в создании различных подразделений, таких как: поставщики, органы муниципальной и государственной власти;
- взаимодействие с человеком.

Всем типам структур предусмотрен уровень горизонтального взаимодействия, который передаёт свои полномочия лицам, находящимся ниже по должности, начиная с простой линейной структуры, которая применима на первой стадии жизненного цикла компании, и заканчивая более сложной, которая ориентирована на потребителей.

Линейная организационная структура обусловлена цепочкой элементов, которые в подчинении у более высокого уровня управления. Все решения принимаются сверху вниз, но тем не менее любой управляющий и даже любой работник может и даже обязан принимать решения по ходу работ своего подразделения [8]. Данный вид структуры позволяет с легкостью принимать решения и подходит для небольших организаций вроде производственных компаний, адвокатских контор и бухгалтерских фирм – рисунок 1.3.



Рисунок 1.3 – Линейная организационная структура

Функциональная структура характеризует исполнителей согласно функции, которую они выполняют в своей профессиональной жизни. Смысл данного типа структуры заключается в необходимом разделении функций, которая обусловлена особенностью объема информации и протекания процессов, которые приводят к принятию решений. Элементы функциональной структуры присущи всем типам структур, кроме линейной структуры. Функциональная структура предусматривает распределение работ в организации на основе группировке функций, которые выполняются организацией — закупки, строительство, финансы и т.п. Каждая

функциональная группа внутри организации вертикально интегрирована [9] - рисунок 1.4.

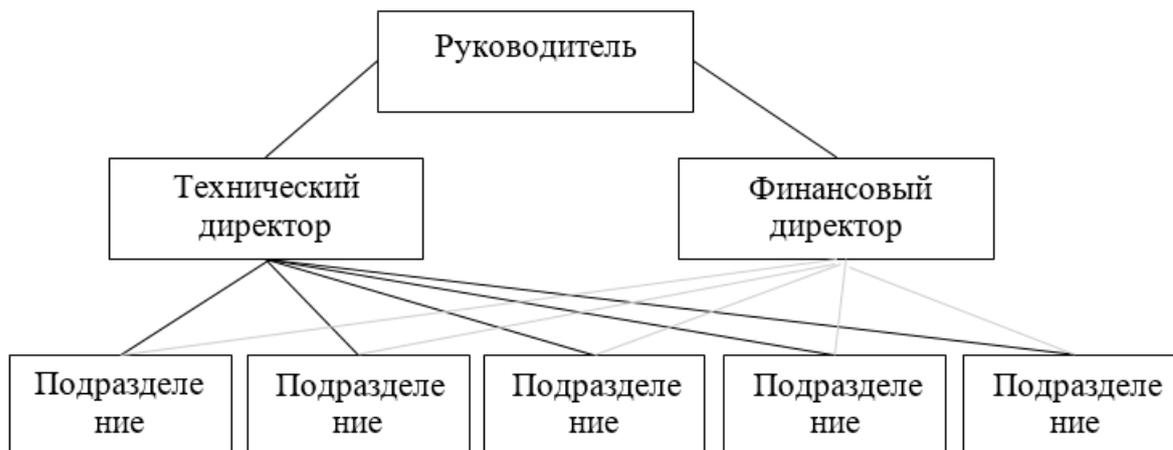


Рисунок 1.4 – Схема функционально-организационной структуры

Линейно-функциональная структура – это структура, которая сочетает в себе две предыдущие структуры – рисунок 1.4. Для её построения необходимо обязательно применить следующие принципы:

- наличие общего руководителя и начальников подразделений, которые должны разделять свое воздействие на сотрудников в соответствии с поставленными перед ними задачами;

- менеджер высшего звена обязан осуществлять только линейное воздействие на всех сотрудников компании, а функциональные начальники - технологическое воздействие;

- любой исполнитель сможет часть своей работы передать на нижестоящий уровень.

В структуре на рисунке 1.5 все решения передаются сверху вниз по цепочке, что формирует иерархию – ответственный одного звена, подчиняется руководителю более высшего звена. Данная структура предпочтительна для компаний с устойчивым выпуском однородных продуктов. Линейно-функциональная структура эффективна в тех случаях, когда присутствует достаточна большая экономия на масштабах производства.

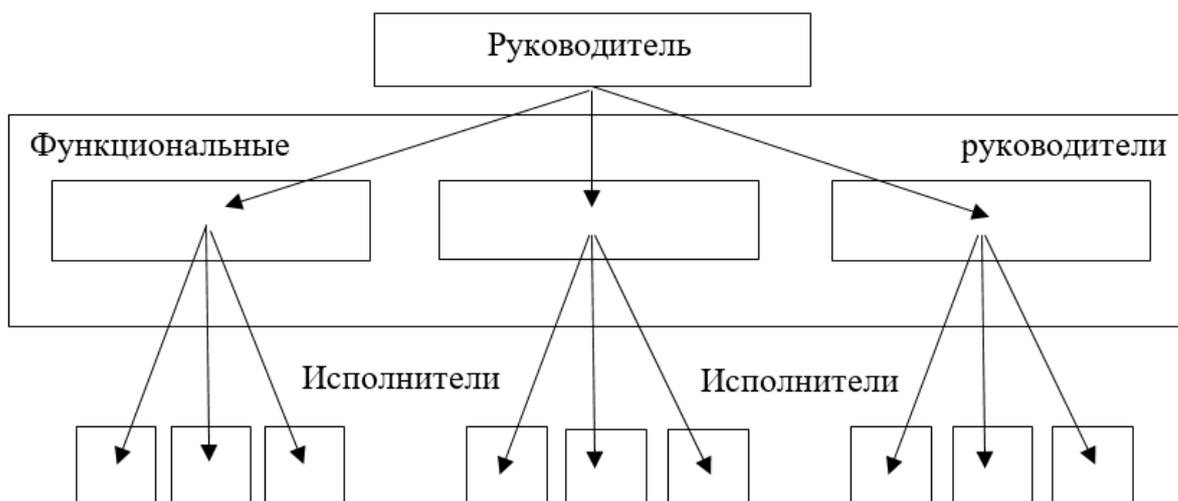


Рисунок 1.5 – Линейно-функциональная структура

Матричная структура – это тип организационной структуры, который основан на принципе двойного подчинения: одна сторона – непосредственный руководитель функционального направления деятельности, другая сторона – менеджер проекта, у которого есть полномочия управлять проектом в соответствии с запланированными ресурсами, сроками и качеством. Данная структура подходит для проектной деятельности и представляет собой сочетание функциональной и линейно-функциональной структуры. В матричной структуре система разделена на функциональные службы, к каждой из которых прикреплен проект или определённый круг работ – рисунок 1.6.

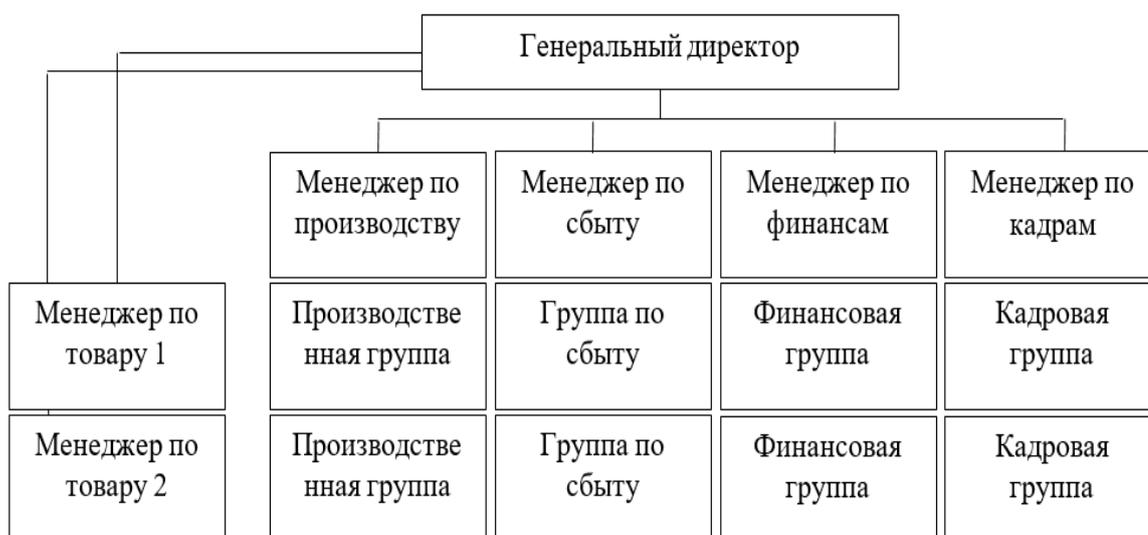


Рисунок 1.6 – Схема матричной структуры

Дивизиональная структура – это совокупность самостоятельных подразделений, которые включены в организацию, но отдалённых друг от друга.

друга пространственно, имеют свою собственную сферу деятельности, благодаря чему самостоятельно решают текущие и производственные вопросы – рисунок 1.7.

Дивизиональная структура – это такое внутреннее строение организации, при котором в рамках функциональных подразделений (производство, сбыт и др.) создаются более мелкие образования, выделяемые уже не по функциям, а по видам продукции, типу клиентов или географическим регионам.



Рисунок 1.7 – Схема дивизиональной структуры

Сетевые структуры используются в следующих сферах деятельности: медицина, гостиничный бизнес, торговля. Данная структура предоставляет большую свободу руководителям подразделений по принятию управленческих решений – рисунок 1.8.



Рисунок 1.8 – Схема сетевой организации

Организационное развитие понимается, как совершенствование структуры управления. Это либо перестройка структуры в целом, либо небольшие изменения в подсистемах бизнеса. Совершенствование структуры состоит из трех основных направлений:

- усовершенствование механических структур путём изменений или упрощений внутри организации. Данное направление может быть применено с помощью ликвидации звеньев, разделения, объединения, сокращение сотрудников или переподчинения;

- разработка комплексной структуры путём применения органических структур (блока развития, инновационных отделов и так далее) в механическую, которая уже существует в компании. То есть происходит рассмотрение структуры, целью которой является решение задач, которые не вписываются в традиционную линейно-функциональную структуру. В переходный период это может обеспечить эффективную структуру управления;

- смена механической структуры на адаптивную. Данное направление приводит к реорганизации структуры и требует достаточно сильную организационную культуру и лидера.

1.3 Причины изменения организационных структур

Изменение организационной структуры компании – это одна из важнейших задач управления, которую чаще всего принимает руководитель фирмы, так как это входит в его основные обязанности. Организационные преобразования не могут осуществляться до тех пор, пока не будут представлены явные аргументы, которые могут повлечь за собой различные

неприятные ситуации для компании. Только тогда появится твердая уверенность в изменении организационной структуры [10].

Оптимизация организационной структуры позволяет повысить эффективность компании. Её изменение необходимо абсолютно для всех предприятий.

Оптимизация организационной структуры необходима при выявлении следующих проблем:

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия., то есть неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

2. Перегрузка высшего руководства. Существуют компании, в которых руководитель выполняет большую часть работы самостоятельно, за счет чего использование его трудового потенциала неэффективно: нерациональность поведения, отсутствие способности к генерации новых идей, ухудшение эмоционального состояния. Поэтому для избегания вышеперечисленных критериев, необходимо соблюдать норму управляемости, то есть определять оптимальное количество людей, которыми будет управлять руководитель компании. В большинстве организаций оптимальное количество подчиненных равно 7 человек, это можно объяснить тем, что особенность оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах [11].

3. Отсутствие ориентации на перспективу. Руководители организации отдают все большее внимание развитию своей компании в будущем и ее стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. Они уделяют все больше времени оперативным вопросам, а их решения на будущее основываются на прогнозировании текущих тенденций. Руководитель должен понимать, что в его обязанности входит разработка и реализация стратегических программ с максимально допустимым наполнением юридической и экономической самостоятельности компании. Для того, чтобы добиться данного обеспечения чаще всего необходимо преобразовывать организационные формы и вводить новые или измененные коренным образом процессы принятия решений. Выявить отсутствие ориентации на перспективу можно с помощью анкетирования руководителей и работников компании. В данном анкетировании необходимо составить список вопросов, основанных на участие руководителей структурных подразделений в разработке стратегии компании.

4. Разногласия по организационным вопросам. Абсолютно каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия свидетельствует об успешном решении конфликтных ситуаций.

Уже существующая организационная структура является препятствием для эффективной работы, что затрудняет достижение целей некоторых подразделений или отделов, допускает несправедливое распределение власти, полномочий и положений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей и т.д. В период, когда возникают разногласия по поводу организационной структуры, необходимо тщательно изучить возможные изменения. При смене руководства довольно часто возникает реорганизация. В рамках конкретной структуры, одна группа руководителей может достаточно эффективно действовать, а группа, которая придет в дальнейшем им на смену, может найти совершенно иную форму, которая не соответствует ее подходу к проблемам предприятия. Такие обстоятельства чаще всего предшествуют глубокому изучению компании и являются симптомом ряда причин, одни из которых действуют внутри предприятия, а другие полностью выходят из сферы его влияния. Выявить данную проблему можно с помощью наблюдения за рабочим процессом сотрудников, их взаимоотношений.

5. Рост масштаба деятельности. При продолжительном увеличении масштаба компании возникает необходимость в изменении организационной структуры, несмотря на широкий ассортимент товаров и стабильном сбыте. К таким изменениям можно приспособиться путем небольших изменений в структуре, но нужно помнить, что если основная часть структуры не будет преобразована, то ухудшится функционирование фирмы, затруднится координация, а руководитель будет перегружен. На данную проблему указывает увеличение издержек передачи информации, необходимой для управленческих решений, а также отдаление высшего руководства от хозяйственного процесса на предприятии.

6. Увеличение разнообразия. Расширение объема выпускаемой продукции или услуг. При выходе на различные рынки необходимо освоить новые производственные процессы. Такое расширение можно определить к составляющим организационной структуры, но только до тех пор, пока они невелики. В дальнейшем, когда они примут значительные размеры, то структурные изменения становятся неизбежными.

7. Объединение хозяйствующих субъектов. Объединение двух и более предприятий влечет за собой некоторые изменения в организационной структуре, так как увеличение персонала, совпадение функций, распределение ответственности и прав требуют немедленного решения. В меньшей степени структура подвержена изменению, если объединение происходит с небольшими по размеру единицами, но в случае, если такое слияние будет происходить в течение длительного времени, то преобразование действующей структуры становится неизбежным. Когда объединяются два и более крупных фирм, то следует ожидать больших структурных перемен.

8. Изменение технологии управления. В области управления появляются функциональные подразделения и новые должности, а также преобразовываются процессы принятия решений. Существуют отрасли,

которые изменяются коренным образом в области технологий управления, с помощью достижений. Так, например, обрабатывающие отрасли, распределительные и транспортные системы, которые отстают в применении современных методов управления, оказались в неблагоприятных условиях с жесткой конкуренцией.

9. Влияние технологии производственных процессов. Влияние технических и научных изменений на организационную структуру за последние годы стало распространенным и исследованным критерием организационных изменений.

10. Внешняя экономическая обстановка. В большинстве случаев на некоторые промышленные предприятия постоянно влияют изменения экономического окружения. Такие изменения иногда осуществляются достаточно быстро, что приводит к неудовлетворительному функционированию фирмы. Другие же изменения происходят медленно и имеют более фундаментальный характер, что вынуждает компанию перейти в другую сферу деятельности или же перейти к новым методам руководства. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

Организационная структура компании влияет на ее эффективность во многих аспектах, часть которых представлена ниже:

1. Коммуникация: организационная структура определяет, как информация передается внутри компании. Если структура неэффективна, это может привести к затруднениям в обмене информацией между различными отделами, что может замедлить процессы и привести к ошибкам.

2. Разделение обязанностей: хорошо организованная структура должна четко определять, кто отвечает за какие задачи и процессы. Это помогает уменьшить дублирование работы и повысить эффективность.

3. Принятие решений: структура компании также влияет на способ принятия решений. Если структура слишком жесткая, это может затруднить принятие быстрых и гибких решений.

4. Мотивация сотрудников: организационная структура может влиять на мотивацию сотрудников. Если структура слишком вертикальна, это может привести к отсутствию возможностей для продвижения и развития, что может негативно сказаться на мотивации.

5. Адаптивность: структура компании должна быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям рынка. Если структура слишком жесткая, это может затруднить быстрое реагирование на изменения.

В целом, оптимально составленная организационная структура компании может повысить ее эффективность и конкурентоспособность на рынке, за счет налаживания бизнес-процессов, распределения полномочий и ответственности между различными уровнями управления, а также конкретизации обязанностей сотрудников.

1.4. Оценка эффективности организационных структур

Эффективность организационной структуры можно определить с помощью выработки целевых направлений развития компании, которые можно обосновать потенциалом организации, что приведет к экономии ресурсов через структурирование функциональных подсистем. На оценку эффективности функционирования организационной структуры влияет степень упорядоченности ее взаимосвязанных элементов и обеспечения взаимодействия элементов для получения интегрального общего эффекта в будущем [12].

Выстраивание устойчивых отношений можно охарактеризовать составом элементов, благодаря которым организационная структура сможет функционировать, как единое целое. Оптимальное взаимодействие элементов возможно реализовать с помощью совокупности процедур, которые будут регламентировать их порядок и целенаправленность развития – механизм управления. Оценка эффективности организационной структуры находится только совместно с оценкой эффективности организационного механизма.

Экономическая эффективность – это величина, определяемая соотношением полученных результатов деятельности человека, производства продукции (услуг или товаров) и затрат труда и средств на производство, но также, грубо говоря, ситуация, в которой ничто не может быть улучшено без ущерба для чего-то ещё [13].

Таким образом, термин «эффективность» включает в себя три элемента [14]:

1. «Итог» – это качественный или количественный абсолютный показатель, который характеризует стороны хозяйственной деятельности субъектов экономики в конкретный момент времени;

2. «Результат» – это интегральный (совокупный) итог, который характеризует состояние одной и/или нескольких областей деятельности, а также всей хозяйственной деятельности субъектов экономики в конкретный момент времени;

3. «Эффект» – это результат, который характеризует положительный тенденции в развитии хозяйствующих субъектов.

Деятельность компании считается эффективной, если финансовый результат фирмы выше уровня, достигнутого конкурентами, то есть прогноз финансового результата на ближайшее время должен быть выше, чем у конкурентов в настоящее время.

На практике, когда осуществляется анализ, оценка эффективности деятельности чаще всего подразумевает использование следующих методов [15]:

– горизонтальный (трендовый) – изучение динамики показателей прибыли в определенный период времени. Для того, чтобы провести данный анализ необходимо рассчитать темп роста (прироста) определенных типов

прибыли, благодаря чему становятся ясны совокупные тенденции возможных изменений;

- вертикальный (структурный) анализ – структурное распределение обобщенных показателей прибыли в момент ее создания, последующего распределения и применения;

- сравнительный анализ – это соотношение похожих показателей прибыли;

- анализ финансовых коэффициентов. Наиболее быстрый и простой метод анализа, основанный на расчете пяти групп финансовых коэффициентов: ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости, оборачиваемости и рыночной активности.

Для оценки производительности и эффективности работы отделов и сотрудников можно проанализировать следующие аспекты:

- производительность: изучение производительности отделов и сотрудников, связанных с конкретными задачами. Если структура эффективна, производительность должна быть высокой;

- качество продукции или услуг: если структура компании хорошо организована, это должно отразиться на качестве продукции или услуг;

- снижение затрат: хорошо организованная структура компании может помочь снизить затраты на производство и управление;

- удовлетворенность клиентов: организационная структура может влиять на удовлетворенность клиентов. Если структура компании эффективна, клиенты должны быть довольны качеством обслуживания;

- уровень инноваций: хорошо организованная структура компании может способствовать инновациям и развитию новых продуктов и услуг.

Оценка эффективности деятельности предприятия производится на основе ресурсно-потенциального подхода [16] по формуле 1.1:

$$Э = f * (Pd - Ив) \rightarrow \max n Y_n \quad (1.1)$$

где Pd - потенциальные возможности системы;

Ив - уровень использования возможностей системы;

Y_n - удовлетворение потребностей.

В таблице 1.1 приведены основные подходы к оценке эффективности организационной системы управления.

Таблица 1.1 – Основные подходы к оценке эффективности системы управления и организационной структуры

№	Подходы к оценке эффективности системы управления
1	Эффективность системы управления оценивается через показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия. Анализируется весь комплекс показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность.
2	Эффективность системы управления оценивается через комплексный показатель. В числителе, как правило — прибыль, а в знаменателе — показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

№	Подходы к оценке эффективности системы управления
3	Эффективность системы управления оценивается через ранжирования некоторой совокупности отдельных показателей, характеризующих деятельность предприятия.
4	Оценка эффективности системы управления производится через комплексный показатель, объединяющий как показатели экономичности системы управления, так и показатели эффективности производства. Экономичность системы (Эс) управления определяется через соотношение затрат на управление к стоимости основных производственных фондов и оборотных средств. Показатель эффективности производства (Эп) рассчитывается через соотношение производительности труда к численности работающих. Общий критерий эффективности системы управления исчисляется как Эс / Эп.
5	Оценка эффективности системы управления производится экспертным методом, преимущественно по качественным критериям, набор которых достаточно разнообразен (затраты на содержание аппарата управления, набор общих и конкретных целей и функций управления, организационная структура управления, характеристика процесса управления, методы управления и разработка управленческих решений и т.д.).
6	Оценка эффективности системы управления через целевую (Р / Ц) и ресурсную (Р / З) эффективность: $\mathcal{E} = f(P / Ц; P / З)$.
7	Оценка эффективности системы управления производится по трем взаимосвязанным критериям: а) (Р / З); б) качественные показатели, характеризующие организацию и содержание процесса управления; в) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.
8	Ресурсно-потенциальный подход: $\mathcal{E} = f(Пд - Ив)$ (разница между потенциалом системы и уровнем его использования).

В таблице 1.1 кратко описаны восемь подходов к оценке эффективности системы управления организации.

Эффективность – это мера реализации функции системы в целом, а результат – это факт реализации функции системы. Но факт реализации функции может состояться в том случае, если она обеспечена потенциалом системы, т.е. определенной совокупностью ресурсов, которые могут быть мобилизованы для достижения цели системы. Реальная цель — это то, что может быть обеспечено потенциалом, совокупностью стратегических ресурсов системы. Тогда эффективность производственной системы определяется тем, насколько полно выявлены и реализуются рыночные возможности предприятия при максимальном использовании потенциала. Отсюда системой «следует считать совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов». Поэтому целесообразно выделение:

- показателей эффективности функционирования производственной организации во внешней среде, обеспечивающих эффективность с точки зрения использования внешних возможностей;

- показателей эффективности, характеризующих потенциал организации с точки зрения использования ее внутренних возможностей.

Определение критериев эффективности каждого элемента отдельно определяться как с позиций реализации цели, то есть целевой эффективности, так и с позиций обеспечения минимума затрат, которые потребуются для достижения конечного результата (ресурсная эффективность) с учетом специфики каждого результата.

Оценка эффективности организационных структур может производиться по различным критериям, включая:

1. Эффективность использования ресурсов. Она оценивается по тому, насколько организационная структура позволяет использовать ресурсы (людские, финансовые, материальные) максимально эффективно;

2. Производительность. Она оценивается по тому, насколько организационная структура способствует достижению поставленных целей и задач;

3. Гибкость. Она оценивается по тому, насколько организационная структура позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренних условий;

4. Качество работы. Оно оценивается по тому, насколько организационная структура способствует выполнению работ на высоком уровне качества;

5. Удовлетворенность сотрудников. Она оценивается по тому, насколько организационная структура способствует удовлетворенности сотрудников работой и возможностями для развития;

6. Степень риска. Она оценивается по тому, насколько организационная структура способствует снижению рисков при выполнении работ.

Для оценки эффективности организационных структур могут использоваться различные методы, включая анализ данных, опросы сотрудников, экспертные оценки и другие. Важно учитывать, что эффективность организационной структуры может меняться в зависимости от изменений внешней среды и внутренних условий, поэтому оценка должна проводиться регулярно и приводить к корректировке структуры при необходимости.

Классический метод определения экономической эффективности состоит из отношений экономических результатов труда к затратам труда, так как прямая оценка результатов труда в управлении имеет ограничения. В связи с этим используется косвенная оценка. Она включает определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта – формула 1.2.

$$Эу = \frac{Ру}{Уз} \quad (1.2)$$

где Эу – эффективность управления;

Ру – результативность управления;

Уз – удельные управленческие затраты.

Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда (\mathcal{E}), являющаяся модификацией приведенного ранее основного метода (1.3).

$$\mathcal{E} = \frac{B}{Z_{пл} + \Phi_{об} + E * \Phi_{ос}} \quad (1.3)$$

где B – объем конечной продукции, руб.;

$Z_{пл}$ – затраты на оплату работников, руб.;

$\Phi_{об}$ – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

$\Phi_{ос}$ – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

E – коэффициент эффективности производственных фондов.

Таким образом можно сделать вывод о том, что стратегическое управление предприятием должно намечать направление, масштабы и структуру развития предприятия [17].

Оценка эффективности организационных систем проводится для поиска наиболее рационального способа ее совершенствования или варианта структуры. Оценка эффективности организационной структуры необходима на этапе проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

– по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

– по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам [18].

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации, которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. При оценках эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

1. Характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объем выпускаемой продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;

2. Характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.д.;

3. Характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления [19].

В литературе разработаны количественные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым фирмой, и производительностью аппарата управления, которая может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления.

Для этого используются следующие коэффициенты – таблица 1.2.

Таблица 1.2 – Показатели оценки эффективности организационной структуры

№	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений
1	Коэффициент эффективности организационной структуры управления	$K_{Э} = R_{П}/Z_{У}$	$R_{П}$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления; $Z_{У}$ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).
2	Коэффициент звенности	$K_{ЗВ} = П_{ЗВФ}/П_{ЗВО}$	$П_{ЗВФ}$ – количество звеньев существующей организационной структуры; $П_{ЗВО}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.
3	Коэффициент территориальной концентрации	$K_{ТК} = П_{ПРФ}/П$	$П_{ПРФ}$ – количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации; $П$ – площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа.
4	Коэффициент дублирования функций	$K_{Д} = K_{ОЗ}/K_{Н}$	$K_{ОЗ}$ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями; $K_{Н}$ – нормативное количество работ.
5	Коэффициент надежности системы управления	$K_{НАД} = K_{НЕР}/K_{ОБЩ}$	$K_{НЕР}$ – количество нереализованных решений; $K_{ОБЩ}$ – общее количество решений, принятых в подразделении.
6	Степень централизации функций	$K_{Ц} = R_{ФЦ}/R_{Ф}$	$R_{ФЦ}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления; $R_{Ф}$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

Для расчета оценки эффективности организационной структуры необходимо воспользоваться коэффициентами, представленными в таблице 1.2.

Каждый тип структуры применяется в определенных ситуациях и отвечает различным потребностям, служит инструментом, помогающим менеджерам в зависимости от требований ситуации сделать организацию более эффективной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Егорова А.М., Ибраева Р.Ж. Спортивная тренировка // Использование технологии игрового взаимодействия в процессе обучения детей младшего школьного возраста плаванию. - 2016. - №4. - С. 15-18.
- 2 Князев А.В. Методы оценки эффективности деятельности предприятия и факторы ее повышения. 2021. - URL: <https://os-russia.com/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-i-factory-yeuepovysheniya> (дата обращения: 15.04.2023)
- 3 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная структура и стратегия предприятия. // Проблемы экономики и менеджмента. - 2011. - №2. – С 78-79.
- 4 Справочные материалы. Расчет норм управляемости в структурах управления. - URL: <https://studfile.net/preview/9033563/page:67/> (дата обращения: 15.04.2023)
- 5 К. Ф. Орлова. Управление современными предприятиями отраслями комплекса // Эффективность механизма управления. - 2020. - №4. – С. 5-8.
- 6 Колоскова О. Многоканальный маркетинг : понятие, стратегия, тактика, кейсы. // Экономика и бизнес. 2013. - №1. – С. 16-21.
- 7 Абдулабекова Х.А. Маркетологи управляют сознанием людей. // СМИ (медиа) и массовые коммуникации. 2019. №4 (32).
- 8 Росстат. Семья, материнство и детство / Доступность качественного обучения и воспитания. - URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13807> (дата обращения 20.01.2023)
- 9 Центральный Банк России. Годовой отчет. URL: <http://www.cbr.ru/> (дата обращения 21.01.2023)
- 10 Росстат. Рынок труда, занятость и заработная плата. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения 21.01.2023)
- 11 Емисс. Численность постоянного населения на 1 января. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31557> (дата обращения 14.02.2023)
- 12 Сетевое издание «Среда 24» / Новости / Актуально // В Красноярском крае умирает вдвое больше людей, чем рождается. – 2022. – URL: <https://sreda24.ru/index.php/novosti/aktualno/item/26150-v-krasnoyarskom-krae-umiraet-vdvoe-bolshe-lyudej-chem-rozhdaetsya> (дата обращения: 15.04.2023)
- 13 Волоскова Г.В., Дьячков Д.В., Максимова С.А., Полуныкова И.С., Лукашов П.А. Особенности начального обучения плаванию детей 5-7 лет в условиях глубоководного бассейна // Ученые записки. 2015. №1 (119).
- 14 Гридина Е.Г., Лысенко Д.С. Использование поисковых систем для увеличения посещаемости федеральной системы информационно-образовательных ресурсов. // Компьютерные и информационные науки. 2009. - №2. – С. 56-60.

- 15 Справочник технического переводчика / Академик - URL: https://technical_translator_dictionary.academic.ru/274962/ (дата обращения 21.05.2023)
- 16 Электронный словарь / Академик - URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/940134> (дата обращения 21.05.2023)
- 17 Бурко, Р. А., Соколова, В. Д. Выбор в обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. - 2019. - №7. - С. 313-315. – URL: <https://vse-investicii.ru/razvitie-proektov/kak-napisat-ehkonomicheskoe-obosnovanie-primer> (дата обращения 04.04.2023)
- 18 Содаткадамова Н.Г. Понятие организационной структуры и ее виды / Н. Г.Содаткадамова // Экономика и бизнес. - 2021. - №1. – С. 3-9
- 19 Ануфриева О.Б. Организационная структура как важный механизм управления предприятием. // Мир экономики и управления. 2007, Том 7, выпуск 3.
- 20 Князев А.В. Методы оценки эффективности деятельности предприятия и факторы ее повышения. 2021. URL: <https://os-russia.com/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-i-factory-yeu-rovusheniya> (дата обращения 16.03.2023)
- 21 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная структура и стратегия предприятия. // Проблемы экономики и менеджмента. 2011. - №2. – С. 129-133
- 22 Справочные материалы. Расчет норм управляемости в структурах управления. - URL: <https://studfile.net/preview/9033563/page:67/> (дата обращения 21.05.2023)
- 23 К. Ф. Орлова. Управление современными предприятиями отраслями комплекса // Эффективность механизма управления. 2020. - №1 – С. 192-199
- 24 Лаврентьева А. В. Социально-экономические проблемы изменения организационной структуры предприятия / А. В. Лаврентьева, О. А. Стародубцева // Экономика и бизнес: сборник научных статей / ответственный редактор А. В. Лаврентьева. - Новосибирск, 2010. - С. 466-471.
- 25 Норма управляемости // Свободная энциклопедия "Википедия": официальный сайт. - 2022. - URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения: 06.04.2023)
- 26 Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. Пособие. — М.: ТК Велби, 2003. - С. 256
- 27 Экономическая эффективность // Свободная энциклопедия "Википедия": официальный сайт. - 2023. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения: 24.05.2023)
- 28 Болдырева Н.П. Сущность эффективности развития промышленных предприятий в рыночных условиях и ее основные виды [Электронный ресурс] // Интернет журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. - №6
- 29 Князев А. В. Методы оценки эффективности деятельности предприятия и факторы ее повышения / А. В. Князев // Матрица научного

познания. - 2021. - № 8-2. - С. 42-48 - URL: <https://os-russia.com/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-i-factory> (дата обращения 01.06.2023)

30 Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. М.: ИНФРА — М, 1996. - №1. – С. 52-59

31 Экономика предприятия: Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М, 2001. — XVI, - С. 807-809

32 Информационные ресурсы для принятия решений: учеб. пособие для вузов / Веревченко А.П. [и др.]. – М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2002. – С. 460-463

33 Райченко А.В. Менеджмент: учеб. пособие для сред. проф. образования / А. В. Райченко, И. В. Хохлова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 139-142

34 Егорова А.М., Ибраева Р.Ж. Спортивная тренировка // Использование технологии игрового взаимодействия в процессе обучения детей младшего школьного возраста плаванию. 2016. № 4.

35 Рубин, А. Г. Формирование организационной структуры управления предприятием в условиях конкурентного развития и глобализации рынков / А.Г. Рубин // Теория и практика общественного развития. - 2011. - № 3. - С. 350-352.

36 Хомкалов Г.В., Якубовский, А.В. Оргструктура проекта и оргструктура компании: влияние и взаимозависимость / Г.В. Хомкалов, А.В. Якубовский // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). - 2011. - № 5. – С. 87-93

37 Федюкин В.К. Управление качеством производственных процессов // Учебное пособие / Москва, 2012 – С. 16-29

38 Изюмова Е.А. Совершенствование организационной структуры управления / Е.А. Изюмова // Фундаментальные исследования. - 2009. - № 5. - С. 133-135

39 Проскурина З. Б. Классификация видов организационных структур управления компаниями // Экономика, социология и право. 2015. №1 - С. 128 - 131

40 Шпилькина Т.А. Формирование эффективных организационных структур управления на предприятиях малого бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шпилькина Татьяна Анатольевна. - М., 2007. – С.16-18

41 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева ; под общ. ред. Б. А. Райзберга. – 6-е изд., перераб. и доп.. – Кострома : ИНФРА-М, 2008. – 512 с. – (Библиотека словарей "ИНФРА-М"). – ISBN 9785160033907.

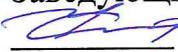
42 Сапожникова, Т.И. Изменения организационных структур управления: методологический аспект / Т.И. Сапожникова // Вестник Читинского государственного университета. - 2006. - № 4. - С. 76-79.

43 Доблаев В.Л. Сборник учебных материалов по курсу «Теория организаций». М., 1995. - №1. – С. 52-59

44 Харченко, А. А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компании / А. А. Харченко // Научные записки НГУЭУ. - 2015. - №1. - С. 40-44.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
«19» 06 2023г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 - Экономика

Экономическое обоснование изменения организационной структуры
компании (на примере ООО «АКВА СТАРТ»)

Руководитель 

канд. эк. наук, доцент О.Л. Егошина

Выпускник 

Венберг Анастасия Андреевна

Красноярск 2023