

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  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Проект совершенствования организационной структуры торговой компании  
(на примере ООО «Фуд Пакинг»)

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель \_\_\_\_\_ Е. Ю. Яковлева

Выпускник \_\_\_\_\_ А. Н. Мамедова

Красноярск 2023

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Проект совершенствования организационной структуры торговой компании (на примере ООО «Фуд Пакинг»)» содержит 60 страниц текстового документа, 9 иллюстраций, 24 таблицы, 5 приложений, 42 использованных источников.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПРОЕКТ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.**

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является компания ООО «Фуд Пакинг». Предметом исследования является процесс совершенствования организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».

Целью работы является разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить основные теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании;
2. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Фуд Пакинг»;
3. Проанализировать текущую организационную структуру ООО «Фуд Пакинг»;
4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг»;
5. Оценить основные результаты реализации проекта;

В результате исследования деятельности компании «Фуд Пакинг», анализа внешней и внутренней среды, были выявлены проблемы, связанные с нехваткой подразделений и сотрудников для эффективного осуществления деятельности компании.

В третьей главе был разработан проект, в котором были определены ресурсы, бюджет и риски, необходимые для его реализации. Также была рассчитана оценка эффективности проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические аспекты совершенствования организационной структуры компании .....	6
1.1 Понятие организационной структуры и её значение для компании .....	6
1.2 Типовые организационные структуры предприятий и их характеристики. 8	
1.3 Методы оптимизации организационных структур .....	15
2 Характеристика и анализ организационной структуры ООО «Фуд Пакинг» .	19
2.1 Характеристика деятельности ООО «Фуд Пакинг».....	19
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Фуд Пакинг». ....	20
2.3. Анализ организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».....	29
3 Проект совершенствования организационной структуры ООО «Фуд Пакинг	39
3.1 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».....	39
3.2 Проект совершенствования организационной структуры .....	41
3.3 Оценка эффективности проект.....	46
Заключение.....	48
Список использованных источников .....	49
Приложения А .....	53
Приложение Б .....	54
Приложение В .....	56.
Приложение Г .....	58
Приложение Д .....	59
Приложение Е .....	61

## ВВЕДЕНИЕ

Тема совершенствования организационной структуры всегда остается актуальной в бизнесе. Бизнес-среда постоянно меняется, появляются новые технологии, требования клиентов и конкуренты. В таких условиях компании нужно адаптироваться и обеспечивать эффективность своих операций.

Проект по совершенствованию организационной структуры может включать в себя ряд мероприятий, таких как пересмотр организационной иерархии, оптимизация бизнес-процессов, повышение координации и коммуникации между отделами, а также изменение культуры и структуры компании, чтобы лучше соответствовать новым требованиям рынка.

Преимущества совершенствования организационной структуры могут быть значительными. Например, оптимизация бизнес-процессов может привести к сокращению времени выполнения задач и повышению производительности. Улучшение коммуникации и координации может способствовать более эффективному решению проблем и принятию быстрых решений. Повышение гибкости организации поможет ей лучше адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Таким образом, совершенствование организационной структуры является актуальной и важной темой для любой компании, стремящейся к улучшению своей эффективности, конкурентоспособности и способности адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является компания ООО «Фуд Пакинг».

Предметом исследования является процесс совершенствования организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».

Целью работы является разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить основные теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании;

2. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО "Фуд Пакинг";
3. Проанализировать текущую организационную структуру ООО "Фуд Пакинг";
4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры ООО "Фуд Пакинг";
5. Оценить основные результаты реализации проекта.

В качестве теоретической основы исследования использовались работы российских и зарубежных ученых по данной теме, а также законодательство АР и его структур, публикации в периодической печати, научно-практические конференции, а также внутренняя документация компании ООО «Фуд Пакинг».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе были изучены теоретические аспекты совершенствования организационной структуры компании и методы оптимизации организационной структуры. Во второй главе был проведен анализ текущей организационной структуры ООО «Фуд Пакинг». Были использованы методы исследования такие как: опрос, наблюдения, функциональный анализ, интервью.

В третьей главе был разработан проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг», направленный на устранение недостатков текущей организационной структуры, также была проведена оценка результатов проекта.

# **1 Теоретические аспекты совершенствования организационной структуры компании**

## **1.1 Понятие организационной структуры и её значение для компании**

Организационная структура - совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач (Генри Минцберг, «Структура В кулаке»). По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации [3].

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделением и работниками организации. Структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений [1].

Организационная структура управления представляет собой совокупность управленческих звеньев, которые располагаются в строгой иерархической зависимости друг от друга и обеспечивают связь между управляющей и управляемой системами.

Внутреннее выражение организационной структуры управления определяется составом, соотношением, расположением и взаимосвязью отдельных подсистем организации.

Понятие «организационная структура управления» тесно связано с более содержательным понятием «организационная форма хозяйствования», которая отражает состав и степень хозяйственной самостоятельности отдельных элементов организации, учитывая экономические, правовые и социальные аспекты их взаимодействия.

Определение организационной структуры управления, приведенное в работе «Реструктуризация предприятий и компаний» (Мазур И.И., Шапиро В.Д.), описывает ее как внутреннюю организацию системы управления, включающую организационные единицы, взаимоотношения между ними и управляемую деятельность.

Организационная структура предполагает упорядоченное взаимодействие элементов, реализуемое через иерархический принцип построения, обеспечивающий иерархическую соподчиненность частей целому.

Современная управленческая парадигма, в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды, предполагает стратегическое управление, которое осуществляется с целью достижения перспективных целей предприятия и адекватной реакции на изменения во внешней среде.

Структура организации влияет на ряд параметров, таких как издержки производства, скорость выполнения работ, удовлетворение потребностей покупателей и характер поведения людей. Оргструктура оказывает влияние на политику организации, мысли, чувства и поведение ее сотрудников.

Организационная структура управления имеет огромное значение для предприятия и общества, так как влияет на все аспекты его работы. Она определяет эффективность сотрудничества подразделений, контроль их деятельности, гибкость и адаптивность предприятия к изменяющимся условиям.

Выбор организационной структуры должен соответствовать стратегии развития предприятия, а также способствовать эффективной реализации стратегии. Недостаточная способность эффективно реализовывать стратегию является одной из основных причин неудач предприятий.

Организационная структура управления имеет огромное влияние на все аспекты работы предприятия, связанные с его целями, функциями, процессами, механизмами функционирования, людьми и их полномочиями. Поэтому менеджеры разных уровней уделяют внимание принципам и методам формирования структуры, выбору типа или комбинации структур и анализу их соответствия поставленным целям и задачам.

Таким образом, организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченное взаимодействие элементов системы управления, которое обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие предприятия как единого целого.

## **1.2 Типовые организационные структуры предприятий и их характеристики**

Элементарная организационная структура предприятия отражает способ организации его внутренних элементов и взаимосвязей между ними. Она включает формальную схему распределения полномочий и систему управления.

Выбор определенной организационной структуры зависит от нескольких факторов:

- размер и разнообразие деятельности организации: Маленькие организации могут использовать элементарную организационную структуру, которая имеет двухуровневое разделение на руководителя и исполнителей. Однако с увеличением размера и сложности деятельности организации может потребоваться применение более сложных структур, таких как функциональная структура, которая включает промежуточные уровни управления;

- географическое размещение: Если организация имеет филиалы или подразделения в разных географических областях, это может потребовать наличия матричной структуры или децентрализованной структуры управления, чтобы учитывать специфику каждого местоположения;

- технология: Организационная структура должна соответствовать используемой технологии. Технологические процессы и потребности в информационном обмене могут определять количество и взаимное расположение структурных единиц в организации. Она также должна способствовать технологическому обновлению и инновациям;

- отношение руководителей и сотрудников к организации: Предпочтения и взгляды руководителей и сотрудников могут повлиять на выбор организационной структуры. Некоторые менеджеры предпочитают традиционные формы структурирования, такие как функциональная структура, в то время как другие могут быть более открыты для нетрадиционных и инновационных подходов;

- динамизм внешней среды: Если внешняя среда организации стабильна и изменения в ней незначительны, механистическая структура может быть эффективной. Однако в динамичной среде требуется более органическая и гибкая.

Структура управления включает отдельных работников, службы и другие элементы, а их взаимоотношения поддерживаются через горизонтальные и вертикальные связи.

Вертикальные связи представляют собой отношения подчинения, которые возникают в иерархическом управлении. Возможен выбор между плоскими структурами с несколькими уровнями и широким контролем, и структурами с множеством уровней и узким контролем. Проблемы, связанные с вертикальными связями, включают вопросы коммуникации и мотивации, и децентрализация управления может быть способом их решения.

Горизонтальные связи основаны на согласовании и часто являются одноуровневыми.

В структуре управления могут быть линейные и функциональные связи.

Линейные связи отражают передачу управленческих решений и информации между линейными руководителями, отвечающими за деятельность компании или ее подразделений.

Функциональные связи осуществляют передачу информации по функциональным областям управления.

Существуют два основных типа организационных структур управления: бюрократические и адаптивные.

1. Бюрократические структуры характеризуются высоким уровнем разделения труда, иерархией управления, цепью команд и многочисленными нормами и правилами.

Линейная, функциональная, линейно-функциональная, продуктовая и региональная структуры являются типами бюрократических организационных структур.

Линейная структура управления предполагает, что каждый работник непосредственно подчиняется руководителю подразделения, а последний отчетливо перед вышестоящим органом.(рисунок 1.1)

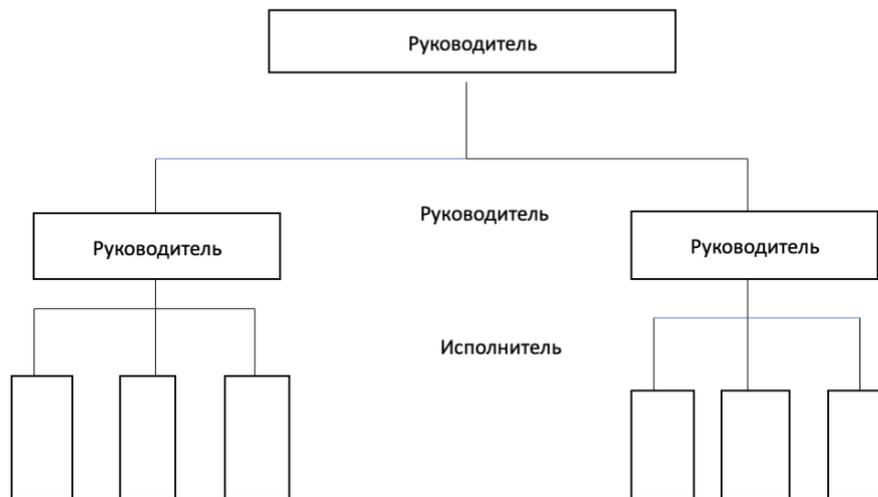


Рисунок 1.1. Линейная организационная структура управления

Преимущества и недостатки линейной структуры представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Преимущества и недостатки линейной организационной структуры [9]

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установление простых взаимосвязей между подразделениями.</li> <li>2. Объединение.</li> <li>3. Согласованность действий исполнителей.</li> <li>4. Руководитель несет ответственность за результаты работы подразделения.</li> <li>5. Быстрота принятия решений.</li> <li>6. Исполнители получают задания и имеют доступ к необходимым ресурсам.</li> <li>7. Личная ответственность руководителя за конечные результаты работы своего подразделения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель должен обладать глубокими знаниями и опытом во всех областях управления, чтобы соответствовать высоким требованиям.</li> <li>2. Возникает большая информационная нагрузка, необходимость обработки большого объема документов и поддержание связей с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами.</li> <li>3. Отсутствие специалистов по отдельным функциям управления.</li> </ol>

Линейная структура управления может быть классифицирована на два типа: плоскую и многоуровневую. В линейной структуре имеется небольшое количество уровней и большое количество работников, которые подчиняются одному руководителю.

Функциональная структура управления предполагает, что каждый орган управления или исполнитель специализируется на выполнении определенных функций управления. Производственные подразделения обязаны выполнять указания функциональных органов в пределах их компетенции [38] (рисунок 1.2).

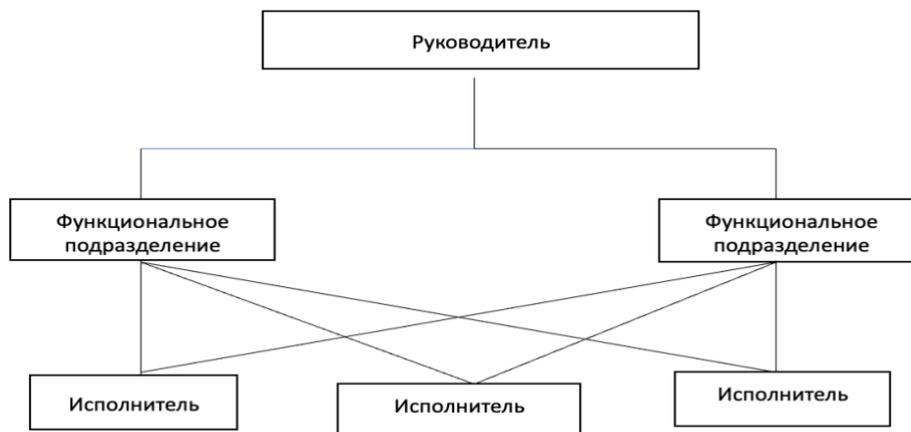


Рисунок 1.2. Функциональная структура управления

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры[8]

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специалисты, ответственные за выполнение конкретных функций, обладают высокой компетентностью.</li> <li>2. Путем делегирования определенных функций специализированным звеньям, линейным руководителям предоставляются расширенные возможности в области стратегического управления.</li> <li>3. Стратегические результаты подвергаются централизованному контролю.</li> <li>4. Структура тесно связана с стратегией.</li> <li>5. Эффективность управления повышается в тех областях, где задачи являются повседневными и регулярно повторяющимися.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затруднение в обеспечении постоянной взаимосвязи между различными функциональными службами.</li> <li>2. Недостаток взаимопонимания между функциональными службами разных производственных отделений.</li> <li>3. Снижение уровня ответственности из-за существования двойного подчинения.</li> <li>4. Нарушение принципа единоличного руководства.</li> <li>5. Проблемы с функциональной координацией, межфункциональным соперничеством и конфликтами.</li> <li>6. Приводит к формированию узкого взгляда у руководства и разработке мелких, фрагментарных решений.</li> <li>7. Ответственность за прибыль (убыток) перекладывается на высшие уровни управления.</li> </ol>

Линейно-функциональный тип организационной структуры предполагает, что функциональные звенья не имеют прямого влияния на исполнителей. Они разрабатывают решения для линейного руководителя, который осуществляет прямое административное влияние на исполнителей (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3. Линейно-функциональная организационная структура

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры представлены в таблице 1.3 [30].

Таблица 1.3 - Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специалисты, отвечающие за выполнение определенных функций, обладают высокой экспертизой и компетентностью.</li> <li>2. Структура тесно соотносится с стратегией, что обеспечивает их взаимосвязь и взаимодействие.</li> <li>3. Принцип специализации управления успешно объединен с принципом единого руководства, обеспечивая эффективность и согласованность деятельности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В некоторых случаях структура может быть негибкой при решении новых задач.</li> <li>2. Внедрение новых программ усложняется из-за трудностей в межфункциональной координации деятельности.</li> <li>3. Реализация внутрипроизводственных инноваций в области конструирования и технологий может стать проблематичной без участия высшего руководства.</li> <li>4. Существует чрезмерное развитие вертикального взаимодействия в системе.</li> </ol>

Продуктовый тип организационной структуры предусматривает создание самостоятельных производственных отделений, которые специализируются на производстве и сбыте определенных видов продуктов.

Преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание эффективных и логичных механизмов децентрализации власти.</li> <li>2. Перенос ответственности за прибыль на руководителей подразделений.</li> <li>3. Гибкость в адаптации к изменяющимся условиям конкуренции, технологии и спроса.</li> <li>4. Улучшение координации работ и предоставление возможностей для развития менеджеров на стратегическом уровне.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повторение одних и тех же функций на уровне корпорации и подразделений.</li> <li>2. Увеличение расходов на содержание персонала.</li> <li>3. Сложности в определении оптимального уровня децентрализации.</li> <li>4. Автономия подразделений может препятствовать достижению выгод стратегического объединения.</li> <li>5. Интенсивная конкуренция между подразделениями за ресурсы и внимание корпорации.</li> </ol>

Региональный тип организационной структуры предусматривает распределение ответственности за всю деятельность компании между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения могут быть как производственными отделениями, так и дочерними компаниями, которые являются центрами прибыли и ответственности. Региональная структура применяется компаниями, производящими ограниченный ассортимент продукции и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретных потребителей. [34].

Преимущества и недостатки региональной организационной структуры представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Преимущества и недостатки региональной организационной структуры [9]

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гибкость стратегии в соответствии с потребностями каждого рынка.</li> <li>2. Делегирование ответственности за прибыль или убытки на низшие уровни управления.</li> <li>3. Улучшение функциональной координации внутри целевого рынка.</li> <li>4. Создание возможностей для подготовки менеджеров на стратегическом уровне.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затруднения в поддержке единого имиджа при достаточной стратегической свободе.</li> <li>2. Увеличение иерархических уровней управления.</li> <li>3. Дублирование функций на стратегическом и локальном уровнях.</li> <li>4. Проблемы с формированием политики однородности.</li> <li>5. Трудности в координации деятельности на национальном уровне и по продукту.</li> </ol>

2. Адаптивные организационные структуры разрабатываются и внедряются с целью обеспечения гибкости в реагировании на изменения во внешней среде и

внедрении новых наукоемких технологий. Основными типами адаптивных организационных структур являются матричная и конгломератная структуры.

Матричная структура создается путем объединения линейной и программно-целевой структур. Она применяется компаниями, чьи продукты имеют короткий жизненный цикл и требуют высокой гибкости в производстве и стратегическом планировании. В матричной структуре необходимо создать специальные целевые подразделения в материнской компании, где ведущие специалисты сотрудничают для разработки основных идей программы. Руководитель программы работает с этими специалистами, хотя они формально не подчиняются ему, так как они все еще находятся под непосредственным руководством линейных руководителей. Линейные руководители принимают решения о распределении работ и назначении исполнителей.

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Обеспечение равного внимания каждому из стратегических приоритетов.	1. Сложность поддержания равновесия между двумя сферами власти.
2. Одновременное внедрение различных стратегических инициатив.	2. Неэффективное использование времени на коммуникацию.
3. Создание условий для принятия решений, исходя из наибольшей выгоды для компании.	3. Затруднения в оперативном решении проблем из-за необходимости достижения консенсуса с большим числом людей.
4. Поощрение сотрудничества и координации связанных видов деятельности.	4. Рост бюрократии и ослабление предпринимательской активности в организации.
5. Распределение управленческих функций между руководителями.	5. Большой объем информации и сложность коммуникационного процесса.
6. Гибкость и оперативность в управлении ресурсами при выполнении нескольких программ внутри одной компании.	
7. Сокращение сроков разработки новых технологий и техники,	

Конгломератный тип организационной структуры предлагает гибкость и адаптивность в соответствии с конкретной ситуацией, вместо постоянной и предопределенной формы. Этот тип структуры особенно привлекателен для предпринимателей в наукоемких областях, где необходимо быстро адаптироваться к новым видам продукции и прекращать производство устаревших товаров.

Преимущества и недостатки конгломератной организационной структуры представлены в соответствующей таблице 1.7 [23].

Таблица 1.7 - Преимущества и недостатки конгломератной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Конгломератная организационная структура характеризуется высоким уровнем децентрализации власти.</li><li>2. Конгломератный тип позволяет быстро осуществлять диверсификацию с минимальным нарушением существующих связей внутри конгломерата.</li><li>3. В конгломератной организационной структуре присутствует минимальная взаимозависимость между фирмами, входящими в конгломерат.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поддержка общего имиджа может представлять трудность в условиях, когда организация обладает достаточной стратегической свободой.</li><li>2. Автономия подразделений может препятствовать достижению выгод, связанных с стратегическим объединением.</li></ol>

Организационная структура выбирается исходя из нескольких факторов:

- географического размещения организации;
- влияния технологии, отношений между менеджерами;
- расположения и отношения к рабочей силе;
- динамизма внешней среды;
- соответствия стратегии.

Данные факторы определяют оптимальность и эффективность выбора конкретного типа организационной структуры. Дальнейший анализ организационной структуры предприятия и разработка мероприятий по повышению ее эффективности требуют рассмотрения основных проблем, связанных с организационными структурами, и поиска путей их решения.

### 1.3 Методы оптимизации организационных структур

Существуют различные методы проектирования и совершенствования организационных структур, такие как метод структуризации целей, метод аналогий, блочный метод, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, аналитически-расчетный метод, организационное

моделирование, включая имитационное моделирование, графоаналитический метод, математико-статистический метод и другие.

Каждый из этих методов может быть эффективным на разных этапах работы по совершенствованию организационной структуры, начиная от предпроектной стадии и заканчивая этапом внедрения новых организационных решений.

### 1. Метод структуризации функций.

Предусматривает систематическое анализирование функций предприятия и их организационной структуры с целью обоснования и оптимизации системы функций. Этот метод помогает установить ответственность подразделений за конечные результаты деятельности, определить их место в системе управления и избежать дублирования работ.

### 2. Метод аналогий.

Основывается на применении организационных форм, демонстрирующих высокую эффективность на предприятиях с схожими техническими, экономическими и организационными характеристиками. При использовании этого метода учитывается специализация производства и особенности организационной среды.

Метод аналогий представляет собой разработку типовых организационных структур и определение условий их применения. Такие типовые решения обладают прогрессивностью, вариативностью и гибкостью, позволяют осуществлять периодическую корректировку и учитывать отклонения, которые могут возникать в условиях, отличных от предусмотренных для типовых организационных структур.

### 3. Блочный метод.

Является эффективным способом использования организационных решений при функционировании управленческих структур. Он предусматривает типизацию подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур путем проектирования блоков межотраслевой унификации и отраслевой.

Типовые блочные решения сочетаются с индивидуальными организационными решениями в единой организационной структуре. Применение блочного метода ускоряет процесс проектирования организационных структур и повышает его эффективность.

Стадии блочного проектирования включают:

- классификацию блоков по определенным признакам;
- обоснование задач каждого блока;
- разработку типовых организационных структур для представительных блоков классификационных групп.

Блочное проектирование позволяет интегрировать блоки в единую организационную структуру, обеспечивая гибкость, экономичность и эффективность функционирования каждого блока и всей организационной структуры предприятия.

#### 4. Экспертно-аналитический метод.

Применяется при проектировании и улучшении организационных структур. Он основан на вовлечении опытных управленцев и специалистов в процесс проектирования. Особое внимание уделяется систематизации и документированию мнений и заключений экспертов. Однако этот метод может иметь невысокую точность и объективность, поскольку у экспертов могут отсутствовать общие критерии оценки эффективности организационных структур. Многоступенчатая экспертиза повышает эффективность этого метода.

5. Нормативный метод проектирования организационных структур показал свою эффективность на практике. Он включает разработку и применение нормативов, таких как состав функций или классификатор функций управления, численность работников по функциям и тип организационной структуры. Критериями для построения структуры аппарата управления при использовании этого метода являются норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней (уровней) управления, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений.

6. Аналитически-расчетный метод проектирования организационных структур заключается в творческом сочетании различных методов в зависимости от конкретных условий проектирования данной организации.

7. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других моделей, которые отображают распределение полномочий и ответственности в организации.

Они являются основой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур, учитывая взаимосвязь и изменение их переменных. Организационные модели могут быть математико-кибернетическими, графоаналитическими, натурными и математико-статистическими. Каждый тип модели предоставляет определенные инструменты для анализа организационных структур и принятия решений.

Современный методический аппарат для построения организационных структур включает разнообразные методы и инструменты, которые применяются в зависимости от решаемых задач, будь то комплексное или локальное проектирование, создание структур для новых производственных организаций или совершенствование существующих.

## **2 Характеристика и анализ организационной структуры ООО «Фуд Пакинг»**

### **2.1 Характеристика деятельности ООО «Фуд Пакинг»**

ООО «Фуд Пакинг» ведет свою деятельность на Азербайджанском рынке уже 5 лет, с 2019 года.

Организационно-правовая форма компании – общество с ограниченной ответственностью.

Юридический адрес: AZ1108, Азербайджан, г.Баку, ул. Саттар Бахлулзаде, д.111.

Контактная информация: тел.: +994 (070) 277 79 79

Электронная почта: info@foodpacking.az

Сайт: <https://www.foodpacking.az/>

Компания обеспечивает клиентов различными видами экологической и перерабатываемой упаковки, а также является официальным дистрибьютором многих зарубежных компаний в этой сфере. Компания закупает одноразовую упаковку из России, Турции, Украины, Грузии, Китая.

Компания предоставляет продукцию для ресторанов, отелей, кофешопов, компаний по доставки готовой еды, супермаркетов.

Также, компания занимается организацией осуществления специальных заказов для своих потребителей. За всю деятельность компании у нее имеется опыт предоставления продукции с корпоративной символикой по заказу потребителя.

Компания имеет магазин в центре города. Там предоставлена вся продукция компании. У компании имеется склад недалеко от города Баку.

Компания сотрудничает с банками Капитал Банк и Pasha Банк, которые являются в Азербайджане крупнейшими банками.

Основные направления деятельности организации:

1. Внедрение на Азербайджанский рынок одноразовых упаковок из перерабатывающихся материалов;

2. Закупка продукции из материала крафт;

3. Закупка продукции из материала РР и РЕТ;
4. Организация проектов для специальных заказов продукции корпоративной символикой заказчика.

## **2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Фуд Пакинг»**

Анализ внешней среды ООО «Фуд Пакинг» начнем с анализа макроокружения и ее факторов: экономических, политических, социальных, технологических. А также рассмотрим влияние данных факторов на деятельность компании «Фуд Пакинг».

### *Экономические факторы*

Компания «Фуд Пакинг» работаем с зарубежными поставщиками, таким образом, экономик данных стран влияет на деятельность организации.

Пример: Компания «Фуд Пакинг» часто закупает продукцию из России. На данный момент курс Рубля сильно вырос. Компания теряет много денег при денежных переводах. Решение данной проблемы: согласовать отсрочку в платеже с российскими поставщиками, таким образом компания сможет сделать оплату в самый подходящий момент основываясь на курс рубля.

### *Политические факторы*

Как отмечено выше компания закупает большую часть своей продукции за границей. Политические факторы стран поставщиков очень сильно влияют на компанию.

Пример: После начала войны между Россией и Украиной, компании стало очень сложно и даже невозможно закупать продукцию из данных стран.

1. Компания не может на данный момент закупать продукцию из Украины, потому что это очень большой риск. Поставщики не могут предоставлять продукцию. А также огромные проблемы с транспортом, цены на транспорт очень выросли, а часто найти транспорт невозможно.

2. На российские компании возложили санкции. Поставщики компании не могут закупать сырье для производства продукции, а также у них возникают

проблемы с транспортом при доставке сырья. Таким образом компания «Фуд Пакинг» не может во время предоставлять продукцию своим клиентам.

3. На российские банки также возложили санкции. Таким образом банки с которыми работают партнеры компании «Фуд Пакинг» были вынуждены открывать счета в банках, которые не попали под санкции.

Компания «Фуд Пакинг» сделала заказ у одного из своих партнеров в апреле. Банк (СберБанк) с которым компания работает попал под санкции, компания открыла новый счет в другом банке (Альфа банк), но через 2 дня и этот банк попал под санкции. Компания была вынуждена открывать новый счет в Райффайзен банке. Из-за большого спроса на открытия счета в данном банке, были большие очереди. Компания потратила два месяца на открытия счета в Райффайзен банке. К этому времени курс рубля вырос. В апреле, при подачи заказа курс рубля был 0,0208, компания «Фуд Пакинг» смогла сделать оплату на новый счет поставщика в июне, курс на данный месяц был – 0,0272. Таким образом рассчитаем сколько компания «Фуд Пакинг» потеряла из-за увеличения курса. Сумма инвойса – 972 704 рубля, при курсе 0,0208 – 20 232,24 AZN. При курсе 0,0272 – 26 457,55 AZN, таким образом потеря компании составляет 6 225,31 AZN – 228 871 рубль (при курсе на 01.06.2023 число).

#### *Социальные факторы*

На данный момент в Азербайджане очень востребована продукция из материала крафт, ПП и ПЭТ. Компания имеет различные продукты из данных материалов. Среди заказчиков и потребителей очень востребованы продукты с корпоративной символикой. Проекты компании «Фуд Пакинг» для организации специальных заказов заказчиков с их корпоративной символикой на упаковках, очень популярна на данный момент.

#### *Технологические факторы*

Технологии производства одноразовой упаковки с каждым днем развиваются.

Пример: Как отмечено ранее компания занимается проектами по продукции с корпоративной символикой. На данный момент технологии очень сильно развиты у поставщиков с которыми работает компания, таким образом компания «Фуд

Пакинг» способна в течении двух недель обеспечит заказчиков продукцией с корпоративной символикой.

Проведем СТЕП-анализ компании «Фуд Пакинг».

Данный СТЕП-анализа компании «Фуд Пакинг» предоставлены в Приложение А. Оценивание будет осуществляться по пятибалльной шкале (1 –низкая оценка, 5 – высокая оценка).

По СТЕП-анализу компании «Фуд Пакинг» можно сделать выводы:

- из политических факторов самое большое влияние оказывает фактор – «Отсутствие поддержки со стороны государства»;
- из экономических факторов самое большое влияние оказывают факторы - «Динамика курса рубля», «Рост цен на сырье»;
- из социальных факторов самое большое влияние оказывает фактор – «Стабильный и постоянно растущий круг потребителей».

Далее рассмотрим следующие факторы: потребители, поставщики, конкуренты.

*Анализ конкурентов «Фуд Пакинг»*

У компании «Фуд Пакинг» имеются следующие конкуренты : Монопак, Азтреч, Баракат.

Монопак более длительное время на рынке – около 10 лет. Имеет более сильную финансовую силу. Нет активности в социальных сетях, как у компании «Фуд Пакинг». С точки зрения маркетинга компания «Фуд Пакинг» более сильна.

Азтреч имеет собственное производство одноразовых крафт стаканов.

Баракат имеет собственное производство алюминиевых контейнеров. закупает продукцию из Ирана, таким образом качество их продукции уступает качеству продукции «Фуд Пакинг».

Проведем сравнительный анализ конкурентов по КФУ.

Оценивание будет осуществляться по пятибалльной шкале (1 –низкая оценка, 5 – высокая оценка).

Данные сравнительного анализа конкурентов по КФУ указаны в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Сравнительный анализ конкурентов по КФУ

КФУ	Монопак	Азтреч	Баракат	Фуд Пакинг
возможность разработки новых товаров	2	3	3	5
доступ к квалифицированной рабочей силе	3	4	2	5
широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров	3	2	2	4
скорая доставка	2	4	3	5
искусство продаж	4	2	2	4
способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок)	1	1	1	5
способность (умение) создавать эффективную рекламу	2	2	2	5
Качество продукции	2	3	2	5

По проведенному анализу очевидно, что компания «Фуд Пакинг» имеет доминирующую позицию среди конкурентов.

Проведем анализ продуктов заменителей, которые на рынке имеет возможность предоставить только компания «Фуд Пакинг».

1. Упаковка торта из крафт материала имеет цену ниже, но она не подходит для качественной доставки тортов. Торт в данной упаковке может испортить свой внешний вид. Упаковка для торта из материала ПП и ПЕТ имеет свои преимущества, благодаря которым логично вложить более высокую сумму для покупки упаковки. При доставке тортов в упаковке ПП и ПЕТ, торт сохраняет свой внешний вид. Также, в данной упаковке продукцию можно поместить на витрины для выбора клиентов, таким образом продукция сохраняет свое качество и не пылится, что важно для покупателя.

2. Алюминиевая упаковка для основных блюд имеет очень доступную цену. Но данная продукция вредна для еды и убивает все вкусовые качества продукции. В то время как Крафт упаковка для основных блюд сохраняет вкусовые качества продукции и температуру, благодаря покрытию внутри упаковки.

#### *Анализ покупателей «Фуд Пакинг»*

Продукция компании «Фуд Пакинг» необходима для успешной деятельности ресторанов, отелей, кофешопов, компаний по доставке готовой еды. Самыми частыми и крупными покупателями компании являются данные потребители. Также продукцией компании пользуются супермаркеты. Магазины одежды, косметики, бижутерии закупают чаще всего у компании крафт пакеты. А также, в магазине компании каждый человек может купить продукцию для собственного использования.

Разделим потребителей компании по группам и рассчитаем какая из групп самая прибыльная. Ежемесячный оборот компании составляет около 150 000 рублей на 2022 года.

1. Рестораны, кофешопы – 20 000 рублей – 13,33% всех продаж;
2. Отели — 30 000 рублей – 20 % всех продаж;
3. Компании по доставке готовой еды- 80 000 рублей – 53,33 % всех продаж;
4. Магазины одежды, косметики, бижутерии- 10 000 рублей – 6,66 % всех продаж;
5. Клиенты, которые покупают продукцию из магазина для собственного использования, а не для бизнеса - 10 000 рублей – 6,66 % всех продаж.

Таким образом можно сделать вывод, что самая прибыльная группа потребитель-компания по доставке готовой еды.

У компании есть хорошая база клиентов. В список клиентов ООО «Фуд Пакинг» входят очень крупные компании:

- Sky travel;
- Second Cup;
- Kapital Bank;
- Sea Breeze;

- Cafe City;
- Pasha Malls;
- Fresh Catering;
- Gloria Jeans;

Данный компании имеют лидирующие позиции в своих отраслях.

Клиенты приобретают стандартную продукцию, а также делают заказы с корпоративным символом.

#### *Анализ поставщиков «Фуд Пакинг».*

Компания закупает продукцию из России, Турции, Грузии, Украины, Китая. Фуд Пакинг проводит анализ цен на рынке и старается закупать самую качественную продукцию.

Компания является официальным дистрибьютором многих зарубежных компаний в этой сфере.

Рассмотрим из какой страны компания закупает большее количество продукции за 2022 год:

- Россия- 50%;
- Турция – 20%;
- Грузия – 15%;
- Китай- 15%;

Таким образом, можно сделать вывод, что компания делает самые крупные и частые закупки из России.

Проведем Анализ силы поставщиков.

- №1- Россия;
- №2- Турция;
- №3- Грузия;
- №4-Китай.

Данные анализа силы поставщиков указаны в таблице 2.2.

Оценивание будет осуществляться по двухбалльной шкале (0 –низкая оценка, 2 – высокая оценка), затем оценки каждой группы складываются.

Таблица 2.2. Анализ силы поставщиков

№	Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группы поставщиков			
		1	2	3	4
1	Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель)?	0	0	1	0
2	Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков?	1	1	1	1
3	Является ли данный рынок важным для поставщика?	2	1	0	2
4	Является ли продукт поставщика важным для предприятия?	2	1	0	2
5	Являются ли продукты поставщика дифференцированными?	2	2	1	2
6	Вызовет ли смена поставщика значительные затраты?	2	1	0	1
7	Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия?	2	2	2	0
8	Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков?	0	0	0	0
	Сумма	11	8	5	8

Таким образом можно сделать вывод, что Российские поставщик имеют самую высокую значимость для компании «Фуд Пакинг».

В число поставщиков компании входят такие крупные компании как: Комус Упаковка, ПолиЭр, ТекПак, Протек Холдинг, Бумажная Упаковка, 1ЕА, Сегежа.

### *Финансы*

Для оценки финансового состояния компании рассмотрим показатели финансовые показатели компании «Фуд Пакинг» за 2019-2022 гг. в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Финансовые показатели компании за «Фуд Пакинг» за 2019-2022 гг

Показатели в тыс.руб./год	2019	2020	2021	2022
Выручка	75 762	70 425	105 363	107 161
Себестоимость продаж	63 421	57 954	81 877	57 379
Валовая прибыль	12 041	12 471	23 486	49 782
Коммерческие расходы	741	33 100	8 305	8 722
Управленческие расходы	8 717	9 309	6 052	18 535
Прибыль (убыток) от продаж	10 765	2 307	2 202	14 535
Налог на прибыль	1 852	209	109	2 258
Чистая прибыль	1 501	505	973	1 136
Рентабельность продаж	1,0%	0,6%	1,0%	1,1%

Уровень рентабельности продаж имеет тенденцию к росту.

Далее рассмотрим показатели финансовой устойчивости «Фуд Пакинг» за 2019-2022 гг в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатели	2019	2020	2021	2022
Кэф. Автономии (норма от 0,5-0,7)	0,655	0,636	0,585	0,645
Кэф. финансовой устойчивости (норма от 0,7)	0,758	0,849	0,793	0,774
Кэф. соотношения ЗС и СС (норма от 0,7)	0,169	0,351	0,236	0,152
Кэф. Финансирования (норма от 0,9)	1,814	1,413	1,404	1,813

Таким образом, можно сказать, что финансовое положение компании «Фуд Пакинг» является устойчивым.

Проведем анализ выплаты штрафов компанией «Фуд Пакинг» за Февраль, Март, Апрель 2023 года. Данный анализа указаны в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Выплата штрафов ООО «Фуд Пакинг»

период	нарушение	размер штрафа	ответственный сотрудник
05.02.23	несвоевременная уплата НДС	95 000 р	бухгалтер
09.02.23	несвоевременное оформление таможенной декларации	120 000 р	менеджер по закупка
15.02.23	нарушение требований к оформлению таможенной декларации	55 000 р	менеджер по закупка
21.02.23	неполная уплата НДС	95 000 р	бухгалтер
07.03.23	нарушение требований к бухучету и отчетности	30 000 р	бухгалтер
11.03.23	нарушение требований к бухучету и отчетности	30 000 р	бухгалтер
17.03.23	нарушение требований к оформлению таможенной декларации	55 000 р	менеджер по закупка
21.03.23	несвоевременное оформление таможенной декларации	120 000 р	менеджер по закупка
08.04.23	Несвоевременная растаможа машины	200 000 р	Исполнительный директор
11.04.23	нарушение требований к бухучету и отчетности	30 000 р	бухгалтер
17.04.23	несвоевременное оформление таможенной декларации	120 000 р	менеджер по закупка
25.04.23	Несвоевременная растаможа машины	200 000 р	Исполнительный директор

В компании наблюдаются выплаты штрафов. Это может быть связано с переработкой сотрудников.

### Маркетинг

Рассмотрим ассортимент компании:

1. для напитков – стаканчики, бутылки, чашки из материалов – крафт, ПП и ПЭТ;

2. для вторых блюд и закусок – плоские тарелки различных диаметров, контейнеры из материалов крафт, ПП и ПЭТ;

3. для первых блюд – миски и глубокие тарелки из материалов крафт, ПП и ПЭТ;

4. столовые приборы – вилки, ножи и ложки, размешиватели из материалов крафт, ПП и ПЭТ.

Проведем ABC-анализ.

Данный ABC анализа указаны в таблице 2.6

Таблица 2.6. ABC анализ

Продукция	Сумма продаж за Май 2022 г	Сумма продаж за Июнь 2022 г	Сумма продаж за Июль 2022 г	Итоговая сумма продаж 2022 г	Доля в обороте	ABC
стаканчики, бутылки, чашки из материала крафт	30 000 руб.	50 000 руб.	40 000 руб.	20 000 руб.	19,71%	A
плоские тарелки различных диаметров	20 000 руб.	25 000 руб.	15 000 руб.	60 000 руб.	4,77%	C
миски и глубокие тарелки	50 000 руб.	55 000 руб.	45 000 руб.	150 000 руб.	11,92%	B
вилки, ножи и ложки	15 000 руб.	17 000 руб.	13 000 руб.	45 000 руб.	3,58%	C
стаканчики, из материала ПП и ПЭТ	50 000 руб.	60 000 руб.	70 000 руб.	5 000 руб.	60%	A

Компании выгодно продавать стаканчики, из материала ПП и ПЭТ, стаканчики, бутылки, чашки из материала крафт. Нужно на них делать ставку: больше закупок, устраивать акцию и, чтобы увеличить продажи. Миски и глубокие тарелки можно поддерживать ассортимент и, возможно, есть смысл расширить их выбор размеров.

### *Стратегия ценообразования*

Цены на продукцию устанавливаются на основе цен на рынке и цен за которые компания закупила продукцию.

Формирование цены происходит методом «издержки плюс прибыль». Есть розничные цены и оптовые цены

### *Стратегия продвижения продукта на рынке*

Компания активно ведет продвижение продукции в социальных сетях. У компании есть публикации в Instagram, Facebook, TikTok, YouTube. Есть собственный website.

## **2.3 Анализ организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».**

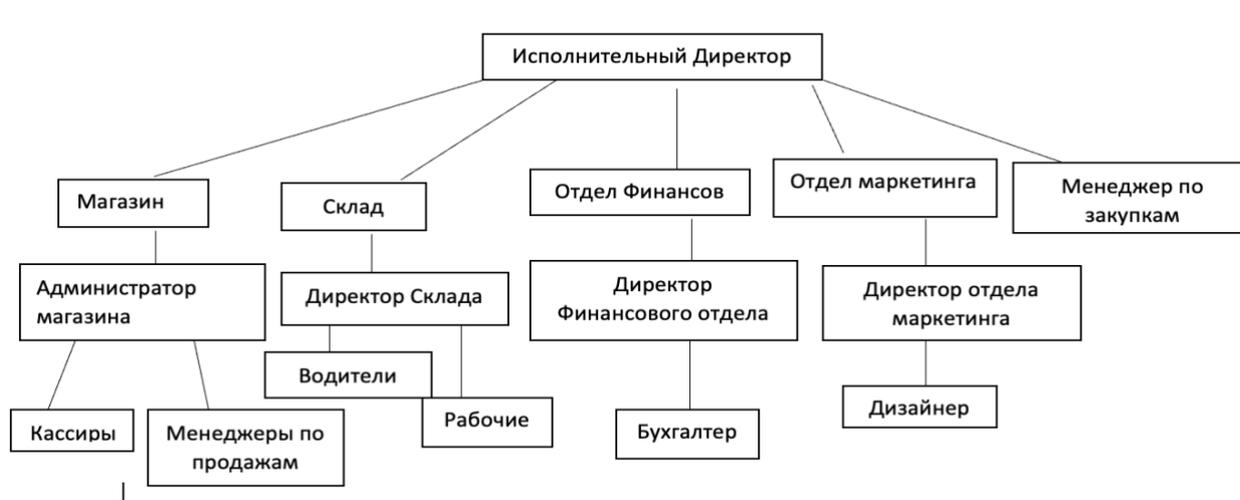


Рисунок.2.1. организационная структура компании «Фуд Пакинг».

В компании «Фуд Пакинг» линейно-функциональная структура

В компании на данный момент работает 20 сотрудников.

Среди сотрудников компании «Фуд Пакинг» был проведен опрос удовлетворенности сотрудников работой в данной компании.

1. Приходится ли Вам перерабатывать по времени ?

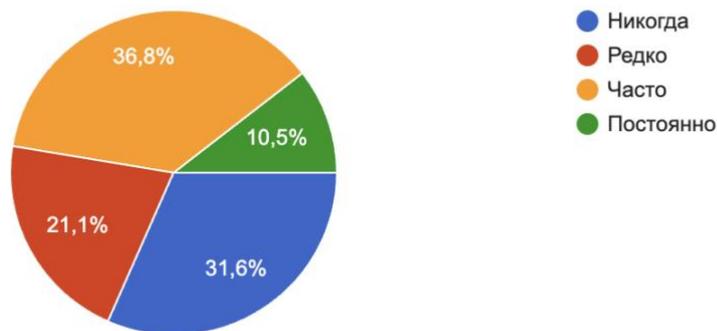


Рисунок.2.2. Ответ на вопрос «Приходится ли Вам перерабатывать по времени ?»

Большинство сотрудников утверждают, что они перерабатывают по времени.

Рассмотрим ответы сотрудников подробнее в таблице 2.7:

Таблица 2.7. Ответы сотрудников на вопрос «Приходится ли Вам перерабатывать по времени ?»

Никогда	Кассиры, Рабочие
Редко	Дизайнер, Менеджер по продажам Г.И., Директор склада, Директор финансового отдела.
Часто	Менеджеры по продажам Ф.А.,А.М.,И.А, Водители, Директор отдела маркетинга
Постоянно	Менеджер по закупкам и бухгалтер

## 2. Приходится ли Вам выполнять не свои функции?

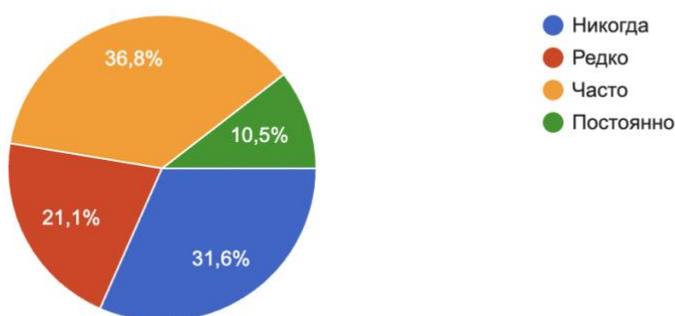


Рисунок.2.3. Показатели ответа на вопрос «Приходится ли Вам перерабатывать по времени ?»

Большинство сотрудников утверждают, что они выполняют не свои функции.

Рассмотрим ответы сотрудников подробнее в таблице 2.8.

Таблица 2.8. Ответы сотрудников на вопрос «Приходится ли Вам выполнять не свои функции?»

Никогда	Кассиры, Рабочие
Редко	Дизайнер, Менеджеры по продажам А.М, Директор склада, Директор отдела маркетинга
Часто	Менеджеры по продажам Ф.А.,И.А, Г.И., Водители, Директор финансового отдела.
Постоянно	Менеджер по закупкам и бухгалтер

3. Платят ли Вам за выполнение не Ваших рабочих функций отдельную оплату ?

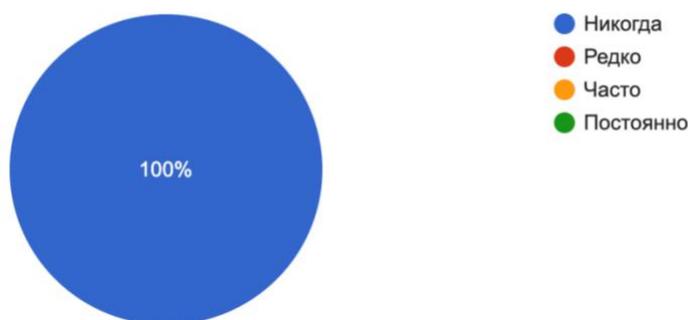


Рисунок.2.4. Показатели ответа на вопрос «Платят ли Вам за выполнение не Ваших рабочих функций отдельную оплату ?»

4. Платят ли Вам за работу в не рабочее время отдельную оплату ?

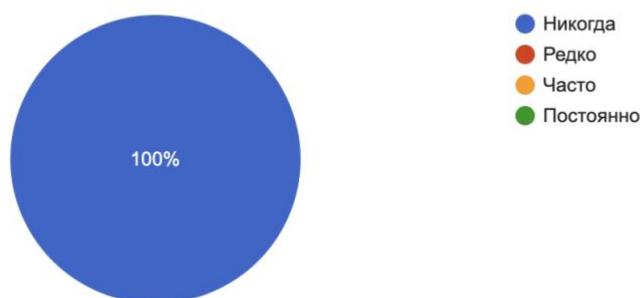


Рисунок.2.5. Показатели ответа на вопрос «Платят ли Вам за работу в не рабочее время отдельную оплату ?»

По данным ответам очевидно, что компания «Фуд Пакинг» никогда не оплачивает дополнительные часы работы и выполнение функций, которые не обязан выполнять сотрудник.

5. Довольны ли Вы системой мотивации за выполненную работу со стороны руководства ?

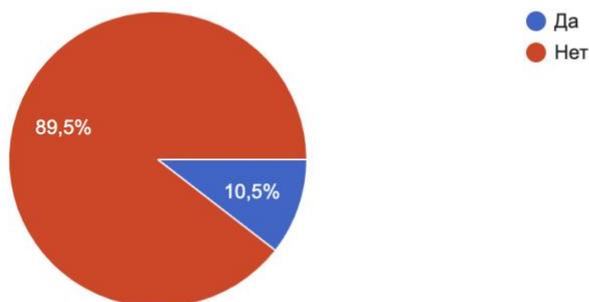


Рисунок.2.6. Показатели ответа на вопрос «Довольны ли Вы системой мотивации за выполненную работу со стороны руководства ?»

Очевидно, что большинство сотрудников компании «Фуд Пакинг» не довольны системой мотивации со стороны руководства. Системой мотивации довольны лишь два кассира.

6. Ознакомлены ли Вы со своими обязанностями согласно должностным инструкциям ?

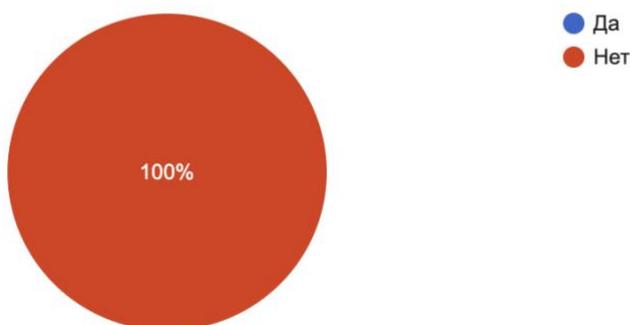


Рисунок.2.7. Показатели ответа на вопрос «Ознакомлены ли Вы со своими обязанностями согласно должностным инструкциям ?»

Весь персонал компании «Фуд Пакинг» утверждает, что они не ознакомлены со своими должностными инструкциями. Можно сделать вывод, что должностные

функции в компании не прописаны.

7. Удовлетворены ли Вы своей работой в целом?

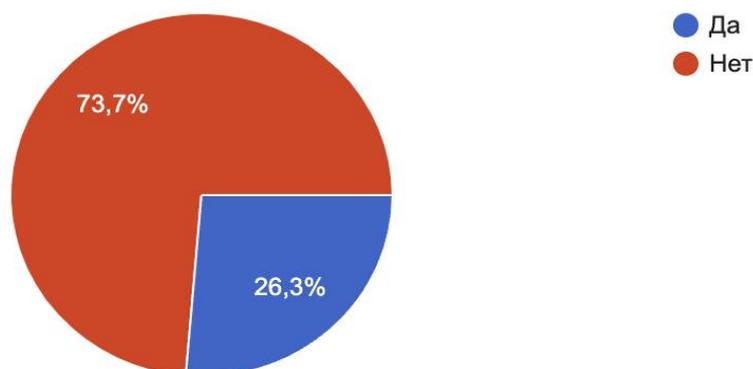


Рисунок.2.8. Показатели ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой в целом?»

Процент удовлетворенности в компании «Фуд Пакинг» очень низкий. Своей работой удовлетворены рабочий А.Н., рабочий А.Г., кассиры, дизайнер.

Большинство сотрудников утверждает, что они перерабатывают по времени.

Для выявления часов переработанного времени каждым сотрудником рассмотрим данные из системы контроля и учета рабочего времени сотрудников

Данные указаны в Приложение Д

Согласно трудовому договору, каждый сотрудник компании «Фуд Пакинг» должен работать в неделю 40 часов.

Рассмотрев таблицу выявлено, что следующие сотрудники постоянно перерабатывают по времени:

- 1.Исполнительный Директор;
2. Менеджер по закупкам;
3. Бухгалтер.

Далее рассмотрим функции, которые по факту выполняют сотрудники.

Исполнительный Директор:

1. Определение стратегии развития компании;
2. Организация мероприятий по мотивации персонала;

3. Заключение сделок с клиентами по оптовым продажам;
4. Анализ отчетов от отделов;
5. Решение текущих проблем с клиентами;
6. Решение текущих проблем между сотрудниками;
7. Организация мероприятий по управлению персоналом;
8. Анализ рынка для выявления потенциальных клиентов для оптовых продаж;
9. Проводит контроль выполнения дисциплинарных норм персоналом.
10. Анализирует и выявляет недостатки в работе компании.

Директор по финансам:

1. Обеспечение экономической стабильности компании;
2. Составление прогноза и разработка финансового плана работы компании;
3. Управление финансовыми потоками организации;
4. Обеспечение эффективного использования вложенного капитала;
5. Обеспечение формирования объема денежных средств, достаточного для покрытия текущих потребностей;

В его подчинении находятся бухгалтер.

Бухгалтер:

1. Оформление актов сверки, счетов на оплату;
2. Ведет бухгалтерский и налоговый учет;
3. Занимается расчетом и выплатой зарплаты сотрудникам;
4. Обработка первичных документов и занесение данных в бухгалтерские регистры;
5. оформление лицензий и разрешений;
6. составление исков и претензий;
7. работа с органами власти;
8. управление рисками компании на уровне юридической службы;
9. обновление правовой базы организации;
10. контроль и обеспечение трудовых правоотношений.

Руководитель склада:

1. Руководит доставкой продукции заказчикам;

2.Принимает закупленную продукцию и ведет контроль лишних и отсутствующих продуктов.

В его подчинении водители и рабочие.

Рабочие: занимаются отгрузкой и загрузкой продукции. В компании работают четыре рабочих.

Водители: занимаются доставкой продукции заказчикам. В компании работают два водителя.

Менеджер по маркетингу:

- 1.Руководит процессом развития социальных сетей компании;
- 2.Планирует маркетинговую стратегию компании;
3. Работа с позиционированием товара или услуги;
4. Формирование конкурентного преимущества;
5. Отслеживание отзывов, жалоб и комментариев о деятельности фирмы;

В его подчинении находится дизайнер;

Дизайнер: занимается созданием публикаций для социальных сетей.

Менеджеры по продажам:

- 1.Общение с клиентами;
2. Постпродажное обслуживание клиентов, в том числе информирование о проведении маркетинговых акций;
- 3.Осуществление оптовых и розничных продаж;

В компании работают четыре менеджера по закупке;

Директор магазина:

- 1.Планирование процесса работы в магазине;
- 2.Контроль наличия требуемой продукции на складе магазина;
3. Ведение кассовой документации и учёт расходных средств.

В его подчинении находятся кассир и менеджеры по продажам

Кассир: осуществляет приём наличного и безналичного расчёта за покупки. В компании работают два кассира.

Менеджер по закупкам:

1. Анализ рынка по определенным продукциям;
2. Проведение переговоров с поставщиками;

3. Заключение договоров с поставщиками;
4. Поиск транспорта для доставки продукции на склад компании;
5. Организация и контроль процесса доставки продукции на склад компании;
6. Проверка и утверждение отгрузочных документов;
7. Подготовка таможенных деклараций;
8. Решение проблем с таможенными органами;
9. Согласование спецификаций закупаемой продукции с поставщиками;
10. Составление и оформление заказов;

Далее построим матрицу парного сравнения работ по трудоемкости на основании экспертных оценок следующих сотрудников. (Приложение Г).

1. Менеджер по закупкам;
2. Исполнительный Директор;
3. Бухгалтер.

Исполнительный директор выделяет недостаточно времени на свои функциональные обязанности. Причиной этому является, что задачи, которые не относятся к его функциональным обязанностям очень трудоемкие. Задачи, которые не относятся к его функциональным обязанностям составляют 0,15 человеко-часов. В то время как его функциональные обязанности составляют 0,10 человеко-часов.

Таким образом исполнительный директор не может выделять достаточно времени и внимания управленческим функциям. Это приводит к тому, что компания не имеет возможности быстро развиваться и выходить на новые рынки.

Менеджер по закупкам имеет трудоемкие задачи, которые относятся именно к его функциональным обязанностям. А также он выполняет не менее трудоёмкие задачи, которые не входят в его функциональные обязанности. Сотрудник выделяет на выполнения задач много времени, это приводит к тому, что он перерабатывает по времени, что очевидно по данным, взятым из системы контроля и учета рабочего времени. Задачи, которые не относятся к его функциональным обязанностям составляют 0,23 человеко-часов. В то время как его функциональные обязанности составляют 0,22 человеко-часов

Переработки по времени и выполнение трудоемких задач, которые не относятся к его функциональным обязанностям приводят к неудовлетворенности работой, сотрудник недостаточно продуктивно выполняет свои задачи и допускает ошибки, которые приводят к штрафам.

Бухгалтер имеет трудоемкие задачи, которые относятся именно к его функциональным обязанностям. А также он выполняет не менее трудоёмкие задачи, которые не входят в его функциональные обязанности. Сотрудник выделяет на выполнения задач много времени, это приводит к тому, что он перерабатывает по времени, что очевидно по данным, взятым из системы контроля и учета рабочего времени. Задачи, которые не относятся к его функциональным обязанностям составляют 0,21 человеко-часов. В то время как его функциональные обязанности составляют 0,09 человеко-часов

Переработки по времени и выполнение трудоемких задач, которые не относятся к его функциональным обязанностям приводят к неудовлетворенности работой, сотрудник недостаточно продуктивно выполняет свои задачи и допускает ошибки, которые приводят к штрафам.

Опрос сотрудников компании, анализ данных из системы контроля и учета рабочего времени сотрудников, построение и анализ матрицы парного сравнения работ по трудоемкости на основании экспертных оценок выявили следующие проблемы в компании:

1. В компании отсутствует отдел кадров. В данный отдел должен входить менеджер по персоналу и юрист;
2. В компании отсутствует отдел закупок, который должен включать в себя менеджера по закупкам и нового сотрудника– логиста;
3. В компании отсутствует отдел продаж, которые должен находиться в главном офисе и включать в себя директора отдела по продажам и двух менеджеров по продажам.

Главными проблемами текущей организационной структуры являются: отсутствие необходимых отделов, сотрудников. Это приводит к переработкам и выполнению лишних функциональных обязанностей.

Таким образом сотрудники недовольны работой, непродуктивно выполняют свои обязанности и допускают ошибки. А также, у компании ограничиваются возможности развития.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Фуд Пакинг» требуется совершенствование нынешней организационной структуры, чем подтверждается актуальность — проекта по совершенствованию организационной структуры. Именно поэтому следующей главе выпускной квалификационной работы будут предложены рекомендации в ходе разработки проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг», которые приведут к повышению удовлетворенности и продуктивности персонала, таким образом компания будет иметь возможность развиваться быстрее и не будет вынуждена выплачивать штрафы.

### **3 Проект совершенствования организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».**

По результатам анализа существующей организационной структуры ООО «Фуд Пакинг» было выявлено, что в ней недостаточно отделов и сотрудников для реализации деятельности компании на профессиональном уровне.

Подводя итоги анализа текущей организационной структуры, можно выделить следующие проблемы:

1. В компании отсутствует отдел кадров. В данный отдел должны входить юрист и менеджер по персоналу;

2. В компании отсутствует отдел закупок, который должен включать в себя менеджера по закупкам и нового сотрудника – логиста;

3. В компании отсутствует отдел продаж, который должен находиться в главном офисе и включать в себя главного менеджера по продажам, который будет управлять отношениями с клиентами, а также менеджеров по продажам, которые занимаются оптовыми продажами.

Именно поэтому необходимо провести ряд мероприятий, которые приведут к совершенствованию организационной структуры.

1. Необходимо внести отдела кадров. В данный отдел будет входить менеджер по персоналу и юрист.

Менеджер по персоналу будет выполнять следующие функции:

- Управление персоналом;
- Проведение мероприятий по мотивации персонала;
- Прописывать должностные инструкции;
- Осуществление подбора персонала;
- Организация обучения персонала;
- Разрешение трудовых споров и конфликтов;
- Составление и проверка документации;

- Разработка оценки деловых и личных качеств персонала;
- Проведение собеседований.

Юрист будет выполнять следующие функции:

- Юридическое обеспечение;
- Заключение договоров;
- Разрешение судебных вопросов с клиентами и партнерами;
- Управление рисками компании на уровне юридической службы;
- Составление исков и претензий;
- Оформление лицензий и разрешений;
- Работа с органами власти.

2. Необходимо внести отдела закупок. В данный отдел будет входить менеджер по закупкам и логист.

Новый сотрудник логист будет выполнять следующие функции:

- Поиск транспорта для доставки продукции на склад компании;
- Организация и контроль процесса доставки продукции на склад компании;
- Проверка и утверждение отгрузочных документов;
- Подготовка таможенных деклараций;
- Решение проблем с таможенными органами.

3. Необходимо внести отдела продаж. В данный отдел будут входить директор отдела продаж и менеджер по оптовым продажам.

Директор отдела продаж будет выполнять:

- Заключение сделок с клиентами по оптовым продажам;
- Решение текущих проблем с клиентами;
- Участие в разработке ценовой политики;
- Контроль работы менеджера по продажам;
- Создание клиентскую базу;
- Контролирует все процессы продаж, в том числе ведение отчетности менеджерами и ведение CRM.

Менеджер по оптовым продажам:

- Анализ рынка для выявления потенциальных клиентов для оптовых продаж;
- продвижение новой продукции компании;

- проведение встреч и презентаций с клиентами;
- анализ профильного рынка;
- контролирует своевременное погашение дебиторской задолженности клиентов, письменное уведомляет непосредственного Руководителя о каждом случае просроченного платежа с изложением причин задержки;
- оформляет заявки на доставку/самовывоз клиентам своего участка, своевременно подает их складу;

Новая организационная структура компании примет вид, представленный на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Организационная структура компании «Фуд Пакинг» после введения изменений.

### 3.2 Проект совершенствования организационной структуры

Для внедрения предложений и рекомендаций, разработаем проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».

#### Устав проекта

Таблица 3.1 — Сведения о проекте

<b>Наименование проекта</b>	Совершенствование организационной структуры ООО «Фуд Пакинг»
<b>Спонсор проекта</b>	Исполнительный Директор ООО «Фуд Пакинг»
<b>Руководитель проекта</b>	Мамедова Айнур
<b>Другие участники проекта</b>	Директор финансового отдела, Бухгалтер
<b>Дата создания документа</b>	01.05.2023

## **Цель проекта**

Сократить потери по штрафам до 0 рублей за период реализации проекта (до 01.09.2023 года).

## **Сроки реализации проекта**

Дата начала проекта: 01.05.23

Планируемая дата завершения проекта: 01.09.2023

## **Ограничения:**

- по бюджету: стоимость проекта не должна превышать 120 000 рублей.
- по времени: продолжительность проекта должна быть не более трех месяцев.

## **Заинтересованные стороны**

1. Исполнительный Директор ООО «Фуд Пакинг»

2. Персонал.

3. Команда проекта:

- Руководитель проекта — Мамедова Айнур;
- Исполнительный Директор ООО «Фуд Пакинг»;
- Директор финансового отдела;
- Бухгалтер.

## **Основные ресурсы проекта**

### **Трудовые ресурсы:**

1. Мамедова Айнур;

2. Исполнительный Директор ООО «Фуд Пакинг»;

3. Директор финансового отдела;

4. бухгалтер.

### **Материальные ресурсы:**

1. оплата труда сотрудникам, участвующим в разработке и реализации проекта;

2. оплата услуг за размещение вакансий на биржах труда.

Ожидаемые результаты после реализации проекта

1. Увеличение удовлетворенности сотрудников работой;
2. Снижение и предотвращение штрафов;
3. Устранение переработок по времени;

4.Выполнение сотрудниками исключительно своих функциональных обязанностей.

### **Команда проекта**

1. Руководитель проекта — Мамедова Айнур, ответственный за результат проекта.

Основные —задачи: координация участников команды, контроль выполнения задач, корректировка плана, подотчетность директору.

2.Исполнительный Директор ООО «Фуд Пакинг» — заказчик проекта.

Участие в проекте необходимо для помощи с внедрением должностных инструкций, а также для сплочения коллектива, чтобы внедрение изменений прошло максимально легко и быстро.

3.Директор финансового отдела. Основная задача — это помощь в определении рамок бюджета проекта, а также расчет заработной платы новым сотрудникам.

4. Бухгалтер.Основная задача — помощь в оформлении всей документации проекта.

### **Иерархическая структура работ проекта**

Необходимо правильно запланировать реализацию проекта. План этапов проекта дает возможность определить бюджет, ресурсы и сроки, необходимые для осуществления проекта. Таким образом, есть возможность управлять проектом и достигать поставленных целей. К тому же, построение плана проекта позволяет учесть риски и разработать план действий для их минимизации или устранения, что помогает улучшить результаты проекта и избежать негативных последствий. Далее рассмотрим основные этапы проекта в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Рабочий план проекта по вехам

№	Название	Продолжительность	Начало	Окончание
1	Подготовка документации проекта	22 дней	01.05.2023	30.05.2023
2	Подбор персонала	40 дней	30.05.2023	24.07.2023
3	Внедрение организационных изменений	21 день	24.07.2023	22.08.2023

Иерархическая структура работ представлена в приложении Г.Также календарный план работ представлен с помощью диаграммы Ганта в приложении Г.

Далее составим бюджетный план проекта В стоимость работ входит: заработная плата сотрудников, стоимость услуг, которыми воспользовалась компания на период осуществления проекта. Данные указаны в таблице 3.3. Таблица .3.3. Бюджетный план проекта

№	Название	Стоимость
<b>1</b>	<b>Совершенствование организационной структуры</b>	<b>11 454 руб</b>
2	Проект начат	0
<b>3</b>	<b>Подготовка документации проекта</b>	<b>29 456 руб</b>
4	Создание и утверждение новых отделов	15 120 руб
5	Утверждение нового штатного расписания	4 480 руб
6	Разработка системы адаптации для сотрудников	9 856 руб
7	Разработка новых должностных инструкций	2 000 руб
<b>8</b>	<b>Подбор персонала</b>	<b>68 680 руб</b>
9	Составление требований к вакансии на основе функционального анализа	2 280 руб
10	Размещение вакансий на биржах труда	52 160 руб
11	Проведение собеседований и отбор новых сотрудников	12 000 руб
12	Найм новых сотрудников	10 818руб
<b>13</b>	<b>Внедрение организационных изменений</b>	<b>10 818руб</b>
14	Организация собрания для оповещения о новой организационной структуре	2 240 руб
15	Процесс адаптация сотрудников к новой структуре	6 720 руб
15	Оценка результата	1500 руб

### *Риски проекта*

Проанализируем возможные риски проекта и оценим вероятность воздействия рисков в проекте. Риски проекта представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – План рисков проекта

№	Наименование риска	№ работы ИСР, и/или источник риска
1	Не поступают отклики на вакансии	Биржа труда HeadHunter
2	Вывалены ошибки в вакансиях, которые размещены на биржах труда	Мамедова Айнур
3	Не найдены подходящие кандидаты в поставленный срок	Биржа труда Headhunter
4	Непринятие коллективом новой организационной структуры	Мамедова Айнур

Далее проведем анализ оценки влияния рисков. Оценка влияния рисков указана в таблице 3.5.

Таблица 3.5. Оценка влияния рисков

Объект, влияние, численная оценка	Риски			Непринятие коллективом новой организационной структуры
	Не поступают отклики на вакансии	Вывалены ошибки в вакансиях, которые размещены на биржах труда	Не найдены подходящие кандидаты в поставленный срок	
	1	2	3	4
Стоимость	Незначительное увеличение	Незначительное увеличение	Очень высокое	Незначительное увеличение
Сроки	Высокое	Очень высокое	Очень высокое	Низкое
Содержание	Очень высокое	Высокое	Очень высокое	Высокое
Качество	Очень высокое	Высокое	Высокое	Высокое

По результатам оценки влияния рисков видно, что в проекте присутствуют риски, которые имеют очень высокое влияние на сроки проекта.

Далее разработаем стратегический план рисков. Рассмотрим источники, симптомы, ожидаемые последствия рисков. А также разработаем стратегию и мероприятия для снижения влияния рисков на процесс проекта. Данный представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6. Стратегический план рисков

№	Наименование риска	Источник риска	Симптомы риска	Точка включения риска	Ожидаемые последствия	Стратегия	Мероприятия по предупреждению риска (и/или минимизации ущерба)
1	Вывалены ошибки в вакансиях, которые размещены на биржах труда	Мамедова Айнура	Неисправленные ошибки при проверке данных вакансии	Несоответствие требованиям вакансии с требованиями указанным и в размещенной на бирже труда вакансии	Удорожание работ этапа № 9а следовательно и этапов №10,11 превышающее резервы, увеличение сроков этапа(превышение сроков проекта до 34 дня)	Минимизация	Перепроверка вакансии перед размещением на бирже труда
2	Не найдены подходящие кандидаты в поставленный срок	Биржа труда Hunter	Выбран низкий тариф продвижения вакансий на бирже труда	Не найдены подходящие под требования компании сотрудники	Вынужденное проведение этапов №9,10,11 заново (превышение сроков проекта до 34 дня)	Минимизация	Выбрать более высокий тариф продвижения и вакансий на бирже труда

Таким образом были проанализированы возможные риски проекта и разработаны стратегии для снижения вероятности и стратегии при возникновении риска.

Таким образом был проведен проект совершенствования организационной структуры ООО «Фуд Пакинг», который позволит устранить все существующие проблемы в текущей организационной структуре компании.

### **3.3 Оценка эффективности проекта**

Проект совершенствования организационной структуры ООО «Фуд Пакинг» был направлен на разработку методов ликвидации причин переработок по времени и выполнение лишних функций сотрудниками, которые приводят к вынужденным выплатам штрафов и неудовлетворенности сотрудников работой.

В результате выполнения проекта трудоемкость исполнительного директора снизится на 0,15 человеко-часов.

В результате выполнения проекта трудоемкость бухгалтера снизится на 0,21 человеко-часов.

В результате выполнения проекта трудоемкость менеджера по закупкам снизится на 0,23 человеко-часов.

Таким образом сотрудники не будут перегружены лишними функциональными обязанностями и не будут перерабатывать по времени.

Для оценки эффективности проекта, сопоставим ежеквартальные затраты на ФОТ новых сотрудников и среднюю сумму штрафов. При анализе было выявлено, что указаны данные по штрафам в среднем за квартал они составили 1150000 руб.

Рассмотрим, сколько компания будет тратить на заработную плату сотрудников.

Таблица 3.7 - Заработная плата новым сотрудникам

Должность	Сумма оклада, руб.	Соц. Отчисления (25%)	Итоговая сумма затрат, руб.	Сумма затрат за
Директор отдела продаж	60 000 руб.	15 000 руб.	75 000 руб.	225 000 руб.
Менеджер по продажам	40 000 руб.	10 000 руб.	50 000 руб.	150 000 руб.
Логист	45 000 руб.	11 250 руб.	56 250 руб.	168 750 руб.
Юрист	45 000 руб.	11 250 руб.	56 250 руб.	168 750 руб.
Менеджер по персоналу	47 000 руб.	11 750 руб.	58 750 руб.	176 250 руб.
ИТОГО:				888 750 руб.

Учитывая выплаченные штрафы компании, очевидно, что найм на работу новых сотрудников будет выгодно сказываться на бюджете компании, так как сумма штрафов превышает затраты на ФОТ. Выполняемые трудоемкие функциональные обязанности, которые были причиной переработок по времени текущих сотрудников и приводили к допущению ошибок, будут выполняться новыми сотрудниками.

Таким образом, согласно заявленным результатам проекта, переработки по времени будут устранены, каждый сотрудник будет иметь свои функциональные обязанности и уделять им достаточно времени и внимания. Следовательно, удовлетворённость сотрудников работой повысится, продуктивность и эффективность их деятельности будет более высокой. Таким образом вероятность появления новых штрафов минимизируется.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы была выполнена задача по изучению основных теоретических аспектов разработки проекта по совершенствованию организационной структуры лизинговой компании. Это включало определение понятия организационной структуры, ее значения для компании, а также изучение типовых организационных структур предприятий и методов их оптимизации.

Во второй главе была характеристика ООО «Фуд Пакинг», которая помогла получить более полное представление о принципах деятельности компании. Затем был проведен анализ внешней и внутренней среды компании. Далее был проведен анализ организационной структуры ООО «Фуд Пакинг» используя методы исследования такие как опроса, наблюдения, функционального анализа , интервью. В результате анализа организационной структуры ООО "Фуд Пакинг" было выявлено, что не хватает подразделений и сотрудников для эффективного осуществления деятельности компании.

В третьей главе был разработан проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг». Оценка эффективности проекта показала, что компания сократит свои затраты благодаря реализации проекта.

В результате выполнения всех поставленных задач было достигнуто основное цель исследования, заключающаяся в разработке проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Фуд Пакинг».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации: научная литература /И. К. Адизес. — Санкт-Петербург: Теория менеджмента, 2015. — 384 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — Москва Экономика, 2014. — 358 с.
3. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие /Д. В. Арутюнова. —Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ, 2016. — 122 с.
4. Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. Управление персоналом /Т. Ю. Базаров, В. Л. Еремин. — Москва: Юнити, 2014. — 189 с.
5. Баринов, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие /В. А. Баринов. — Москва: ФОРУМ: Инфра-М, 2013. — 298 с.
6. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов, В. П. Белянский, М. Я. Иоффе. — Москва: ИНФРА—М, 2014. — 384 с.
7. Богданов, В. В. Управление проектами в MicrosoftProject : учебное пособие /В. В. Богданов. — Санкт-Петербург: Питер, 2015. — 604 с.
8. Бэгьюли, Ф. Управление проектом: учебник / Ф. Бэгьюли. — Москва: ФАИРПРЕСС, 2014.—208с.
9. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. —Москва: Гардарики, 2015. — 386 с.
10. Воронин, С. И. Организационное проектирование: учебное пособие / С. И. Воронин. — Воронеж: ВГТУ, 2017. — 105 с.
11. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебное пособие для вузов /И. Н. Герчикова. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 501 с.
12. Глухов, В. В. Основы менеджмента :учебно-справочное пособие /В. В. Глухов. — Санкт-Петербург: Спец литература, 2013. — 325с.
13. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент /Г. А. Дмитриенко. — Киев: МАУП, 2013. — 317 с.
14. Друкер, Питер. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения /Питер Друкер. — Пер с англ. — Москва: Издательство торгового дома Гранд, Фаийр-Пресс, 2015. — 528 с.

15. Дудниченко, Е. М. Особенности управления бизнес-процессами В лизинговых компаниях / Е. М. Дудниченко / Профессия — директор. — 2014. — No3. — С. 13-20.
16. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник для вузов /А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. — Москва: Альпынина, 2012. - 400 с.
17. Иванилов, Э. в. Процессный подход в — организационном проектировании / Вестник Саратовского государственного технического университета. — 2014. -No 46. -С. 241-246.
18. Кален, Р. Комплексное управление проектным циклом: учебное пособие / Р.Кален, С.В.Панова /Менеджмент вРоссииизарубежом. —2015. -No 3.—С.18-28.
19. Клиффорд, Г. Ф. Управление проектами: учебник / Г. Ф. Клиффорд, Э. У. Ларсон. — Москва: Издательство «Дело и Сервис», 2014. — 608 с.
20. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков. — Москва: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2015. — 304 с.
21. Коршунов, И. А. Структуры молодых инновационных компаний / И. А. Коршунов, О. С. Гапонова / Инновации. — 2013. — No1 (171). — С. 57-68.
22. Лапыгин, Ю. Н Управление проектами: от планирования до оценки эффективности: практическое пособие /Ю.Н Лапыгин. —Москва: Омега-Л, 2015. - 252 с.
23. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. Н. Люкшинов. — Минск: Интерсервис; Экоперспектива, 2014. — 167с.
24. Менеджмент организации: учебное пособие / Румянцева З. П., Соломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др. —Москва: ИНФРА-М, 2016. — 432 с.
25. Персод, Н. Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы /Н. Л. Персод // Стратегический менеджмент. — 2014. — No3. — С. 194 — 202.
26. Попов, Ю. И Управление проектами / Ю. И. Попов, А. А. Пивоваров. — Москва: инфра -М, 2014. —208 с.

27. Пищухин, А. М. Моделирование организационной структуры предприятия на различных этапах жизненного цикла /А. М. Пищухин, Е. А. Коршунова / Вестник ОГУ. — 2014. — №4. С. 88-93.
28. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник 3-е издание /М. Л. Разу. — Москва: КНОРУС, 2012. — 22 с. 2.
29. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. — Москва: Форум, 2015. — 256 с.
30. Рудаков, М. Н. Стратегический менеджмент /М. Н. Рудаков /ЭКО. — 2013. — №11. - С.20-25
31. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание: учебное пособие /Москва: Project Management Institute, Inc., 2013. - 48-49 с.
32. Стратегическое управление: учебник, 4-е изд., перераб.и доп. — Москва Гардарика, 2014. — 296 с.
33. Фатхудинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 4-е изд. доп. и перераб. — Москва: Дело, 2015. — 448 с.
34. . Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности —«Менеджмент организации» /В. Н. Фунтов. — М. — Санкт-Петербург: Питер, 2016. — 394 с.
35. Харченко, А. А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компании / А. А. Харченко / Научные записки НГУЭУ. — 2015. — №1. — С. 40-44.
36. Хэлдман, К. Управление проектами: учебник /К. Хэлдман. — Москва: ДМК Пресс, 2015. — 352 с.
37. Чандлер, А. Стратегия и структура: главы U3 истории американского промышленного предприятия / А. Чандлер. — 14-е издание: пер. с англ. — Москва: Экономика, 2015. — 412 с
38. Бэгьюли, Ф. Управление проектом: учебник / Ф. Бэгьюли. — Москва: ФАИРПРЕСС, 2014.—208с.

39. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Гардарики, 2015. — 386 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Степ-Анализ

<b>Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия</b>	<b>Экспертная оценка</b>
1. Политические факторы	
Отсутствие поддержки со стороны государства	3
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	2
2. Экономические факторы	
Сезонность \ влияние погоды	4
Высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления	3
Динамика курса рубля	5
Инфляция	4
Опасность экономической нестабильности	4
Динамика ставки рефинансирования ЦБ АР	3
Наличие 3 прямых конкурентов	3
Рост цен на сырье	5
Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов	2
Ухудшение позиций конкурентов	4
3. Социальные факторы	
Стабильный и постоянно растущий круг потребителей	5
Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом	3
Влияние СМИ	2
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	4

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Опрос Персонала

1.Пожалуйста, отметьте ФИО и должность, которую Вы занимаете в компании ООО "Фуд Пакинг".

2.Приходится ли Вам перерабатывать по времени?

1.Никогда

2. Редко

3. Часто

4. Постоянно

3.Приходится ли Вам выполнять не свои функции?

1.Никогда

2. Редко

3. Часто

4. Постоянно

4.Платят ли Вам за выполнение не Ваших рабочих функций отдельную оплату?

1.Никогда

2. Редко

3. Часто

4. Постоянно

5.Платят ли Вам за работу в не рабочее время отдельную оплату?

1.Никогда

2. Редко

3. Часто

4. Постоянно

6.Довольны ли Вы системой мотивации за выполненную работу со стороны руководства?

1.Да

2. Нет

## Продолжение приложения А

7. Ознакомлены ли Вы со своими обязанностями согласно должностным инструкциям?

1. Да

2. Нет

8. Удовлетворены ли Вы своей работой в целом?

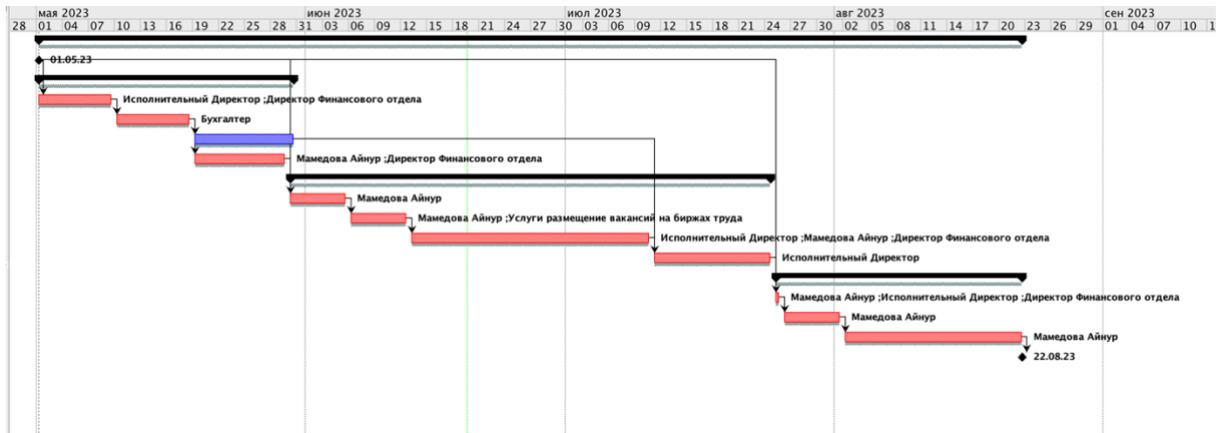
1. Да

2. Нет

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Диаграмма Ганта

№	Название	Продолжительность	Начало	Окончание	Предшествующие	Название ресурса
1	☐ Совершенствование организационной структуры	82 дней	01.05.23 8:00	22.08.23 17:00		
2	Проект начат	0 дней	01.05.23 8:00	01.05.23 8:00		
3	☐ Подготовка документации проекта	22 дней	01.05.23 8:00	30.05.23 17:00		
4	Создание и утверждение новых отделов	7 дней	01.05.23 8:00	09.05.23 17:00	2	Исполнительный Дир...
5	Утверждение нового штатного расписания	7 дней	10.05.23 8:00	18.05.23 17:00	4	Бухгалтер
6	разработка системы адаптации для сотрудников	8 дней	19.05.23 8:00	30.05.23 17:00	5	
7	Разработка новых должностных инструкций	7 дней	19.05.23 8:00	29.05.23 17:00	5	Мамедова Айнур ;Ди...
8	☐ Подбор персонала	40 дней	30.05.23 8:00	24.07.23 17:00		
9	Составление требований к вакансии на основе функционального анали	5 дней	30.05.23 8:00	05.06.23 17:00	2;7	Мамедова Айнур
10	размещение вакансий на биржах труда	5 дней	06.06.23 8:00	12.06.23 17:00	9	Мамедова Айнур ;Усл...
11	проведение собеседований и отбор новых сотрудников	20 дней	13.06.23 8:00	10.07.23 17:00	10	Исполнительный Дир...
12	найм новых сотрудников	10 дней	11.07.23 8:00	24.07.23 17:00	6;11	Исполнительный Дир...
13	☐ Внедрение организационных изменений	21 день	25.07.23 8:00	22.08.23 17:00		
14	Организация собрания для оповещения о новой организационной стру	1 день	25.07.23 8:00	25.07.23 17:00	2;12	Мамедова Айнур ;Исп...
15	Процесс адаптация сотрудников к новой структуре	5 дней	26.07.23 8:00	01.08.23 17:00	14	Мамедова Айнур
16	оценить результат	15 дней	02.08.23 8:00	22.08.23 17:00	15	Мамедова Айнур
17	Проект завершен	0 дней	22.08.23 17:00	22.08.23 17:00	16	



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Матрица парного сравнения функций по трудоемкости

Условное обозначение	Вид работ
А	1
К1	Определение стратегии развития компании
К 2	Организация мероприятий по мотивации персонала
К 3	Заключение сделок с клиентами по оптовым продажам
К 4	Анализ отчетов от отделов
К 5	Решение текущих проблем с клиентами
К 6	Решение текущих проблем между сотрудниками
К 7	Организация мероприятий по управлению персоналом
К 8	Анализ рынка для выявления потенциальных клиентов для оптовых продаж
К 9	Проводит контроль выполнения дисциплинарных норм персоналом
К 10	Анализирует и выявляет недостатки в работе компании
К 11	Оформление актов сверки, счетов на оплату
К 12	Ведет бухгалтерский и налоговый учет
К 13	Занимается расчетом и выплатой зарплаты сотрудникам.
К 14	Обработка первичных документов и занесение данных в бухгалтерские регистры
К 15	оформление лицензий и разрешений
К 16	составление исков и претензий
К 17	работа с органами власти
К 18	управление рисками компании на уровне юридической службы
К 19	обновление правовой базы организации
К 20	контроль и обеспечение трудовых правоотношений
К 21	Анализ рынка по определенным продукциям
К 22	Проведение переговоров с поставщиками
К 23	Заключение договоров с поставщиками
К 24	Поиск транспорта для доставки продукции на склад компании
К 25	Организация и контроль процесса доставки продукции на склад компании
К 26	Проверка и утверждение отгрузочных документов
К 27	Подготовка таможенных деклараций
К 28	Решение проблем с таможенными органами
К 29	Согласование спецификаций покупаемой продукции с поставщиками
К 30	Составление и оформление заказов

# Продолжение приложения Г

Задчи	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	Σ	W <sub>i</sub>	
K1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	10	0,01	
K2	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	26	0,03	
K3	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	27	0,03	
K4	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	16	0,02	
K5	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	23	0,03	
K6	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	24	0,03	
K7	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	23	0,03	
K8	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	33	0,04	
K9	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	23	0,03	
K10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	26	0,03	
K11	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	24	0,03	
K12	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	28	0,03	
K13	2	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0,01	
K14	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	29	0,03	
K15	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	31	0,03	
K16	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	31	0,03	
K17	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	28	0,03	
K18	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	31	0,03	
K19	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	29	0,03	
K20	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	28	0,03
K21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	50	0,06	
K22	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	0,03	
K23	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	26	0,03	
K24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	50	0,06	
K25	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	46	0,05	
K26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	36	0,04	
K27	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	34	0,04	
K28	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	37	0,04	
K29	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	48	0,05	
K30	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	49	0,05	
Сумма	50	35	33	44	36	36	37	27	37	34	36	32	51	31	30	29	32	29	31	32	10	34	34	10	14	24	26	23	12	11	900		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Таблицы из системы контроля и учета рабочего времени

сотрудник	ФЕВРАЛЬ			
	30.01.-03.02.23	06.02.-10.02.23	13.02.-17.02.23	20.02.-24.02.23
менеджер по закупкам	60 часов	60 часов	60 часов	60 часов
исполнительный директор	65 часов	65 часов	65 часов	65 часов
бухгалтер	50 часов	50 часов	50 часов	50 часов
директор магазина	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
кассир № 2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
кассир № 2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
менеджер по продажам №1	41 часов	40 часов	42 часов	41 часов
менеджер по продажам №2	42 часов	40 часов	43 часов	42 часов
менеджер по продажам №3	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
менеджер по продажам №4	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
водитель №1	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
водитель №2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
директор склада	45 часов	45 часов	45 часов	45 часов
рабочий №1	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
рабочий №2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
рабочий №3	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
рабочий №4	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
дизайнер	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
директор финансового отдела	45 часов	40 часов	41 часов	45 часов
директор отдела маркетинга	45 часов	40 часов	40 часов	45 часов

сотрудник	27.02.-03.03.23	06.03.-10.03.23	13.03.-17.03.23	20.03.-24.03.23	27.03.-31.03.23
менеджер по закупкам	60 часов				
исполнительный директор	65 часов				
бухгалтер	50 часов				
директор магазина	40 часов				
кассир № 2	40 часов				
кассир № 2	40 часов				
менеджер по продажам №1	40 часов	42 часов	40 часов	41 часов	40 часов
менеджер по продажам №2	40 часов	43 часов	40 часов	42 часов	40 часов
менеджер по продажам №3	40 часов				
менеджер по продажам №4	40 часов				
водитель №1	40 часов				
водитель №2	40 часов				
директор склада	45 часов				
рабочий №1	40 часов				
рабочий №2	40 часов				
рабочий №3	40 часов				
рабочий №4	40 часов				
дизайнер	40 часов				
директор финансового отдела	40 часов	41 часов	40 часов	45 часов	40 часов
директор отдела маркетинга	40 часов	40 часов	40 часов	45 часов	40 часов

Продолжение приложения Д

сотрудник	АПРЕЛЬ			
	03.04.-07.04.23	10.04.-14.04.23	17.04.-21.04.23	21.04.-28.04.23
менеджер по закупкам	60 часов	60 часов	60 часов	60 часов
исполнительный директор	65 часов	65 часов	65 часов	65 часов
бухгалтер	50 часов	50 часов	50 часов	50 часов
директор магазина	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
кассир № 2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
кассир № 2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
менеджер по продажам №1	40 часов	42 часов	41 часов	40 часов
менеджер по продажам №2	40 часов	43 часов	42 часов	40 часов
менеджер по продажам №3	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
менеджер по продажам №4	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
водитель №1	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
водитель №2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
директор склада	45 часов	45 часов	45 часов	45 часов
рабочий №1	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
рабочий №2	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
рабочий №3	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
рабочий №4	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
дизайнер	40 часов	40 часов	40 часов	40 часов
директор финансового отдела	40 часов	41 часов	45 часов	40 часов
директор отдела маркетинга	40 часов	40 часов	45 часов	40 часов

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

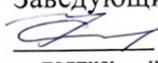
### **Курс маната к рублю**

Денежные расчеты в ВКР предоставлены по курсу на 01.06.2023 число.

Курс 1 манат = 49,46 руб,

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  
подпись      инициалы, фамилия  
« 19 » 06 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

*h*  
38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.08 – Управление проектами (в организации)

Проект совершенствования организационной структуры торговой компании  
(на примере ООО «Фуд Пакинг»)

Руководитель



старший преподаватель

Е.Ю. Яковлева

Выпускник



А.Н. Мамедова

Красноярск 2023