

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры
строительной компании (на примере ООО «Строительные технологии»)

Научный руководитель	_____	канд. экон. наук, доц. подпись, дата	Л.С. Драганчук ирициалы, фамилия
Выпускник	_____	подпись, дата	Н.И. Гаврилов ирициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры строительной компании (на примере ООО «Строительные технологии»)

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина

инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры строительной компании (на примере ООО «Строительные технологии»)» содержит 117 страниц текстового документа, 11 приложений, 432 использованных источника, 15 иллюстраций, 25 таблиц.

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

Объект работы – ООО «Строительные технологии».

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии».

В ходе проведения исследования необходимо решить ряд следующих задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты по вопросу разработки проекта по совершенствованию организационной структуры строительной компании.
2. Провести анализ хозяйственно-экономической деятельности ООО «Строительные технологии».
3. Проанализировать текущую организационную структуру ООО «Строительные технологии» с выявлением её основных недостатков.
4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии».
5. Оценить основные результаты реализации проекта.

В ходе данной работы был проведен анализ теоретических основ разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании, проведен анализ внешней и внутренней среды компании, проанализирована текущая организационная структура компании и выявлены её ключевые недостатки, а также разработан проект по совершенствованию организационной структуры компании ООО «Строительные технологии» и выполнена оценка основных результатов от реализации проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании	5
1.1 Организационная структура: понятие, сущность и значение для компаний	5
1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки	8
1.3 Проблемы организационных структур и пути их решения.....	19
2 Характеристика и анализ деятельности ООО «Строительные технологии»...	25
2.1 Общая характеристика ООО «Строительные технологии»	25
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Строительные технологии»	28
2.3 Анализ организационной структуры ООО «Строительные технологии»	55
3 Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии».....	65
3.1 Разработка основных этапов проекта	65
3.2 Оценка эффективности проекта	74
Заключение	80
Список использованных источников	82
Приложение А - Л	86-117

ВВЕДЕНИЕ

Процесс анализа и совершенствования организационной структуры компании является одним из самых актуальных задач в настоящее время, так как проблема улучшения руководства организацией стоит сегодня как никогда остро. Развитие в стране рынка конкуренции по-новому ставит вопрос о месте и роли организационных структур в эффективности деятельности компаний.

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

В современных условиях необходимо постоянное проведение корректирования стратегических целей деятельности предприятий и, соответственно, внесение необходимых изменений в организационную структуру. При этом появление новых задач и служб часто происходит спонтанно. И поэтому новые подразделения иной раз выходят тяжеловесными, слабо структуризованными. Структура развивающегося предприятия должна быть жизнеспособной, гибкой и динамичной.

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления носили нормативный характер, недостаточное разнообразие, использовались типовые решения, что приводило к механическому переносу применявшимся в прошлом организационных форм в новые условия. Исходные факторы формирования структур рассматривали очень узко: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов управления вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; устаревшие схемы и структуры штатов как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и степени пригодности.

Именно поэтому целью исследования является разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии».

В ходе проведения исследования необходимо решить ряд следующих задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты по вопросу разработки проекта по совершенствованию организационной структуры строительной компании.
2. Провести анализ хозяйственно-экономической деятельности ООО «Строительные технологии».
3. Проанализировать текущую организационную структуру ООО «Строительные технологии» с выявлением её основных недостатков.
4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии».
5. Оценить основные результаты реализации проекта.

Объектом исследования была выбрана компания ООО «Строительные технологии».

Предметом исследования является проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии».

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых по теме работы, законодательство РФ и его структур; публикации в периодической печати и научно-практических конференций, а также внутренняя документация компании ООО «Строительные технологии».

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

Методы, используемые в работе: метод анализа и синтеза, метод сравнения, метод опроса, метод экспертных оценок, метод «5 почему?», матрица РАЗУ.

Объем работы: 117 страниц.

1 Теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании

1.1 Организационная структура: понятие, сущность и 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].

Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации.

С понятием «организационная структура управления» тесно связано более емкое и содержательное понятие «организационная форма хозяйствования», которая представляет собой состав и степень хозяйственной самостоятельности отдельных элементов организации. Отличие ее от оргструктуры состоит в учете экономических, правовых и социальных аспектов взаимоотношений элементов, образующих хозяйственный субъект [7].

Такое серьезное справочное пособие, как «Реструктуризация предприятий и компаний» И.И. Мазура и В.Д. Шапиро [16], дает следующее определение организационной структуре управления: "Организационной структурой управления (организационной формой управления) называют внутреннее устройство системы управления, которое обычно описывается совокупностью организационных единиц (структурных подразделений и должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных единиц между собой и управляемой деятельностью (объектом управления)". Конечно, такое определение не отражает сути ни организационной структуры управления, ни организационной формы.

Оргструктура как упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов предполагает некоторый порядок соподчинения, который реализуется через иерархический принцип построения, обеспечивающий многоступенчатость соподчинения частей целому [15].

Современная управленческая парадигма в качестве технологии эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды предполагает стратегическое управление, под которым понимается «деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды» [14].

Функция организации - то, что она делает, - диктуется ее стратегией. Ее форма, структура должны быть такими, чтобы обеспечивать и облегчать осуществление стратегии. Структура организации влияет на ряд параметров [14]:

- издержки производства. Если производство товара или услуги требует множества операций или трудовых процессов, то структура производства, скорее всего будет сложной, а управление - дорогостоящим. Это особенно заметно, когда процессы производства значительно отличаются по характеру и уровню сложности навыков на различных стадиях производства;

- скорость выполнения работ. Чем сложнее структура, тем, как правило, медленнее темпы работ, и тем медленнее продвигается продукт внутри компании;
- способ удовлетворения потребностей покупателей. Для того чтобы надежно защитить покупателей, иногда необходимы крупные, сложные, тщательно контролируемые структуры;
- характер поведения людей. Все структуры, как правило, стимулируют элемент внутренней конкуренции, которыми могут быть конкуренция за ресурсы или соперничество вокруг результатов работы. Структуры влияют на политику организации, на мысли, чувства и поведение.

Влияние оргструктуры на эти параметры раскрывает ее значение для предприятия и общества.

Таким образом, организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Как стратегия развития предприятия влияет на его организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли предприятие реализовать свою стратегию. Согласно исследованию Fortune, около 70% неудач компаний вызваны не ошибками при разработке стратегии развития, а именно неспособностью эффективно ее реализовать.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Организационная структура управления оказывает огромное влияние на все стороны работы предприятия. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям. Другими словами, структура управления представляет собой фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию.

Таким образом, была рассмотрена сущность и значение организационной структуры для развития компании. Далее в выпускной квалификационной работе будут рассмотрены основные типы организационных структур с выявлением и ключевых достоинств и недостатков с целью получения более точного представления об оптимальном выборе типа организационной структуры для той или иной организации.

1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки

Элементарная организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень – руководитель, и нижний уровень – исполнитель.

Функциональная организационная структура возникает там, где появляется разделение труда и специализация. Как только отдельные функции, например, производство, или маркетинг, или финансы получают организационное закрепление, так сразу в организации складывается функциональная организационная структура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения в организации.

Дивизиональная организационная структура складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения. Основаниями для

их выделения может быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, либо осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, либо же работа с различными специализированными покупателями и т.п. Руководство таких подразделений имеет право само вырабатывать стратегию для руководимого ими отделения и подчиняется непосредственно высшему руководству организации.

Организационная структура на базе стратегических единиц бизнеса применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управлочные органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и этим частям корпорации придается статус стратегических единиц бизнеса.

Матричная организационная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное направление — управление структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление — управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются следующие факторы [4]:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации;
- динамизм внешней среды;

– стратегия, реализуемая организацией.

Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура [5].

Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, организационная структура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление. В частности, организационная структура должна способствовать возникновению и распространению идей технологического развития, а также проведению процессов технологического обновления [6].

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры, так как она им более ясна и привычна [7].

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры,

обладающие малой гибкостью и требующих больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений [5].

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Анализ и изменение организационной структуры необходимы в современных рыночных условиях для успешного функционирования любого предприятия, при этом организационную структуру отражает схема управления предприятия, а также штатное расписание предприятия. Правильное распределение функций между подразделениями и сотрудниками предприятия представляет собой основу для достижения поставленных целей.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Организационная структура предприятия включает:

- формальную схему распределения полномочий;
- систему управления.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Вертикальные связи – это связи подчинения, необходимость в которых возникает при иерархичности управления. В данном случае существует выбор

между плоскими структурами с несколькими иерархическими уровнями и расширенным контролем, и высокими структурами с множеством уровней и узким контролем. Проблемными вопросами являются: вопросы коммуникации и мотивации. Способом решения является децентрализация управления [6].

Горизонтальные связи носят характер согласования и часто являются одноуровневыми. Проблемными зонами являются потеря контроля, сложность в измерении (например, прибыли).

Связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

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

Функциональные связи имеют место по линии движения информации по тем или иным функциям управления.

Выделяют два класса организационных структур управления: бюрократические организационные структуры; адаптивные организационные структуры.

1. Бюрократические организационные структуры – характеризуются высоким уровнем разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных норм и правил поведения персонала, подбором кадров за деловыми и профессиональными качествами. Концепция бюрократии была сформулирована немецким социологом Максом Вебером в начале XX ст. и была одной из самых полезных теорий в истории человечества. Содержание отдельных характеристик рациональной бюрократии [7]:

- четкое разделение труда, которое приводит к появлению высококвалифицированных специалистов на должности;
- иерархичность управления – каждый низший уровень подчиняется высшему;
- наличие системы обобщенных формальных правил и стандартов;

– дух объективизма, с которым официальные лица исполняют должностные обязанности;

– найм на работу в соответствии с квалификационными требованиями.

Основными типами бюрократических организационных структур являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная (комбинированная), продуктовая, региональная.

Суть линейного управления состоит в том, что во главе подразделения находится руководитель, который осуществляет все функции управления. Каждый работник подразделения непосредственно подчиняется только этому руководителю. Последний есть подотчетным вышестоящему органу, который не имеет права отдавать распоряжения рабочим, минуя их непосредственного руководителя.

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки линейной организационной структуры [9]

Преимущества	Недостатки
Установление четких и простых связей между подразделениями. Единство. Согласованность действий исполнителей. Ответственность руководителя за результаты деятельности подразделения. Оперативность в принятии решений. Получение исполнителями заданий, обеспеченных ресурсами. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	Высокие требования к руководителю (глубокие знания, опыт из всех функций управления). Большая перегрузка информацией, большой поток документации, численность контактов с подчиненными, высшими и сопредельными структурами. Отсутствие специалистов по отдельным функциям управления. Несоответствие возрастающим требованиям современного производства.

Линейная структура имеет разновидности: плоская и многоуровневая. Линейная плоская структура имеет мало уровней и большое число работников, подчиняющихся одному руководителю.

Функциональная структура управления предусматривает, что каждый орган управления (или исполнитель) специализируется на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Выполнение указаний функционального органа в границах его компетенции есть обязательным для производственных подразделений.

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры [8]

Преимущества	Недостатки
<p>Высокая компетентность специалистов, которые отвечают за осуществление конкретных функций.</p> <p>Расширение возможностей линейных руководителей в вопросах стратегического управления путем передачи ряда функций специализированным звеньям.</p> <p>Централизованный контроль стратегических результатов.</p> <p>Тесная привязка структуры к стратегии.</p> <p>Повышает эффективность управления там, где задачи являются повседневными и повторяющимися.</p>	<p>Трудность в поддержке постоянных взаимосвязей между разными функциональными службами.</p> <p>Отсутствие взаимопонимания между разными функциональными службами разных производственных отделений.</p> <p>Уменьшение уровня ответственности через наличие двойного подчинения.</p> <p>Нарушение принципа единоличия.</p> <p>Проблемы функциональной координации, межфункциональное соперничество, конфликт.</p> <p>Приводит к формированию узкой точки зрения менеджмента и разработки мелких, частичных решений.</p> <p>Отводит ответственность за прибыль (убыток) на высшие уровни управления.</p>

Линейно-функциональный тип: функциональные звенья, лишенные права прямого влияния на исполнителей. Они готовят решения для линейного руководителя, который осуществляет прямое административное влияние на исполнителей. Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов, которые отвечают за осуществление конкретных функций. Тесная привязка структуры к стратегии.	Не всегда есть гибкими при решении новых задач. Осложненная межфункциональная координация деятельности по внедрению новых программ.
Объединение принципа специализации управление с принципом единства руководства.	Осложненная реализация внутрипроизводственных конструкторских, технологических новинок без привлечения руководителей высшего звена. Чрезмерное развитие системы взаимодействия по вертикали.

Продуктовый тип предусматривает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов одной группы, или одного вида продукта.

Преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Создание логических и действенных средств децентрализации власти. Ответственность менеджеров подразделений за прибыль. Способность быстро реагировать на смену условий конкуренции, технологии спроса.	Дублирование функций на уровне корпорации, подразделения. Увеличение затрат на содержание персонала. Проблематичность установления оптимального уровня децентрализации.
Улучшение координации работ. Возможности для подготовки менеджеров стратегического уровня.	Автономия подразделений может блокировать достижение выгод стратегического объединения. Чрезмерная конкуренция между подразделениями за ресурсы и внимание корпорации.

Региональный тип организационной структуры предусматривает, что ответственность за всю деятельность компании на внутреннем и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по смыслу и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и могут быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. Региональная структура используется компаниями, которые вырабатывают продукцию ограниченной номенклатуры и ориентированные на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя.

Преимущества и недостатки региональной организационной структуры представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Преимущества и недостатки региональной организационной структуры [9]

Преимущества	Недостатки
Возможность приспособления стратегии к потребностям каждого рынка. Перенесение ответственности за прибыли (убытки) на низшие уровни управления. Улучшение функциональной координации внутри целевого рынка. Возможности для подготовки менеджеров стратегического уровня.	Проблематичность поддержки общего имиджа в условиях достаточной стратегической свободы. Увеличение количества уровней управления. Дублирование функций на стратегическом и местном уровнях. Проблематичность формирования политики однообразия Трудность в координации деятельности по стране и по продукту.

2. Адаптивные организационные структуры разрабатываются и внедряются с целью обеспечения возможностей реагировать на изменения внешней среды и внедрять новую научную технологию. Основными типами адаптивных организационных структур есть матричный и конгломератный тип.

Матричный тип создается путем совмещения структур двух типов: линейной и программно-целевой. Используется фирмами, продукция которых

имеет короткий жизненный цикл, то есть фирмами что должны иметь хорошую маневренность в вопросах производства и стратегии.

Для обеспечения деятельности необходимо создать в материнской компании специальные целевые подразделения, которые бы объединяло ведущих специалистов для общей разработки основных идей программы. Руководитель программы работает с непосредственно не подчиненными ему специалистами, которые подчиняются линейным руководителям. Линейные руководители решают кто и как будет выполнять работу. Преимущества и недостатки матричной организационной структуры представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Достаточное внимание каждому из стратегических приоритетов.	Трудность в удержании баланса между двумя линиями власти.
Одновременное внедрение разных типов стратегической инициативы.	Нерациональные затраты времени на коммуникации.
Создание условий для принятия решений по критерию наибольшей выгоды фирмы.	Проблематичность оперативного решения проблем через необходимость достижения общего мнения со многими людьми.
Поощрение кооперации, координации родственных видов деятельности.	Развитие организационной бюрократии и послабления действенного предпринимательства.
Распределение функций управления между руководителями	Громоздкость и сложность коммуникационного процесса.
Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в границах одной фирмы.	
Сокращение сроков создания новой техники и технологий, уменьшение стоимости работ, повышение качества.	

При конгломератном типе организационная структура не является постоянной и благоустроенной. Организация приобретает форму, которая лучше всего подходит к конкретной ситуации. Такая структура очень популярна среди предпринимателей в наукоемких областях, где нужно быстро переходить на новые виды продукции и прекращать производство устаревшей.

Преимущества и недостатки конгломератной организационной структуры представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Преимущества и недостатки конгломератной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Высокий уровень децентрализации власти. Быстрая диверсификация с минимальным нарушением существующих связей в конгломерате.	Проблематичность поддержки общего имиджа в условиях достаточной стратегической свободы. Автономия подразделений может блокировать достижение выгод стратегического объединения.
Наличие минимальной зависимости между фирмами, которые входят в конгломерат.	

Выбор организационной структуры зависит от ряда факторов [3]:

- географическое размещение организации;
- влияние технологий;
- отношение менеджеров;
- расположение и отношение к работе;
- динамизм внешней среды;
- соответствие стратегии.

Таким образом, были рассмотрены основные типы организационных структур с указанием их ключевых достоинств и недостатков. Было выявлено, что на выбор того или иного типа организационной структуры влияет достаточно большое количество факторов, которые и определяют оптимальность и эффективность выбора. Далее следует рассмотреть основные проблемы организационных структур и пути их решения с целью дальнейшего анализа организационной структуры предприятия и разработки мероприятий по повышению её эффективности.

1.3 Проблемы организационных структур и пути их решения

Оптимизация оргструктурь дает возможность повысить эффективность компаний. Но сам процесс изменений далеко не прост.

Организационная структура компании - явление достаточно сложное. Чтобы отвечать задачам бизнеса, она должна сочетать в себе различные по своей природе факторы - цели и стратегии организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала и даже жизненные взгляды руководства и взаимоотношения в коллективе. В связи с этим не существует единой теории по оптимизации структуры компаний, применимой на практике [12].

Организационная структура должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями [16]. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Поэтому проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации.

Совершенствование оргструктуры - естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий [15]. Необходимость совершенствования организационных структур возникает в связи с появлением ряда проблем в функционировании предприятия. К таковым проблемам можно отнести следующие:

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно в этом случае предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разрабатываются специальные программы, в то время как причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления [14].

2. Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации [13].

3. Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам, что приводит к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу [13].

4. Разногласия по организационным вопросам. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия [14].

5. Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия [15].

6. Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия [15].

7. Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли - производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения - в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления [14].

8. Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций - всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации [15].

9. Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении.

Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура [15].

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Современная тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными. В то время как прежние организации отличались сложным вертикально интегрированным построением, современные теории отдают предпочтение небольшим, строго ориентированным операционным подразделениям, способным лучше реагировать на запросы своих клиентов. Компании по-прежнему становятся крупнее, а операционные подразделения - напротив, меньше [14].

В последние годы мода на структурные изменения предлагала передавать на сторону выполнение вспомогательных работ. Ранее отдельные операционные подразделения интегрированных компаний превратились в самостоятельные образования. В целом такая практика оказалась успешной, а это означает, что многие организации представляют собой довольно сложные сети или комплексы, причем одни части этой сети являются структурными элементами организации, другие - внешними поставщиками, партнерами или участниками альянсов. Некоторые связи в этих сетях имеют постоянный характер, другие - временный, характер связей определяется, возможно, характером конкретного проекта или требованиями клиентов.

В основе этого перехода - от вертикальной интеграции к организации «сетей» с горизонтальными связями - лежит следующее соображение: хотя с большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из единого

центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

В рамках используемых в настоящее время организационных структур изменение стратегических целей фирмы обуславливает необходимость полной или частичной реорганизации ее структуры управления. Однако, как следует из таблицы, развитие горизонтальных связей смягчает эту проблему. Поэтому одним из условий успешной адаптации организационной структуры к изменениям во внешней среде является развитие горизонтальных связей и, соответственно, перенос акцентов в управленческой деятельности от планирования изменений организационной структуры фирмы к скоординированному планированию изменений внутрифирменных процессов, согласованному с изменениями внешней среды.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды [14]. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании, которые в дальнейшем позволяют разработать и провести ряд мероприятий по совершенствованию организационной структуры объекта исследования.

2 Характеристика и анализ деятельности ООО «Строительные технологии»

2.1 Общая характеристика ООО «Строительные технологии»

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Строительные технологии».

Форма юридической собственности: общество.

Юридический адрес: 660093, г. Красноярск, ул. им. академика Вавилова, д. 2А, оф. 18/7.

ООО «Строительные технологии» – это современная, динамично-развивающаяся компания, основанная в 2011 году.

На все выполняемые работы предоставляется долгосрочная гарантия, поскольку руководство компании уверено в их высоком качестве и надёжности исполнения. Опытная команда проектировщиков на этапе разработки проекта производит расчеты функциональности и максимальной надежности производимых конструкций.

Производственный комплекс компании обладает современным оборудованием и командой профессионалов, что позволяет за оптимальный промежуток времени решать задачи любой степени сложности.

ООО «Строительные технологии» выполняет весь комплекс поставленных задач: от детальной разработки проекта на основании идеи клиента, согласования с надзорными структурами, до производства, монтажа и обслуживания на всём этапе принятых на себя гарантийных обязательств.

Нормативно-правовые акты, на основании которых ООО «Строительные технологии» осуществляет свою деятельность являются:

1. Конституция РФ является главным документом, определяющим разработку и принятие всех остальных законов и подзаконных актов в РФ.

2. Законы, определяющие и регулирующие деятельности коммерческих организаций, соблюдение которых необходимо при реализации основной

деятельности фирмы: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Закон «О защите прав потребителей», Федеральный Закон «О бухгалтерском учете».

3. Устав ООО «Строительные технологии» - документ, непосредственно регулирующие деятельность данного предприятия.

4. Коллективный договор предприятия.

Виды деятельности, осуществляемые ООО «Строительные технологии»:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- строительство железных дорог и метро;
- строительство мостов и тоннелей;
- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения;
- строительство междугородних линий электропередачи и связи;
- строительство местных линий электропередачи и связи;
- строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки;
- разборка и снос зданий;
- производство земляных работ;
- производство кровельных работ;
- работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- работы по сборке и монтажу сборных конструкций;
- другие виды хозяйственной деятельности, не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Основные ценности: качество, надежность, долговечность выполненных работ.

Миссия: обеспечить потребности строительной индустрии региона, важнейшие из которых: надежность, оперативность и бесперебойность.

Основная цель компании: удовлетворение потребностей физических и юридических лиц, осуществление работ и оказание услуг, не запрещенных и непротиворечащих действующему законодательству Российской Федерации.

Задачами действующей строительной организации ООО «Строительные технологии» являются:

- получение дохода собственником строительной организации;
- обеспечение потребителей (заказчиков) строительной продукцией;
- обеспечение персонала строительной организации заработной платой, нормальными условиями работы и возможностью профессионального роста;
- создание рабочих мест для населения,
- охрана окружающей среды;
- недопущение перебоев в работе строительной организации (срыва сроков сдачи объектов в эксплуатацию, сдача некачественных работ, снижение объемов производства и рентабельность).

Задачи строительной организации ООО «Строительные технологии» определяются:

- интересами собственника;
- размерами капитала;
- ситуацией внутри строительной организации;
- внешней средой.

Основные задачи, которые должны быть выполнены в процессе реализации текущей стратегии компании, принятой в январе 2017 года:

1. Внедрение новых технологий в производство.
2. Модернизация строительного оборудования.
3. Расширение рынка сбыта.
4. Дифференциация портфеля строительных проектов.

Переход на новую стратегию в 2017 году обусловлен тем, что руководство компании решило выйти на рынок Красноярского края, для чего ей пришлось расширить ассортимент строительства – от строительства простых

объектов недвижимости до строительства зданий муниципального и культурно-массового назначений.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Строительные технологии»

Внешняя макросреда

Для начала проведем анализ внешней среды косвенного воздействия, к которой относятся следующие виды факторов: политические, научно-технические, социально-демографические, экономические.

Научно-технические факторы

С появлением новых технологий, в строительной отрасли улучшилось качество строительства

Рынок строительных материалов и услуг предлагает частному застройщику новые технологии строительства, позволяющие возводить дома быстрее, дешевле, с минимальными трудозатратами и, что особенно актуально, - с максимальным теплосберегающим эффектом.

Среди многообразия предлагаемых альтернативных решений можно выделить следующие группы технологий строительства:

1. Несъемная опалубка. Ее смысл состоит в том, что в конструкции стен несущие функции возлагаются на монолитный железобетон, а опалубкой для него служат блоки, плиты или панели из более легких материалов, которые после отвердевания бетона не удаляются, а остаются в толще стены, выполняя формообразующие и теплоизоляционные функции. Для производства опалубочных элементов используется щепа хвойных пород из отходов деревообрабатывающей промышленности и цемент, благодаря этому значительно снижаются затраты на строительство.

2. Переставная опалубка. Технология индивидуального строительства и экология» предполагает возведение дома самостоятельно, без применения - наемной рабочей силы. Стены возводятся с помощью модулей, которые

представляют собой переставную опалубку, позволяющую формовать непосредственно на стене, без подстилающего раствора, пустотельные блоки из цементно- песчаной смеси с небольшим количеством воды. Для возведения фундаментов автором технологии разработана конструкция ручного бура, позволяющего получить свайный фундамент повышенной прочности.

3. 3D-панели. Эта технология строительства объединяет принципы каркасно-панельного и монолитного домостроения. Каркас здания собирается из элементов заводской готовности - пенополистирольных панелей в оплетке из двух параллельных сварных арматурных сеток, соединенных диагональными стержнями из оцинкованной или нержавеющей проволоки.

Стержни привариваются под углом к сеткам и «прошибают» пенополистирольную плиту, образуя с сетками пространственную конструкцию (отсюда название – 3D-панели). После установки панелей их с обеих сторон покрывают слоем бетона, который образует сплошную монолитную оболочку.

4. Каркасная технология строительства. Особенностью каркасного дома является разделение несущей и ограждающей функций конструкции. Первая возлагается на каркас - жесткий остов, состоящий из вертикальных стоек, горизонтальных балок и диагональных раскосов, передающих нагрузку от стен и кровли на фундамент. Каркас может быть деревянным или металлическим. Стены выполняют только ограждающую функцию и несут нагрузку лишь от собственного веса, что дает возможность использовать при их возведении разнообразные легкие материалы и значительно уменьшить нагрузку на фундамент.

Важной особенностью каркасной технологии строительства является возможность использования, наряду с пенополистиролом и минеральной ватой, целлюлозного утеплителя. Утеплитель на 81% состоит из вторичной целлюлозы (переработанной макулатуры), 12% составляет безопасный антисептик и 7% - антиприрен. Благодаря такому составу материал является недорогим, экологически чистым, устойчивым к биологическому поражению и воздействию огня.

5. Монолитная надежность высоток. Наиболее перспективной технологией возведения зданий и сооружений на сегодняшний день является монолитное строительство. Оно характеризуется возведением конструктивных элементов из бетона с использованием опалубки - специальной формы, куда заливается раствор непосредственно на строительной площадке. Таким образом создается абсолютно жесткий каркас с различными видами ограждающих конструкций. Также технология предполагает применение пенополистирола - легкого и простого в монтаже утеплителя.

Технология продумана таким образом, чтобы ускорить процесс возведения здания, уменьшить текущую смету за счет скорости, а также упрощения технологии, использования минимума техники и применения недорогих материалов. Готовая конструкция обладает улучшенными показателями теплосбережения, поскольку исключает наличие мостиков холода, и звукоизоляции, отличается меньшим весом и большей прочностью. К бесспорным преимуществам можно отнести возможность применять самые различные архитектурные решения. Из недостатков стоит назвать сложность выполнения работ в зимний период. В то же время, по подсчетам экспертов, строительство монолитных зданий по сравнению со сборным домостроением позволяет снизить единовременные затраты на создание производственной базы на 30-40%, уменьшить расход стали на 10-20%, а энергетические затраты на - 30%.

Ко всему прочему, появились новые технологичные строительные материалы-утеплители, которые являются более простыми в использовании и менее затратными: полистиролбетон и пеностекло гранулированное, позволяют снизить себестоимость строительства.

Кроме того, технологии позволяют повысить качество обслуживания клиентов строительных компаний. Компании идут в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности, чтобы сохранить конкурентоспособность. Например, появление онлайн-обслуживания позволяет увеличить численность клиентов, а также скорость их обслуживания.

Экономические факторы

Среди факторов, воздействующих на строительную отрасль можно назвать следующие:

- изменение валютного курса (рисунок 2.1) и риски, связанные с возможным изменением цен на сырье, т.к. расчеты с поставщиками в большинстве проводятся в иностранной валюте, колебания в курсе которой по отношению к курсу рубля доставляют значительные неудобства при планировании производственной сметы;

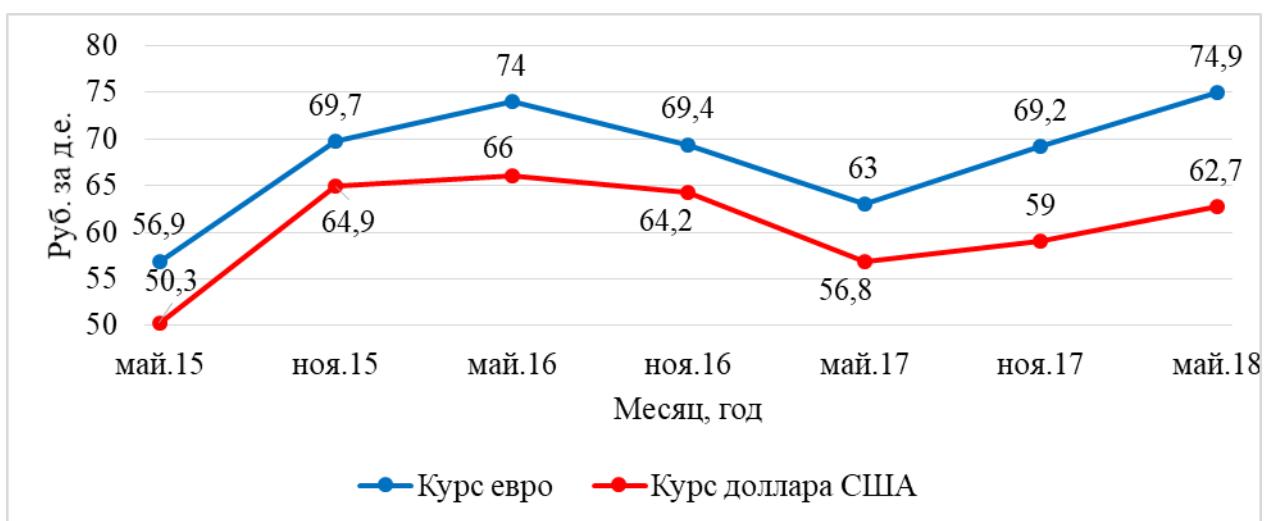


Рисунок 2.1 – Динамика курса евро и доллара по отношению к курсу рубля за последние 3 года

При этом, если рассмотреть динамику колебаний курса евро и доллара за последние три года (рисунок 2.1) можно увидеть следующие тенденции. В целом после поднятия курса до своего максимума в мае 2016 года наметилась общая динамика снижения курсовой разницы, но с мая 2017 года наметился вновь подъем курсовой разницы, что негативно сказывается на затратах строительной отрасли.

- уровень инфляции и уровень ключевой процентной ставки по кредиту (рисунок 2.2). Годовая инфляция в России по итогам 2017 года составила 2,5%, при ключевой ставке на конец года в 7,75%. Надо отметить, что такая рекордно низкая инфляция в России стала и самой низкой за всю историю страны.

Уровень инфляции против 2016 года снизился более чем на 22 пункта (инфляция за 2016 год составляла 5,4% при ключевой ставке в 10,0%).

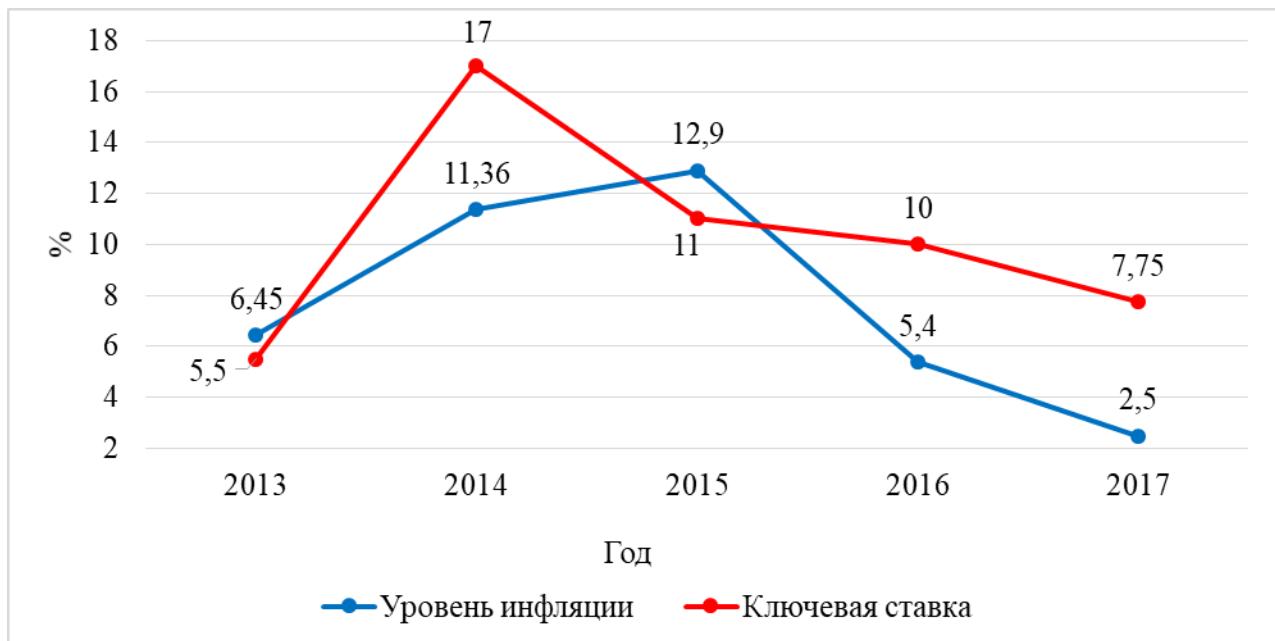


Рисунок 2.2 – Динамика уровня инфляции и ключевой ставки в РФ, в %

Инфляция остается на низком уровне под влиянием факторов длительного действия, в первую очередь умеренного восстановления внутреннего спроса.

В марте 2018 года темп прироста потребительских цен составил 2,4%, в апреле он оценивается в интервале 2,3-2,5%. Последние недельные данные по инфляции отражают пока слабую реакцию потребительских цен на ослабление рубля. Постепенное исчерпание запасов прошлогоднего урожая овощей и связанный с этим рост импорта внесли ожидаемый вклад в небольшое повышение как месячной, так и годовой инфляции в марте-апреле по сравнению с февралем.

В марте 2018 года также произошло снижение инфляционных ожиданий населения до исторического минимума – 7,8%. При этом остается неопределенность относительно дальнейшей реакции инфляционных ожиданий на апрельские события на финансовых рынках.

По оценкам Банка России, произошедшее ослабление рубля приведет к более быстрому приближению инфляции к 4%, но не создаст рисков превышения этого уровня в отсутствие существенного изменения внешних условий. По итогам 2018 года темп прироста потребительских цен прогнозируется в интервале 3-4% и будет находиться вблизи 4% в 2019 году.

Кроме того, следует обратить внимание на динамику изменения процентной ставки по ипотеке (рисунок 2.3).

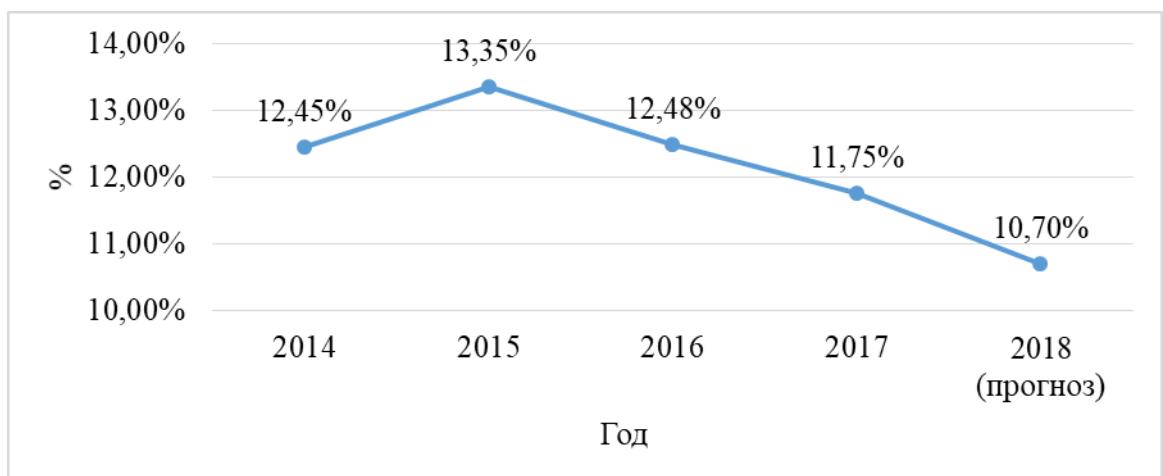


Рисунок 2.3 – Динамика изменения средней процентной ставки по ипотеке, в %

Демографические факторы

По данным рисунка 2.3 можно сделать вывод, что ипотека становится намного доступнее, российские банки уменьшили ставки до исторического минимума, что может послужить толчком для роста потребительского спроса на объекты недвижимости. Таким образом, может сформироваться так называемый «отложенный спрос» в будущей перспективе. Ко всему прочему, главным событием стартовавшего 2018 года стала новая «президентская ипотека» под рекордно низкую за последние десятилетия ставку — 6%, в результате чего также прогнозируется рост спроса на новостройки, т.к. срок действия программы ограничен до 31 декабря 2022 года.

Если проанализировать уровень безработицы, то можно увидеть, что динамика снижения наблюдалась до 2014 года, после чего в условиях

экономического кризиса произошло сокращение рабочих мест, что привело к росту численности безработных, и лишь после 2016 года наметилась тенденция к снижению (рисунок 2.4) уровня безработицы, следовательно.

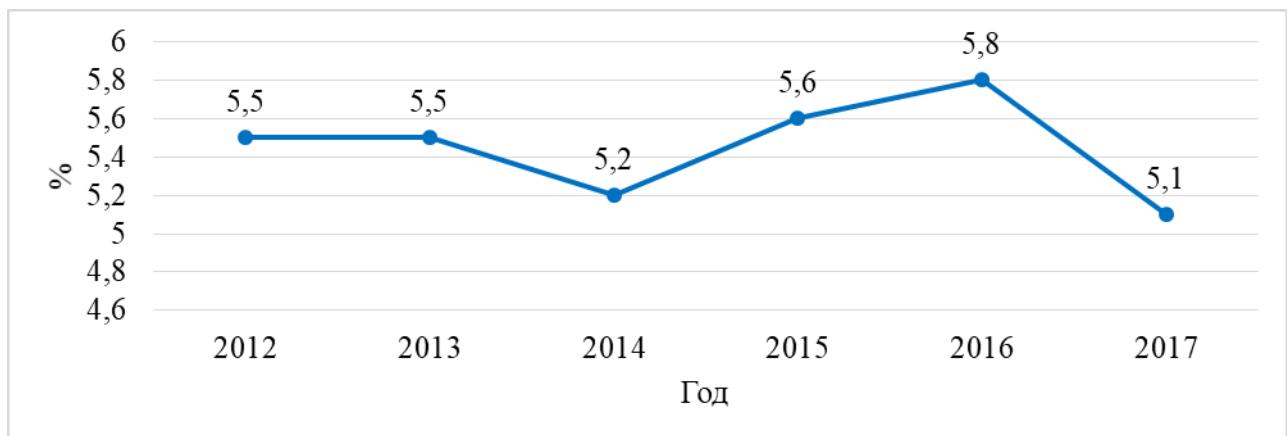


Рисунок 2.4 – Динамика уровня безработицы в России за 2012-2017 гг., в %

Также следует отметить влияние такого фактора, как уровень доходов населения, т.к. именно от этого показателя зависит уровень спроса на строительном рынке. Согласно статистическим данным, опубликованным на официальном сайте Федеральной Службы Государственной Статистики в сборнике социально-экономических показателей по регионам РФ, в г. Красноярске наблюдается следующая динамика изменения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы (рисунок 2.5):

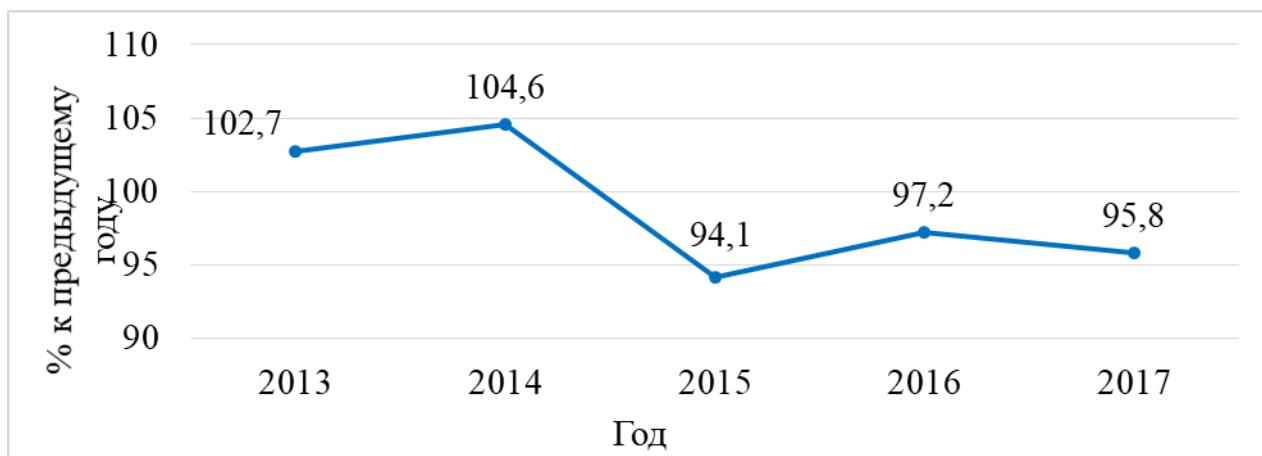


Рисунок 2.5 – Динамика изменения реальных денежных доходов населения Красноярского края, в % к предыдущему году

Демографические изменения могут положительно повлиять на отрасль, поскольку при росте численности населения повышается численность потенциальных клиентов компании (рисунок 2.6).

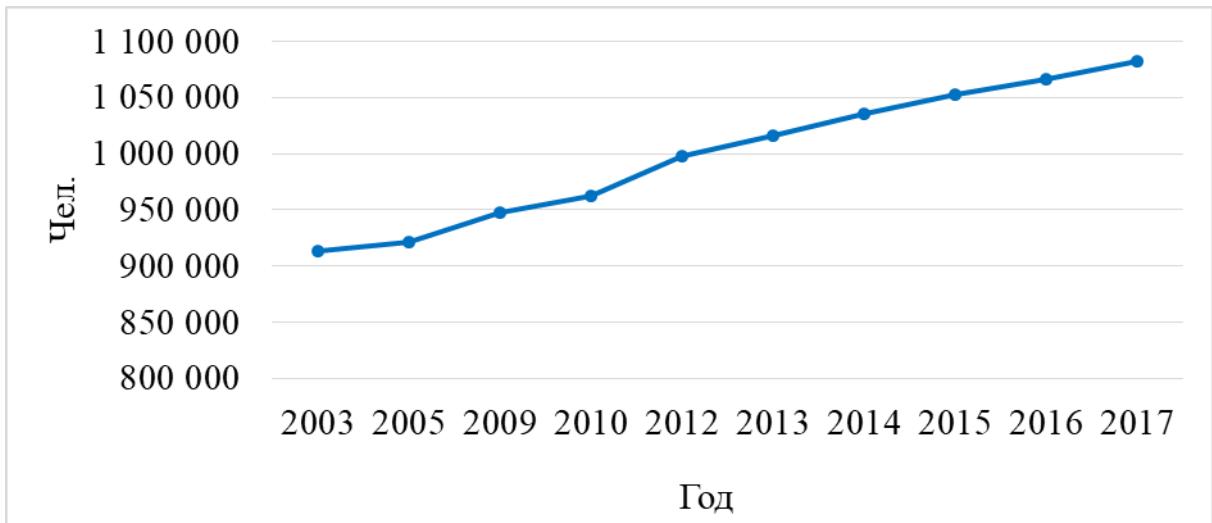


Рисунок 2.6 – Динамика изменения численности населения г. Красноярска за 2003-2017 гг., чел.

Таким образом, можно наблюдать, что происходит прирост общей численности населения, что может привести к росту численности потенциальных клиентов компании.

Политические факторы

Рассмотрим государственные органы и законодательные акты, регулирующие деятельность строительной сферы. Нормативное регулирование строительства осуществляется как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. При проведении анализа налогообложения нельзя не упомянуть о широко используемом показателе – налоговая нагрузка на отрасль. Налоговая нагрузка рассчитывается как отношение полученных бюджетом налоговых платежей в строительной отрасли к валовой добавленной стоимости в соответствующем секторе экономики (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Динамика изменения налоговой нагрузки в строительной сфере за 2013-2017 гг.

Согласно приведенным данным, в период с 2013 по 2016 гг. показатель налоговой нагрузки в отрасли снизился с 14,2% до 12,6%. Однако за 2017 год значение отыграло данное снижение и вернулось на уровень 2013 года, достигнув показателя 14,1%.

Кроме того, стоит рассмотреть последние изменения в законодательные постановления и нормы в строительной отрасли, которые были внесены в 2017 году:

1. Процедуры в сфере строительства, ориентированного на объекты, относящиеся к электросетевому хозяйству, пересмотрены и принят их окончательный перечень.

Государственный правительственный аппарат принял проект Минстроя и ЖКХ РФ, в котором сформирован полный список, указывающий на процедуры в сфере строительства объектов, относящихся к электросетевому хозяйству. Их класс напряжения не превышает 35 кВ. Законодательный документ о перечне процедур в сфере строительства подписали в конце 2016 года. Процедуры в сфере строительства регламентированы Постановлением Правительства №1504. Полный список процедур в сфере строительства состоит из 84

процедурных действий. Процедуры в сфере строительства, вступят в силу только после того, как пройдет полгода с той даты, когда они были изданы для данной отрасли.

Воплощать процедуры в сфере строительства и соблюдать нормы в строительной отрасли теперь будет гораздо легче. Благодаря исчерпывающему списку процедур в сфере строительства не нужно будет подвергать проект многочисленным согласованиям. Это позволит отойти от дальнейшего применения других процедур.

2. Проектная декларация, фиксирующая данные о гражданских лицах, финансовые ценности которых привлекаются для возведения зданий с большим количеством квартир, недвижимых объектов, подготавливается по новой форме.

3. Во втором полугодии 2016 года вносятся правки в индексацию сметной стоимости, распространяющуюся на строительные и монтажные работы. Минстрой РФ заявляет о новых индексах, которые настоятельно рекомендует.

Письмо Минстроя РФ от 23.12.2016 №43941-ХМ/09 «Об индексах изменения сметной стоимости строительно-монтажных работ на IV квартал 2016 года». Нормы в строительной отрасли позволяют найти ответы на самые важные вопросы, касающиеся строительства и методик расчетов, выдвигаемых требований к оборудованию и др.

4. Обновился перечень условий, дающих возможность идентифицировать жилищные комплексы как экономическое жилище

В официальном распоряжении Минстроя от 14.11.2016 №800/пр перечисляются жилищные сооружения, считающиеся экономичным жильем, отвечающие определенным нормам. Предусмотрены требования и нормы в строительной отрасли, установленные государственным законодательным аппаратом о контроле и регулировке деятельности, направленной на возведение городских комплексов для жилья.

5. Разъяснены требования, выдвинутые Минстроем РФ к членам саморегулируемых организаций, касающиеся присутствия в штате специалистов, способных организовать строительный процесс

В Письме Минстроя РФ № 41596-ОГ/08 от 07.12.2016 речь идет о гражданах, занимающихся предпринимательской деятельностью, юридических лицах в сфере строительства. Согласно изменениям в строительном законодательстве 2017, им обязательно иметь минимум два специалиста в основном штате по прописанным нормам, занимающихся организацией строительства (как правило, это главный инженер, курирующий строительный проект соответствующей отрасли). Их функционал заключен в правильном построении строительного процесса, с учетом всех норм в строительной отрасли, разработке реконструкционных мероприятий в сфере строительства, грамотном осуществлении процедур в сфере строительства. Они занимаются капремонтом объектов капитального строительства в строительной отрасли, используя нормы и процедуры в строительстве. Данные об этих специалистах обязательно должны находиться в национальном реестре. Это определено ст.55.5-1 Гражданского Кодекса России РФ.

6. Руководители строительных фирм и индивидуальные предприниматели, которые самостоятельно организуют выполнение инженерных изысканий, подготовку проектной документации, строительство, реконструкцию или капитальный ремонт объектов, обязаны иметь высшее образование плюс стаж работы по специальности не менее пяти лет.

7. Поправки внесены и в федеральный закон 214-ФЗ № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации», часть из них вступила в силу с начала 2017 года. Новая редакция закона предусматривает девять требований к застройщикам, которые станут обязательными с 1 июля 2017 года. В частности, уставной капитал строительных компаний теперь будет зависеть от объемов возводимого

жилья и другой недвижимости. Для того чтобы привести бизнес в соответствие новым нормам, остается не так много времени.

Таким образом, изменения в строительном законодательстве с одной стороны должно поспособствовать упрощению проведения различных процедур в процессе оформления и реализации строительного проекта, с другой стороны – ужесточились требования к уровню профессионализма руководства строительной компании, а также к её персоналу.

Ко всему прочему непосредственным образом влияет на строительство и социальная политика государства. Ведь если, жильё будет немного доступнее, то и покупать его будут больше. Например, материнский капитал семьи очень часто используют для решения квартирного вопроса.

Федеральная программа «Молодая семья» реализуется на территории Красноярска и Красноярского края. Один из главных способов помощи – социальные выплаты для покупки или строительства жилья. Программа осуществляется из средств регионального бюджета. За 2014-2017 годы помощь была выделена около 1950 семьям. Размер субсидии зависит от семьи и может достигать от 35% до 55%. Помощь выделяется только на приобретение бюджетного, доступного жилья, не превышающего установленную площадь (2 человека – 42 кв.м; из 3х и более 18 кв.м на каждого).

Социальная ипотека для бюджетников Красноярского края. Право на получение выплаты имеет гражданин, проработавший в бюджетном учреждении не менее 3х лет. Социальная ипотека для ветеранов Красноярска и края. Право на получение выплат имеют ветераны боевых действий, инвалиды боевых действий, члены семей погибших инвалидов и ветеранов боевых действий.

Еще одна российская программа «Жилье для российской семьи». Квадратный метр в таких домах будут продавать за 35 тыс. руб. за кв.м. Программа призвана помочь приобрести жильё тем, кто не может его купить – среди участников 18 категорий красноярских семей.

Государство может потребовать от застройщика возведения социальных объектов лишь в том случае, если территория принадлежит государству. В ответ компания получает ряд налоговых льгот.

Кроме того, государство регулирует деятельность компаний Федеральной антимонопольной службой, контролируя цены на жильё и деятельность компаний.

Внешняя микросреда

Далее проведем анализ внешней среды ООО «Строительные технологии» с целью выявления возможностей и угроз для дальнейшего развития компании. Начнем с анализа внешней микросреды прямого воздействия, к которой относятся клиенты, поставщики и конкуренты.

Клиенты

Клиентами компании являются юридические лица, с которыми компания заключает договор и утверждает смету ещё до начала строительства объекта недвижимости. Кроме того, большинство строительных проектов (73,2%) реализуются на основе полученного тендера. Если рассмотреть структуру клиентов по сфере деятельности юридического лица (рисунок 2.8), то можно увидеть, что большую часть из них (47%) составляют государственные и муниципальные учреждения, чуть более чем по 20% приходится на бизнес-центры и жилищные комплексы, и лишь 8% относится на объекты исторического назначения.

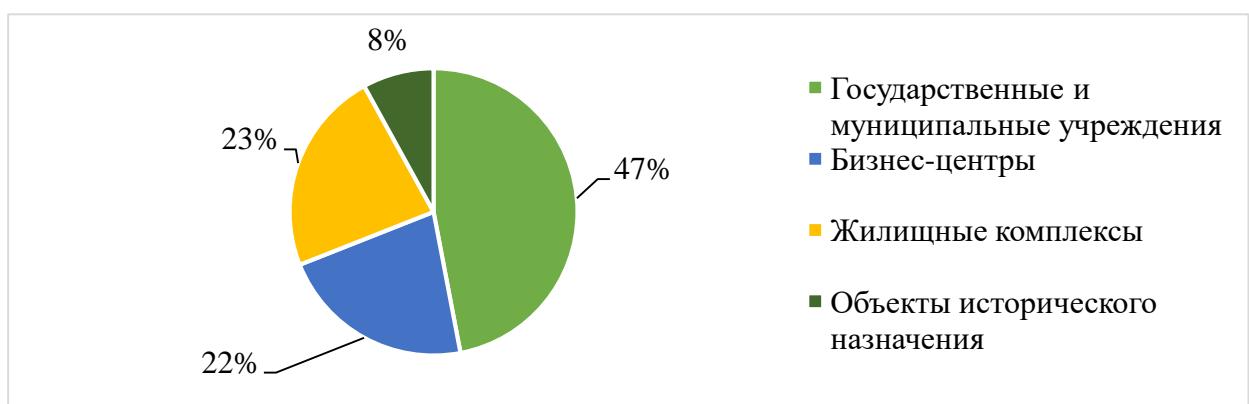


Рисунок 2.8 – Структура клиентов ООО «Строительные технологии»

В целом, ежегодно компания реализует более 2-3 крупных и около 15 мелких строительных проектов. При этом за последние 5 лет наблюдался рост клиентской базы с 41 до 103 клиентов (рисунок 2.9).

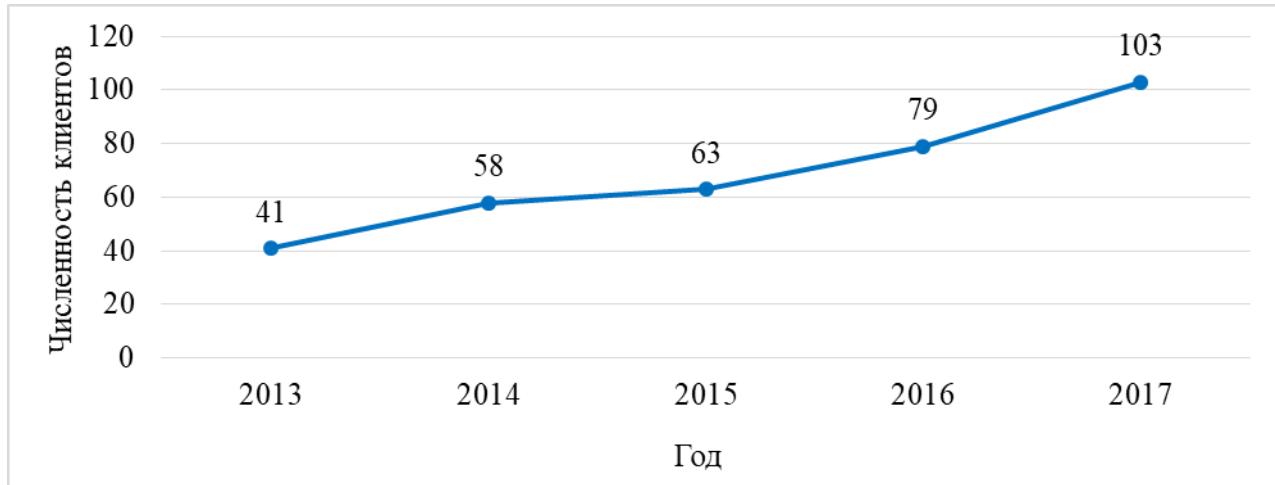


Рисунок 2.9 – Динамика изменения численности клиентской базы за 2013-2017 гг.

Конкуренты

Далее проанализируем основных конкурентов ООО «Строительные технологии» (таблица 2.1). По итогам года по вводу жилья в период с января по апрель 2018 г. в г. Красноярске было введено 713 тыс. м² жилых площадей. По результатам 2018 года Красноярский край стал 1-м в Сибирском федеральном округе по объему введенного за 2017 год жилья.

За январь 2018 года на территории Красноярского края в эксплуатацию было сдано более 173 тыс. м² жилых площадей (или 3408 квартир). Данный показатель на 93% превышает результаты аналогичного периода 2017 года.

Силами застройщиков и населения совместно было сдано в эксплуатацию около 89,5 тыс. м² жилья. Доля жилья, введенного населением в 2017 г., составляет порядка 9.2% от общего объема, или 15.9 тыс. м².

В таблице 2.1 приведены основные показатели деятельности строительных компаний на рынке жилой недвижимости г. Красноярска, которые руководство компании относит к своим основным конкурентам.

Данные компании были выделены руководством, т.к. они близки к ООО «Строительные технологии» по стратегическому направлению деятельности, а именно: они осуществляют деятельность только на территории г. Красноярска, их клиентами в большей степени являются юридические лица, а большинство своих заказов они также получают в процессе участия в конкурсах на получение различных тендеров на строительство.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности основных конкурентов ООО «Строительные технологии»

№	Строительная компания	Общая площадь строительных объектов, м ²		Выручка, тыс. руб.
		2016	2017	
1	ЗАО «Культбытстрой»	42290,2	45519,7	53946
2	ООО УСК «Сибиряк»	74148,1	79443	146389
3	ООО ФСК «Монолитинвест»	68968,6	63379	108025
4	ООО «Строительные технологии»	30425,0	36805,5	97048
5	ООО «Альфа»	34955,2	6542,9	35194
6	ООО «Новый город»	33863,0	27495,2	15239

Таким образом, проанализировав основные показатели деятельности конкурентов в сравнении с ООО «Строительные технологии», можно сделать вывод, что наиболее высокий размер выручки за 2017 год функционирования наблюдается у компаний «Сибиряк» и «Монолитинвест». При этом спрос на строительные объекты компаний ООО УСК «Сибиряк», ООО «Альфа» и ООО «Новый город» наоборот падает, а размер выручки имеет небольшую величину по сравнению с другими компаниями.

Далее рассмотрим основные движущие силы (КФУ), выделенные группой экспертов, в качестве которых выступал административно-управленческий аппарат ООО «Строительные технологии» (табл. 2.2), в который входит директор, главный бухгалтер, главный инженер, начальник ремонтно-строительного участка и начальник производственно-технического отдела.

Ключевые факторы успеха были выбраны на основе проведения интервьюирования среди группы экспертов.

Результаты опроса представлены в Приложении А.

Таблица 2.2 – Выделение движущих сил по КФУ

Конкуренты	Виды реализуемых строительных проектов	Среднее количество реализуемых строительных проектов в год	Наличие скидок, специальных предложений	Продвижение корпоративного сайта (тИЦ) ¹
ЗАО «Культбытстрой»	Жилая недвижимость	13	Да	50
ООО УСК «Сибиряк»	Все виды строительства	37	Да	60
ООО ФСК «Монолитинвест»	Все виды строительства	24	Да	0
ООО «Альфа»	Жилая и нежилая недвижимость	3	Нет	10
ООО «Новый город»	Жилая недвижимость	9	Нет	0
ООО «Строительные технологии»	Все виды строительства	15	Да	30

Анализ движущих сил по КФУ показало, что ООО «Строительные технологии» находится не в лидирующей позиции, однако компания является конкурентно способной и находится рядом с лидерами. Ко всему прочему, конкурентным преимуществом ООО «Строительные технологии» является то, что оно осуществляет все виды строительства, что позволяет реализовывать любые строительные проекты.

Кроме того, была построена карта стратегических групп (рисунок 2.10). В качестве факторов сравнения были выбраны виды реализуемых строительных проектов, а также среднее количество реализуемых строительных проектов в

¹ Тематический индекс цитирования (тИЦ) — технология поисковой машины «Яндекс», заключающаяся в определении авторитетности интернет-ресурсов с учётом качественной характеристики — ссылок на них с других сайтов. тИЦ рассчитывается по специально разработанному алгоритму, в котором особое значение придаётся тематической близости ресурса и ссылающихся на него сайтов. При этом на соответствующих страницах каталога указываются значения, которые помогают ориентироваться в авторитетности ресурсов раздела. тИЦ определяется суммарным весом ссылающихся сайтов.

год, т.к., по мнению руководства компании, данные факторы являются основополагающими в формировании спроса на услуги строительных компаний. При этом диаметр круга на стратегической карте пропорционален размеру выручки компании за 2017 год (табл. 2.1).

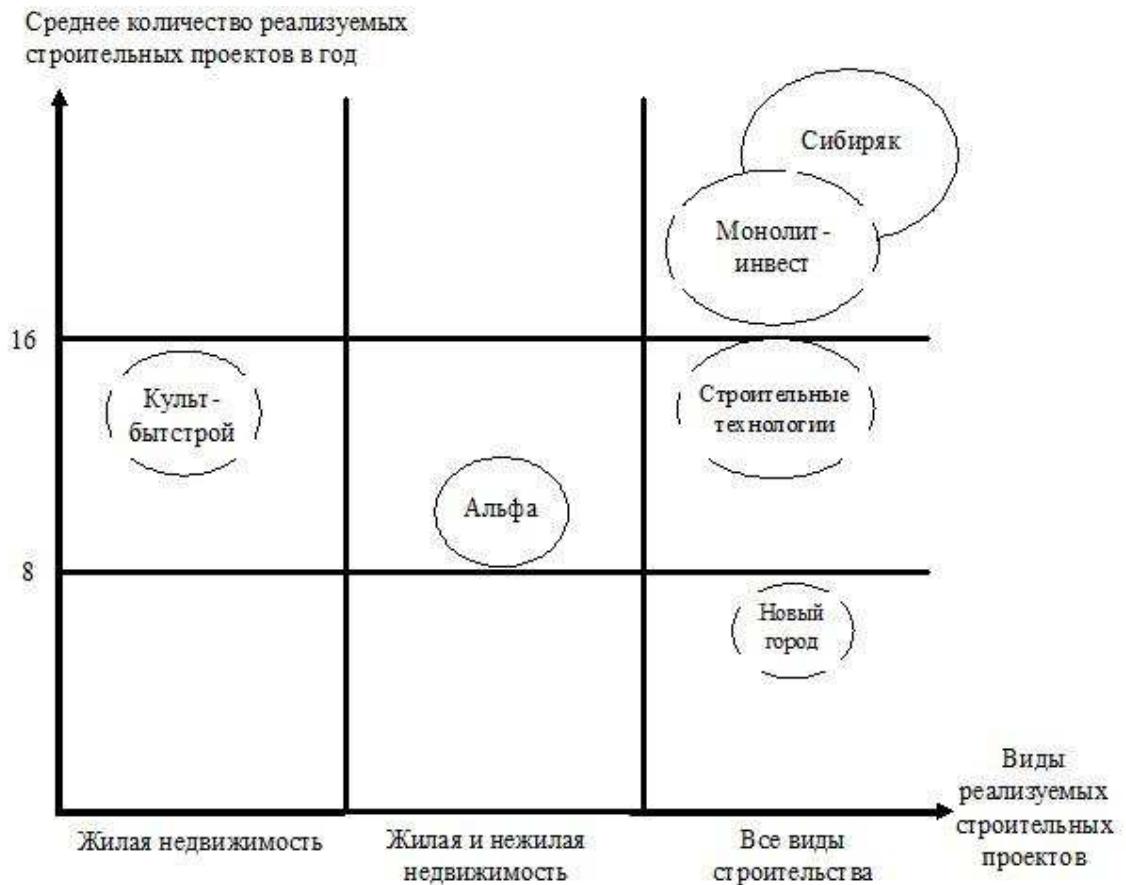


Рисунок 2.10 – Карта стратегических групп

Таким образом, можно наблюдать, что ООО «Строительные технологии» находится рядом с лидерами среди конкурентов, т.к. осуществляет все виды строительства, имеет большое среднее количество ежегодно реализуемых строительных проектов, а также высокий размер выручки за 2017 год. Также следует отметить, что ООО «Строительные технологии» находится в зоне высокой конкуренции, следовательно, компания должна использовать с наибольшей эффективностью свои конкурентные преимущества с целью удержания своей конкурентной позиции.

Кроме того, на основе КФУ была проведена оценка конкурентной позиции в таблице 2.3. Оценки также были выставлены группой экспертов компании на основе внутрифирменного маркетингового анализа деятельности конкурентов. Веса ключевых факторов успеха при этом были определены директором компании, который опирался на свой личный опыт работы в сфере строительства при распределении весов.

Таблица 2.3 – Оценка конкурентной позиции

КФУ	Вес	Оценка											
		Культ- бытстрой		Сибиряк		Монолит- инвест		Строит. технологии		Альфа		Новый город	
Широкий спектр строительных проектов	0,45	3	1,05	5	1,75	5	1,75	5	1,75	4	1,4	3	1,05
Наличие специальных предложений, акций	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Продвижение корпоративного сайта(ТИЦ)	0,10	5	0,5	5	0,5	1	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Среднее количество реализуемых строительных проектов в год	0,30	3	0,9	5	1,5	5	1,5	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Итого	1		3,2		4,35		4,1		3,85		3,0		2,05

Из приведенных данных можно сделать вывод о том, что в 2017 году наиболее успешными компаниями на рынке строительства города Красноярска стали «Сибиряк» и «Монолитинвест». ООО «Строительные технологии» также имеют высокую конкурентную позицию, которая расположена довольно близко к лидерам. Остальные конкуренты пока не представляют опасности для деятельности ООО «Строительные технологии». Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Строительные технологии» занимает достаточно высокую конкурентную позицию.

Поставщики

Основными поставщиками ООО «Строительные технологии» являются следующие компании:

- 1) ЗАО «Сатурн-Красноярск» – поставщик краски ВД-АК;
- 2) ООО «ТБМ-Сибирь» – поставщик клея;
- 3) «Братский фанерный завод» – поставщик фанеры ФСФ;
- 4) АО «Татпроф», «КРАМЗ» – поставщики алюминиевого профиля;
- 5) ООО «Пикстрой» – поставщик силиконового герметика и саморезов;
- 6) ООО «Ингкома» – поставщик фанеры;
- 7) ООО «НКМ» – поставщик нержавеющего металла;
- 8) ООО «Бест -крепеж Сибирь» – поставщика нержавеющих метизов;
- 9) ООО «ТД Ренесанс М» – поставщик нержавеющей сетки
- 10) ООО «Подшипник.ру Центр» – поставщик подшипников;
- 11) ООО «Спаркс» – поставщика мотора редуктора;
- 12) ООО «НПФ Дюкон» – поставщик насосов;
- 13) ООО «Тис» – поставщик поликлинового ремня;
- 14) ООО «Коннект-групп» – поставщик форсунок;
- 15) ООО «ПКН Секвойя» – поставщик силиконовой резины.

Таким образом, можно наблюдать, что у ООО «Строительные технологии» имеется зависимость строительной деятельности от работы поставщиков, поэтому каждый поставщик проходит тщательный анализ перед подписанием контрактов. Кроме того, в компании присутствует дифференциация материалов по поставщикам, что довольно облегчает контроль поставок.

Анализ внутренней среды ООО «Строительные технологии»

Далее проведем анализ внутренней среды ООО «Строительные технологии». При этом в качестве объектов для анализа выделяются следующие компоненты внутренней среды организации: персонал, организационная структура, маркетинг, финансы и технологии (бизнес-процессы).

Персонал

В компании работает 10 человек. Из них 50% состоят на руководящих должностях, что является высокой долей для столь малой численности штата рабочих.

При этом персонал обладает высоким уровнем профессиональной подготовки:

- 80% сотрудников имеет высшее профессиональное образование, остальные 20% – средне-специальное образование;
- средний опыт работы сотрудников в строительной сфере составляет 9,7 лет (рисунок 2.11), что указывает на опытность персонала;

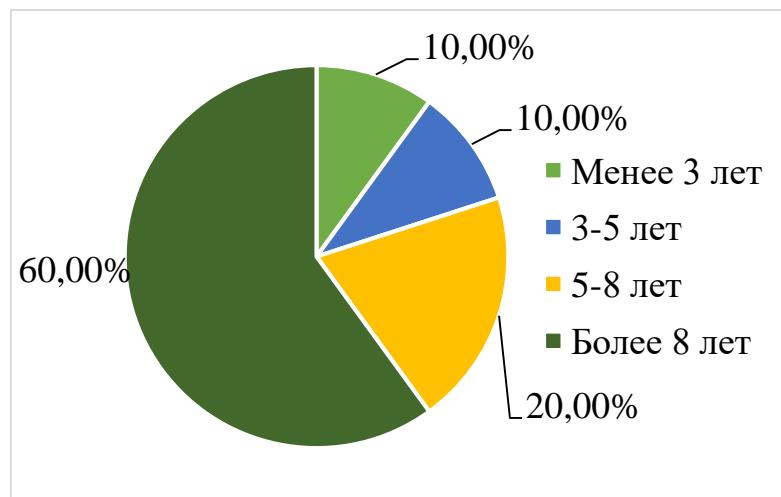


Рисунок 2.11 – Структура персонала по стажу работы в строительной сфере

- средний возраст персонала составляет 40,7 лет, что указывает на довольно молодую структуру сотрудников, следовательно, в компании имеется высокий уровень готовности персонала к внедрению новых технологий, внесению организационных изменений;
- текучесть кадров составляет 10%.

Динамика и структура персонала по категориям работников приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика и структура персонала по категориям работников в ООО «Строительные технологии» за 2015-2017 гг.

Категория работников	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Административно-управленческие персонал	2	33,3	3	37,5	5	50,0
Основной персонал	3	50,0	4	50,0	5	50,0
Вспомогательный персонал	1	16,7	1	12,5	0	0,00
ИТОГО	6	100,00	8	100,00	10	100,00

Анализ показал, что численность сотрудников в организации растет, главным образом за счет категории административно-управленческого персонала, занятого общим управлением компании. Доля руководителей при этом увеличилась на 16,7%, а доля основного персонала осталась неизменной при одновременном росте численности основного персонала. В таблице 2.5 представлен анализ движения кадров.

Таблица 2.5 – Анализ движения кадров в ООО «Строительные технологии»

Наименование показателя	2015 г	2016 г	2017 г
1. Среднесписочная численность работников, чел.	6	8	10
2. Число принятых работников, чел.	2	4	3
3. Число уволенных работников, чел.	0	2	1
4. Коэффициент оборота по приёму	0,33	0,50	0,3
5. Коэффициент текучести кадров	0,00	0,25	0,1

В ООО «Строительные технологии» текучесть кадров снизилась с 25% в 2016 году до 10% в 2017 году, что является низким уровнем текучести и указывает на рост уровня удовлетворенности персонала текущими условиями труда, что произошло главным образом за счет прироста среднемесячной заработной платы, который в 2016 году составил 3,11%, в 2017 году – 2,41%.

Кроме того, внутрифирменный анализ персонала показал, что производительность труда ежегодно снижается (на 19,12% в 2016 г., и на 14,08% в 2017 г.). При этом в ООО «Строительные технологии» отсутствует нематериальная система мотивации, сотрудники получают зарплату в виде стабильного оклада, прописанного в трудовом договоре, что также негативно

сказывается на эффективности трудовых ресурсов. Ко всему прочему, компания не уделяет должного внимания повышению квалификации персонала, т.к. по мнению руководства, весь персонал обладает необходимыми профессиональными навыками для выполнения своих должностных обязанностей в полном объеме.

Организационная структура

ООО «Строительные технологии» имеет линейно-функциональную организационную структуру (рисунок 2.12). При данном типе структуры роль функциональных служб состоит в подготовке данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач.

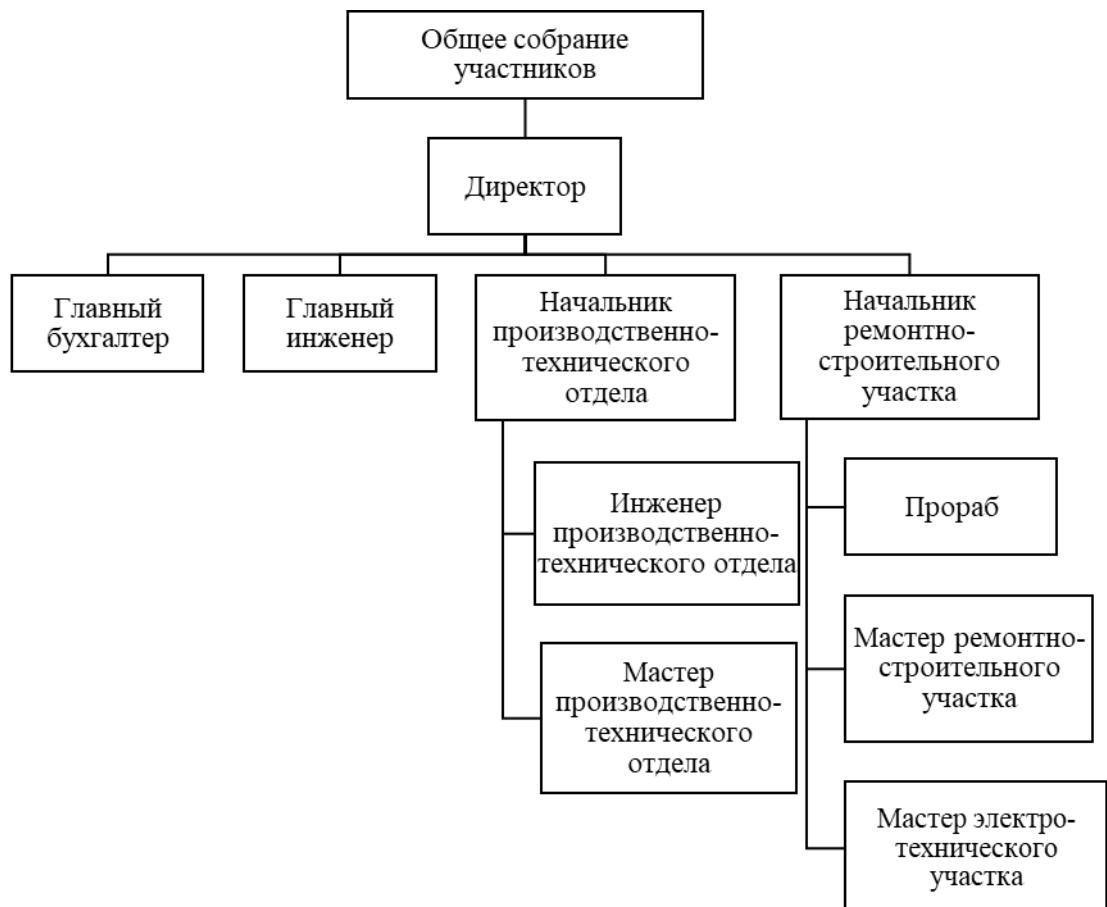


Рисунок 2.12 – Организационная структура ООО «Строительные технологии»

Данный вид структуры полностью подходит к виду деятельности, осуществляемого организацией. Достоинства структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчётов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель — починенный» по иерархической лестнице, про которых каждый работник подчинена только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

На предприятии 3 уровня управления: высший, средний, низший. Более подробный анализ организационной структуры компании будет проведен в параграфе 2.3 выпускной квалификационной работы.

Финансы

Проведем анализ основных финансовых показателей ООО «Строительные технологии» (таблица 2.6), который позволит определить уровень эффективности функционирования компании, а также её инвестиционную привлекательность.

Как свидетельствуют данные таблицы 2.6 в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выручка увеличилась на 35,28%, а себестоимость проданной продукции – на 50,32%, в динамике наблюдается превышение роста себестоимости над выручкой.

При этом валовая прибыль, или «маржинальный доход», уменьшилась на 70,87%, прибыль от продаж также на 79,22%.

Таблица 2.6 – Анализ финансовых показателей за 2016-2017 гг., в тыс. руб.

№ п/п	Показатель	Годы		Отклонение (+,-)	Темп прироста, %
		2016 г.	2017 г.		
1	Выручка	71376	97048	25672	35,28
2	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	62925	94586	31661	50,32
3	Валовая прибыль	8451	2462	-5989	-70,87
4	Коммерческие расходы	0	0	0	-
5	Управленческие расходы	876	888	12	1,37
6	Прибыль (убыток) от продаж	7575	1574	-6001	-79,22
7	Чистая прибыль	1798	645	-1153	-64,13
8	Рентабельность деятельности	2,52%	0,66%	-1,86%	-

Чистая прибыль в 2017 году упала на 64,13% по сравнению с 2016 годом. Данная тенденция обусловлена увеличением уровня себестоимости строительства за счет роста оплаты труда как основным, так и руководящим сотрудникам.

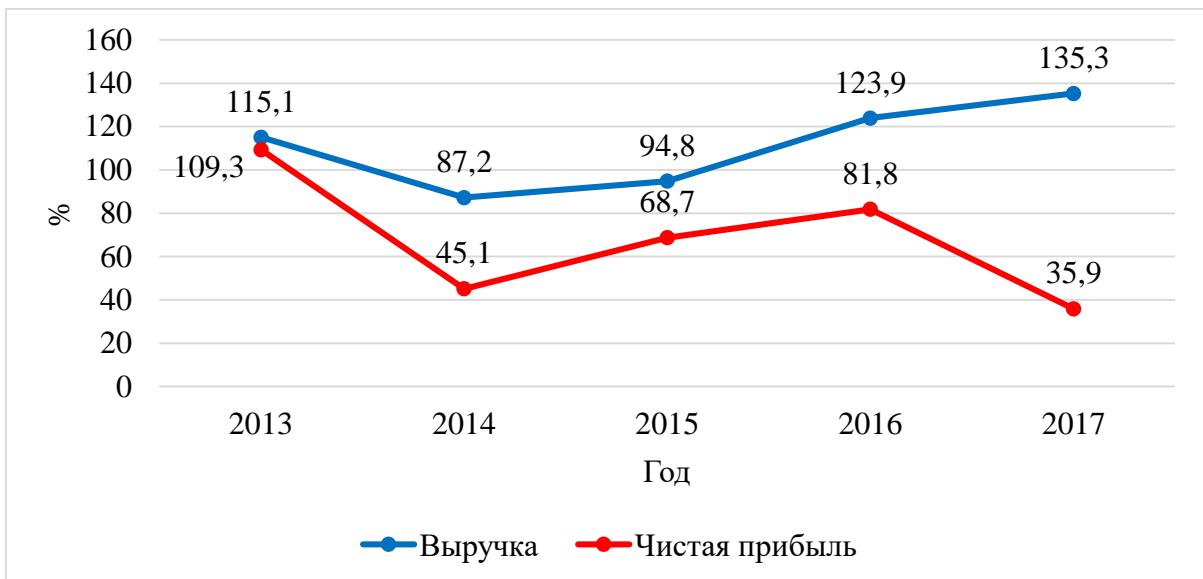


Рисунок 2.13 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Строительные технологии», в % к предыдущему году

При этом если в целом проследить динамику изменения выручки за период 2013-2017 гг., то можно увидеть спад показателя на 13% в 2014 году и

на 5% в 2015 году, что связано с падением спроса во время кризисной ситуации в стране.

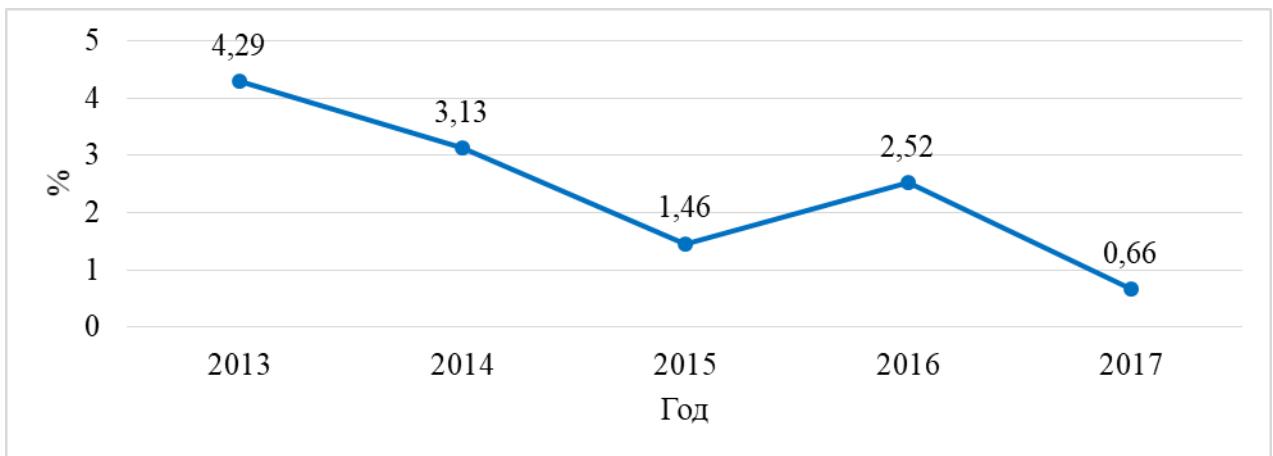


Рисунок 2.14 – Динамика изменения рентабельности деятельности ООО «Строительные технологии», в %

В последующие же годы наблюдалась положительная динамика роста величины выручки. В противоположность динамике изменения выручки величина чистой прибыли регулярно снижалась, начиная с 2014 года и по настоящее время. Данная тенденция объясняется регулярным ростом себестоимости строительных объектов по причине роста цен на строительные материалы.

Маркетинг

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

Продвижение услуг осуществляется посредством создания сайта компании, страниц в социальных сетях, осуществления выступлений в различных бизнес-сообществах, мероприятия в формате «бизнес-завтраков», «сарафанного радио», а также участие в различных конкурсах на получение тендеров. Владельцы компании обладают хорошей репутацией и широкой известностью на строительном рынке, в связи с этим активные мероприятия по продвижению услуг отсутствуют. Кроме того, из-за высокого уровня репутации руководство компании считает нецелесообразным трату денежных средств на

коммерческие расходы, что и подтверждается отсутствием данной статьи затрат в структуре чистой прибыли компании.

Директор совместно с главным бухгалтером занимается разработкой маркетинговой стратегии, изучая и сравнивая практики конкурентных компаний. При этом ценообразование происходит на основе составления сметы строительного проекта индивидуально для каждого строительного объекта.

Технологии (бизнес-процессы)

В целом, все бизнес-процессы, на которых основывается деятельность ООО «Строительные технологии», можно представить на рисунке 2.15.

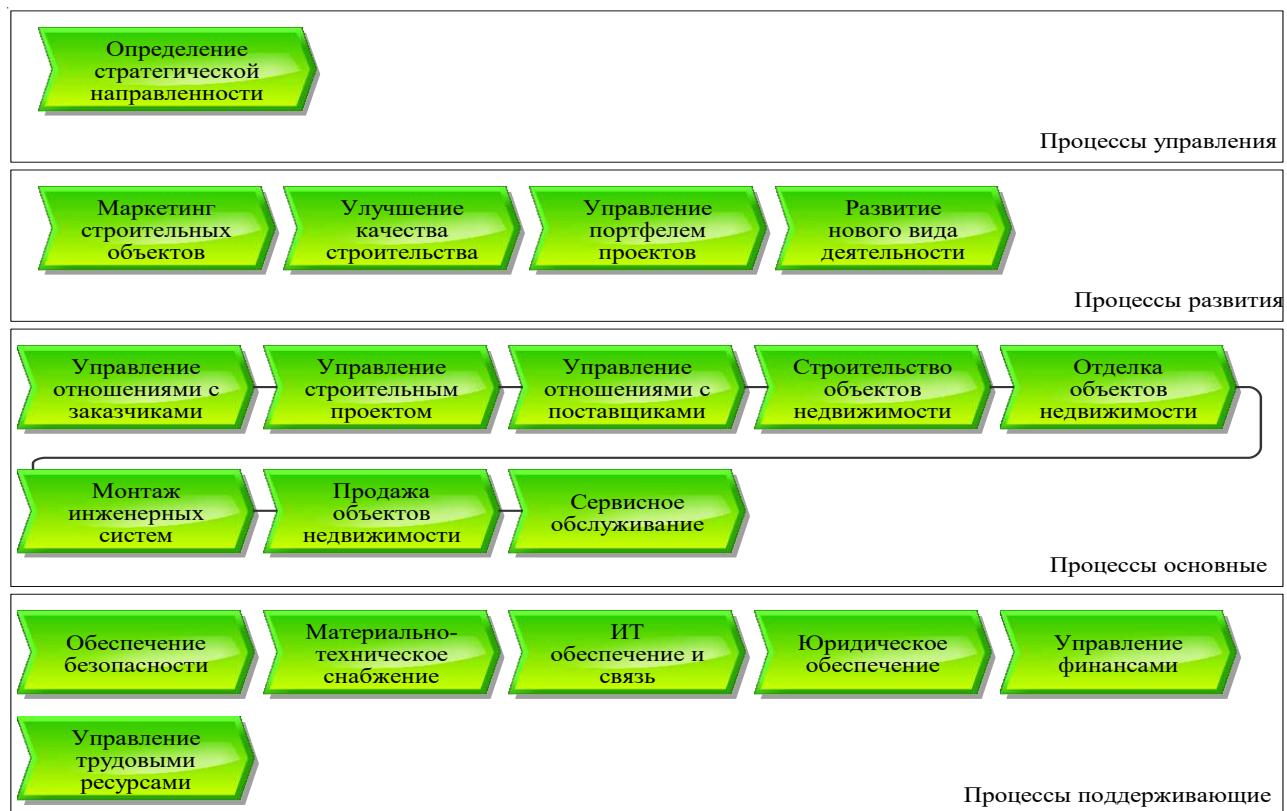


Рисунок 2.15 – Карта бизнес-процессов верхнего уровня ООО «Строительные технологии»

По классификации Вудворда, технология ООО «Строительные технологии» является единичной, так как происходит строительство крупных объектов недвижимости. Если рассматривать классификацию Томпсона, то технология ООО «Строительные технологии» будет индивидуальной

(интенсивной), так как направлена на достижение максимальной гибкости процесса строительства объектов недвижимости.

Технологию поступления строительных материалов на склад ООО «Строительные технологии» можно описать следующим образом: после подписания контрактов с производителями строительных материалов, материал поступает на склад, откуда с помощью транспорта компании доставляется на строительную площадку.

Технология продажи объекта недвижимости: после введения здания в эксплуатацию проводится рекламная акция по привлечению внимания покупателей, после того, как на определенный объект находится покупатель, происходит процедура подписания договора о покупке объекта недвижимости.

Следовательно, можно сделать вывод, что компания находится на 3 уровне зрелости, что подтверждается следующим:

- в компании определено большинство бизнес-процессов, которые описаны в единой модели (рисунок 2.15);
- процессы описаны достаточно детально, показаны связи и взаимодействия;
- в компании применяются система бизнес-моделирования ARIS;
- имеется описание ролевых функций сотрудников внутри организации и список задач, которые должен выполнять сотрудник внутри того или иного подразделения;
- в компании практически отсутствует процесс постановки долгосрочных целей, а планирование основывается на принципе «от достигнутого» (т.е. на показателях прошлых периодов);
- сформирована стратегия развития компании в общем виде, основанная не на точном анализе, а на представлении руководства компании о дальнейшем функционировании организации.

Таким образом, был проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Строительные технологии» с целью выявления сильных и слабых сторон внутренней среды, а также угроз и возможностей со стороны внешней среды

организации. Далее будет проведен более подробный анализ организационной структуры ООО «Строительные технологии» с целью выявления её основных достоинств и недостатков, а также с целью анализа её соответствия текущей стратегии компании для дальнейшей разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании.

2.3 Анализ организационной структуры ООО «Строительные технологии»

Для начала проведем анализ текущей организационной структуры. ООО «Строительные технологии» имеет линейно-функциональную структуру управления (рисунок 2.10). При данном типе структуры роль функциональных служб состоит в подготовке данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач.

Линейно-функциональные организационные структуры управления наиболее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий, содействуют эффективному выполнению стандартизованных эксплуатационных мероприятий, ориентированы на ценовую конкуренцию. Они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Недостатками линейно-функциональной структуры являются нарушение принципа единоличия, трудности в принятии и реализации согласованных управленческих решений. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только «своей» функции, что характерно для функциональных подразделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, межфункциональных задач возникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления. Это обстоятельство осложняет использование

рассматриваемой системы управления, поскольку она наименее восприимчива к прогрессу в области науки и техники.

Непосредственно руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом – директором.

В непосредственном подчинении директора находятся:

1. Главный бухгалтер.
2. Главный инженер.
3. Начальник производственно-технического отдела (ПТО).
4. Начальник ремонтно-строительного участка.

Должностные обязанности и функции работников компании:

1. Директор – осуществляет общее руководство, координацию и контроль в компании. Обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений компании. Продумывает и составляет стратегическое планирование развития предприятия и реализацию этих планов. Однако, так же директор может взять на себя функции любого отдела. Зачастую, директор лично ведет все переговоры с клиентами, а также продумывает маркетинговые концепции.

2. Главный бухгалтер – организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета компании в целях получения заинтересованными внутренними и внешними пользователями полной и достоверной информации о ее финансово-хозяйственной деятельности и финансовом положении. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику исходя из специфики условий хозяйствования, структуры, размеров, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности компании, позволяющую своевременно получать информацию для планирования, анализа, контроля, оценки финансового положения и результатов деятельности компаний.

3. Главный инженер – обеспечивает выполнение работ по строительству, целевое и рациональное использование ресурсов. Возглавляет работу по улучшению и удешевлению проектно-изыскательских работ,

совершенствованию организации производства и внедрению прогрессивных методов строительства, сокращению издержек на осуществление строительных работ и повышению качества, а также сокращению сроков их проведения. Руководит разработкой перспективных и текущих планов строительства, реконструкции, а также планов ввода в эксплуатацию объектов строительства.

4. Начальник производственно-технического отдела (ПТО) – осуществление технического руководства строительством. Руководство проведением научно-исследовательских и экспериментальных работ в области строительства, составлением титульных списков, подготовкой и оформлением договоров с заказчиками и субподрядчиками. Обеспечение высокого технического уровня строительства, увязку технологической последовательности и сроков выполнения работ подрядными и субподрядными организациями. Осуществление контроля за своевременным обеспечением строек проектно-сметной документацией, соблюдением технических регламентов, строительных норм и правил, сдачей объектов в эксплуатацию в установленные сроки.

5. Инженер производственно-технического отдела – осуществление технического надзора за выполнением строительно-монтажных работ. Обеспечение выполнения строительно-монтажных работ в утвержденные сроки. Участие в оперативном контроле за ходом строительства, обеспечением технической документацией, оборудованием и материалами. Осуществление контроля за выполнением взаимных претензий и требований с субподрядными организациями.

6. Мастер производственно-технического отдела – выполнение строительно-монтажных работ.

7. Начальник ремонтно-строительного участка – организует и обеспечивает функционирование строительной техники в соответствии с технической, эксплуатационной и ремонтной документацией заводов - изготовителей машин, действующими государственными стандартами, строительными нормами и правилами. Формирует заявки на материально-

технические и энергетические ресурсы, транспорт, технологическое оборудование, механизмы, запасные части, спецодежду, индивидуальные средства защиты и т. п.

8. Мастер электротехнического участка – прокладка кабеля и гофры. Установка, ремонт и замена точки электрической и блока из точек электрических. Сборка и установка электроприборов. Демонтаж электромеханизмов, электросхем. Штробление под электропроводку и под точку электрическую.

9. Прораб – осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью участка. Обеспечивает выполнение производственных заданий по вводу объектов в эксплуатацию в установленные сроки и выполнению строительно-монтажных и пусконаладочных работ по всем количественным и качественным показателям с соблюдением проектов производства работ. Организует производство строительно-монтажных работ в соответствии с проектной документацией, строительными нормами и правилами, техническими условиями и другими нормативными документами. Обеспечивает соблюдение технологической последовательности производства строительно-монтажных работ на участке.

10. Мастер ремонтно-строительного участка – подготовка участка производства однотипных строительных работ. Материально-техническое обеспечение производства однотипных строительных работ. Оперативное управление производством однотипных строительных работ. Контроль качества производства однотипных строительных работ. Повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности участка однотипных строительных работ. Соблюдение при производстве однотипных строительных работ правил и норм по охране труда, требований пожарной безопасности.

Таким образом, у каждого сотрудника компании прописаны должностные обязанности, что значительно облегчает процедуру контроля и оценки работоспособности персонала.

Для оценки загруженности каждого сотрудника, была составлена матрица РАЗУ (таблица 2.13), которая была составлена на основе интервьюирования с директором компании. Заполненная анкета представлена в Приложении Л.

Таблица 2.7 – Матрица РАЗУ

№	Решаемые задачи	Должностные лица и структурные подразделения									
		Д	Г.Б.	Г.И.	Н. ПТО	И. ПТО	М. ПТО	Н. РСУ	П.	М. РСУ	М. ЭТУ
1	Работа с клиентами	!ПОК									
2	Работа с поставщиками	!ПОК									
3	Составление сметы строительства	!СОИ	РПТ	М	М			М			
4	Контроль за процессом строительства	!С		ОК		Т	Т		Т	Т	Т
5	Подготовка необходимой документации	!ПОКС	Т	Т							
6	Управление портфелем проектов	ЯПО									
7	Управление финансами	!ПОКС	ОПТ								
8	Материально-техническое снабжение	!ПОКСИ		ОКР	М			М			
9	Управление персоналом	!ПОК									
10	Управление маркетингом	Я									

Из таблицы 2.7 видно, что директор компании перегружен, и исполняет большинство обязанностей, которые по должностным инструкциям должны выполнять функциональные руководители, следовательно, распределение должностных полномочий в организационной структуре компании не является оптимальным. Необходимо перераспределить нагрузку между директором и другим персоналом административно-управленческого аппарата.

Для выявления наиболее важных задач, необходимо составить матрицу предпочтений (таблица 2.8). Матрица была составлена группой экспертов

компании ООО «Строительные технологии», в которую вошли директор, главный бухгалтер, главный инженер, начальник ремонтно-строительного участка и начальник производственно-технического отдела, на основе ответов на вопрос относительно каждой рассматриваемой задачи, а именно «Является ли данный вид задачи наиболее важным по сравнению со сравниваемой?». Результаты опроса представлены в Приложении Б. При этом в матрице предпочтений по РАЗУ задачам присваивались следующие оценки по результатам опроса среди экспертов: 2 балла – если данную задачу выбрали наиболее предпочтительной по сравнению со сравниваемой задачей более 67% экспертов, 1 балл – от 17% до 67%, 0 баллов – менее 17

Таблица 2.8 – Матрица предпочтений по РАЗУ

Символы		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	Сумма
1	K ₁	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	16
2	K ₂	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	5
3	K ₃	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	5
4	K ₄	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
5	K ₅	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	6
6	K ₆	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	17
7	K ₇	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	6
8	K ₈	0	2	2	1	1	0	1	1	1	0	9
9	K ₉	0	1	2	0	1	0	1	1	1	1	8
10	K ₁₀	1	2	2	1	2	0	2	2	1	1	14
Сумма		4	15	15	6	14	3	14	11	12	6	100

В таблице 2.8 вписаны оценки для каждой из задач, просуммированы общие результаты, на основе которых можно определить относительную значимость каждой задачи.

$$V_{K1} = 16 / 100 * 100 = 16$$

$$V_{K2} = 5 / 100 * 100 = 5$$

$$V_{K3} = 5 / 100 * 100 = 5$$

$$V_{K4} = 14 / 100 * 100 = 14$$

$$V_{K5} = 6 / 100 * 100 = 6$$

$$V_{K6} = 17 / 100 * 100 = 17$$

$$V_{K7} = 6 / 100 * 100 = 6$$

$$V_{K8} = 9 / 100 * 100 = 9$$

$$V_{K9} = 8 / 100 * 100 = 8$$

$$V_{K10} = 14 / 100 * 100 = 14$$

По результатам расчета, можно увидеть, что одними из самых важных задач являются работа с клиентами, управление маркетингом, управление портфелем проектов и контроль за процессом строительства. Это очевидно, поскольку данные задачи, являются основой построения дальнейшего рабочего процесса. При этом в организационной структуре ООО «Строительные технологии» отсутствует персонал, который бы отвечал за функционирование системы маркетинга, работу с клиентами, а также за функционирование проектного управления, что не позволяет компании достигать своих целевых показателей в полном объеме.

Определение необходимой численности руководителей, служащих и специалистов затрудняется тем, что для большинства из них не устанавливаются нормы выработки или нормы обслуживания. Численность руководящих работников, специалистов и служащих зависит от выполняемых ими функций и поставленных задач в рамках функционирования компании.

Далее проведем анализ организационной структуры компании с точки зрения её соответствия текущей стратегии компании, т.к. от этого зависит уровень эффективности функционирования компании ООО «Строительные технологии».

Основными задачами текущей стратегии являются:

1. Внедрение новых технологий в производство.
2. Модернизация строительного оборудования.
3. Расширение рынка сбыта.
4. Дифференциация портфеля строительных проектов.

При этом следует отметить, что расширение рынка сбыта требует тщательного маркетингового исследования, но в организации отсутствует персонал, который бы обладал необходимыми профессиональными навыками и отвечал за проведение данной процедуры. Кроме того, в условиях высокого

уровня конкуренции на строительном рынке требуется постоянный мониторинг уровня удовлетворенности клиентов, а также регулярная разработка маркетинговых программ по стимулированию объемов продаж.

Ко всему прочему, направление дифференциации портфеля строительных проектов требует внедрения проектного управления в структуре компании. Требуется персонал, который бы отвечал за подготовку строительных проектов, т.к. от эффективности разработки проекта зависит, получит ли компания гранд на строительство того или иного объекта недвижимости, а значит, и зависит уровень получаемой прибыли компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что данная организационная структура не соответствует стратегии компании, т.к. не способна реализовать все её задачи, что может повлечь за собой негативные последствия в виде снижения уровня экономической эффективности функционирования ООО «Строительные технологии».

Подводя итог, изучив факторы, которые влияют на компанию, можно сделать вывод о том, что фирма находится в ситуации умеренной неопределенности.

Во – первых, строительный рынок динамичный и инновационный, что обязывает компанию проводить постоянный мониторинг рынка, а также изучать потребности клиентов.

Во – вторых, анализ конкурентов на основе выделения движущих сил КФУ показал, что конкурентная позиция компании ООО «Строительные технологии» находится на достаточно высоком уровне, есть ряд показателей, которые необходимо улучшить для того, чтобы быть более конкурентно способными.

В – третьих, с помощью такого инструмента как матрица РАЗУ было выявлено, что директор компании перезагружен обязанностями, следовательно, требуется делегирование полномочий между функциональными руководителями. Особенno это касается наиболее важных стратегических задач ООО «Строительные технологии».

В – четвертых, был сделан общий вывод о том, что действующая организационная структура не соответствует стратегии компании. Основные причины данной проблемы: происходит рост числа клиентов, требуется проведение маркетинговых исследований, а также разработка маркетинговых программ по повышению лояльности клиентов компании, следовательно, необходим персонал, который бы обладал необходимыми профессиональными навыками; расширение портфеля строительных проектов требует большего внимания к разработке и реализации проектов, следовательно, необходим менеджер по управлению проектами.

Таким образом, текущая организационная стратегия не способна выполнить задачи, поставленные руководством в рамках текущей стратегии, что делает её не эффективной.

Далее построим дерево проблем, с помощью метода «5 почему?» (рисунок 2.16).

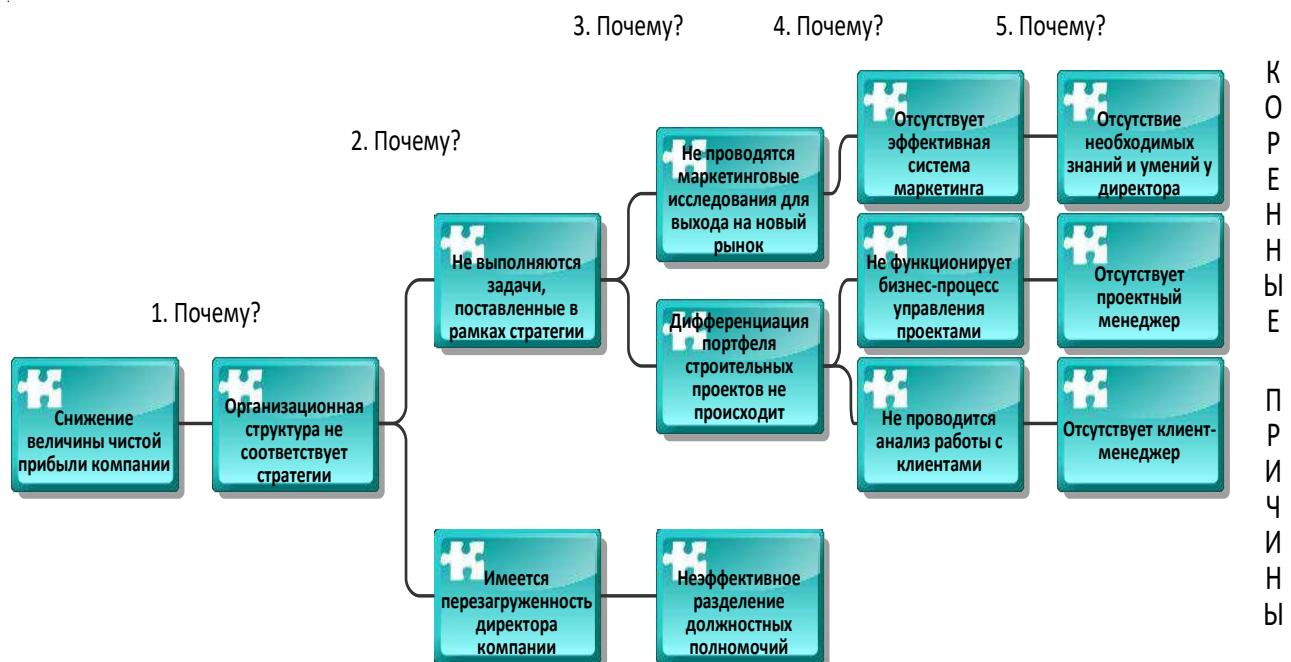


Рисунок 2.16 – Применение метода «5 почему?»

Таким образом, компании необходим проект по совершенствованию организационной структуры и приведению её в соответствие с текущей

стратегией ООО «Строительные технологии», разработка которого будет выполнена в третьей главе выпускной квалификационной работы.

Опираясь на выявленные недостатки организационной структуры, были разработаны следующие рекомендации для совершенствования организационной структуры:

1. Добавить должность менеджера по управлению проектами, который будет непосредственно осуществлять руководство ходом реализации строительного проекта.
2. Сотрудников компании внести в проектную команду, а также прописать в должностных инструкциях обязанность участия в процессе реализации строительного проекта.
3. Необходимо изменить должностные инструкции, внести корректизы перестановок в функциональных отделах.
4. Провести обучение директора компании по курсу «Маркетинг».

3 Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии»

3.1 Разработка основных этапов проекта

Для внедрения предложений и рекомендаций, разрабатываем проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии». Проект будет рассмотрен по группам процессов управления проектами, представленных в первой главе (устав проекта, цель, сроки реализации, концепция, заинтересованные стороны, ресурсы, ожидаемые результаты, бюджет, команда проекта, декомпозиция задач, организационный план, основные риски, их оценка и стратегии реагирования на них).

Устав проекта

Таблица 3.1 – Сведения о проекте

Полное наименование проекта	Совершенствование организационной структуры Общества с ограниченной ответственностью «Строительные технологии»
Тип проекта	Организационный
Сокращенное название проекта	Совершенствование организационной структуры ООО «Строительные технологии»
Заказчик	Директор ООО «Строительные технологии» Гаврилов И.В.

Цель проекта

Провести совершенствование организационной структуры ООО «Строительные технологии» до 01.10.2018.

Сроки реализации проекта

Дата начала проекта: 02.07.2018

Планируемая дата завершения проекта: 01.10.2018

Концепция

Для совершенствования организационной структуры компании ООО «Строительные технологии», необходимо внедрить проектное управление. В первую очередь необходимо внести изменения в организационную структуру, и рассказать коллективу о предстоящих изменениях. Следующим шагом будет проведение обучения текущего персонала и найм новых сотрудников. Так же следует обратить особое внимание на обратную связь от сотрудников.

Зaintересованные стороны

1. Директор ООО «Строительные технологии».
2. Персонал.
3. Команда проекта:

- руководитель проекта – Гаврилов Н.И.;
- директор – Гаврилов И.В.;
- главный бухгалтер – Баскова Л.А.

Основные ресурсы проекта

Трудовые ресурсы: Гаврилов Н.И., директор ООО «строительные технологии» Гаврилов И.В., главный бухгалтер Баскова Л.А.

Материальные ресурсы:

- выплаты сотрудникам по окончанию организационного проекта;
- проведение курсов по управлению проектами для сотрудников.

Ожидаемые результаты после реализации проекта

1. Снижение загруженности директора.
2. Рост производительности труда.
3. Рост количества реализуемых строительных проектов.
4. Соответствие новой организационной структуры стратегии компании.

Бюджет проекта

Сводный бюджет проекта составляет 163 000 руб.

Команда проекта

1. Руководитель проекта – Гаврилов Н.И., ответственный за результат проекта.

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

2. Директор ООО «Строительные технологии», Гаврилов И.В. – заказчик проекта. Участие в проекте необходимо для помощи с изменением должностных инструкций, а также для сплочения коллектива, чтобы внедрение изменений прошло максимально легко и быстро.

3. Главный бухгалтер, Баскова Л.А. Основная задача – это помочь в определении рамок бюджета проекта, а также расчет заработной платы новым сотрудникам.

Следующим шагом проекта, будет декомпозиция. В ходе обсуждения проекта с заказчиком, были выделены три основных направления, которые необходимо реализовать в ходе проекта, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Декомпозиция проекта

1. Документальное обеспечение проекта	2. Изменения в должностных инструкциях	3. Адаптация сотрудников
1.1 Сформировать нормативную базу, регламенты проектного управления	2.1 Внести корректировки в должностные инструкции функциональных руководителей	3.1 Подготовить к изменениям персонал
1.2 Создать и утвердить новую организационную структуру	2.2 Составить должностные инструкции для нового персонала	3.2 Повышение квалификации сотрудников
1.3 Составить и утвердить новое штатное расписание		3.3 Познакомить новый персонал с организационной культурой компании
		3.4 Обратная связь с персоналом

На основе декомпозиции проекта была сформирована диаграмма Ганта, которую можно увидеть в Приложении В.

Следующий шаг – это составление организационного плана. В нем отражены ответственные, а также сроки и результаты каждого этапа проекта, представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Организационный план

Название этапа	Ответственный	Сроки исполнения	Результат
Сформировать нормативную базу, регламенты проектного управления	Гаврилов Н.И.	02.07.18 – 13.07.18	Подготовлена нормативная база и регламенты по управлению проектами
Создать и утвердить новую организационную структуру	Гаврилов Н.И.	16.07.18 – 27.07.18	Утверждена новая организационная структура
Составить и утвердить новое штатное расписание	Главный бухгалтер Баскова Л.А.	30.07.18 – 08.08.18	Утверждено новое штатное расписание
Внести корректировки в должностные инструкции функциональных руководителей	Директор Гаврилов И.В.	09.08.18 – 17.08.18	Подготовлены и внесены изменения в должностные инструкции функциональных руководителей
Составить должностные инструкции для нового персонала	Директор Гаврилов И.В.	20.08.18 – 31.08.18	Составлены должностные инструкции для нового персонала
Подготовить к изменениям персонал	Директор Гаврилов И.В., Гаврилов Н.И.	03.09.18 – 07.09.18	Сотрудники компании принимают и готовы к изменениям
Повышение квалификации сотрудников	Гаврилов Н.И.	10.09.18 – 21.09.18	Персонал прошел курс по управлению проектами
Познакомить новый персонал с организационной культурой компании	Гаврилов Н.И.	24.09.18 – 27.09.18	Новый персонал ознакомлен с организационной культурой компании
Обратная связь с персоналом	Гаврилов Н.И.	28.09.18 – 01.10.18	Проведены еженедельные планерки, беседы с сотрудниками, внесены корректировки в рабочий процесс

Исходя из рекомендаций, предложим новую организационную структуру (рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Строительные технологии»
после реализации проекта

Основные изменения:

1. Расширение должностных обязанностей за счет возможности участия в процессе реализации строительных проектов таких сотрудников, как главный бухгалтер, главный инженер, начальник ПТО, начальник РСУ, менеджер по работе с клиентами.

2. Проведение курсов повышения квалификации для директора компании и расширение его должностных полномочий. К прежним обязанностям будут добавлены следующие задачи:

- разработка политики предприятия в области маркетинга;
- руководство маркетинговыми исследованиями, проводимыми отделом;
- организация сбора и анализа всей коммерческой информации, касающейся деятельности фирмы, а также руководство поиском новых рынков;
- организация изучения мнения клиентов с последующим информированием руководства компании и ее структурных подразделений о полученных результатах.

3. Открытие вакансии менеджера по работе с клиентами, в должностные инструкции которого будут входить следующие задачи:

- осуществление анализа целевой аудитории и выявление потребностей;
- разработка методов поиска потенциальных клиентов и составление схем общения с ними;
- осуществление поиска клиентов различными методами;
- организация и проведение подготовительных переговоров, уточнение их потребностей и подготовка оферты;
- работа с возражениями клиентов;
- заключение договоров от имени фирмы;
- поддержание контактов со всеми наличествующими клиентами;
- разработка индивидуальных предложений для перспективных заказчиков;
- налаживание обратной связи с покупателями (учёт жалоб и предложений);
- формирование клиентской базы.

4. Появление должности менеджера по управлению проектами в структуре организации. К его должностным обязанностям будут относиться следующие задачи:

- реализация строительных проектов и участие в их разработке;
- контроль соблюдения календарного графика;
- прогноз последствий реализации проекта (возможной прибыли, возмещения расходов на реализацию и т. д.);
- согласование с руководством структурных подразделений фирмы мер, необходимых для осуществления проекта;
- подготовка финансовых планов по проекту;
- ведение текущей документации по проекту;
- управление расходами, необходимыми для реализации проекта;
- корректировка проектов в соответствии с текущей ситуацией и обоснование корректировки перед руководством фирмы и заказчиком;

- координация работы отдельных групп сотрудников, работающих над проектом;
- контроль качества выполняемых работ по реализации проекта.

5. Делегирование следующих задач с должности директора на должность менеджера по управлению проектами: управление портфелем проектов, составление сметы строительства. На должность менеджера по работе с клиентами возложены следующие обязанности, которые раньше выполнял директор компании: работа с клиентами. Работу с поставщиками закрепить за главным инженером. Таким образом, будет устранена перезагруженность директора компании.

В новой организационной структуре появится возможность, под каждого нового клиента формировать проектную команду, которая бы соответствовала всем требованиям заказчика, содержала бы тех специалистов, которые необходимы для реализации строительного проекта.

Также немало важным этапом при разработке проекта, является выявление возможных событий, которые могут привести к негативным последствиям. Риски необходимо оценить и выработать стратегию и план действий по их устраниению. Основные риски приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Основные риски проекта

Риск	Возможное последствие
Сопротивление изменениям со стороны сотрудников	Увольнение сотрудников по собственному желанию
Превышение бюджета проекта	Увеличение общих издержек компании
Длительное согласование документов	Увеличение срока реализации работ
Уход ключевых сотрудников проекта	Срыв сроков проекта

Для того, чтобы избежать возникновения данных рисков были разработаны стратегии реагирования (таблица 3.5), которые позволяют реализовать разработанный проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии» в установленные сроки.

Таблица 3.5 – Стратегии реагирования

Риск	Стратегия реагирования	Описание стратегии
Сопротивление изменениям со стороны сотрудников	Снижение	Проведение еженедельных планёрок, а так ежедневное консультирование руководителем проекта персонала, с целью выявления недостатков, или непонимания сотрудниками нововведений
Превышение бюджета проекта	Принятие	Создание резервного фонда в бюджете проекта
Длительное согласование документов	Снижение	Составление графиков согласования документов, согласование документов по частям
Уход ключевых сотрудников проекта	Уклонение	Формирование команды с учетом запасных игроков, дополнительная мотивация участников рабочей группы

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

1. Вероятность возникновения риска (шкала: 0-1).
2. Степень влияния риска (шкала: 1-10).
3. Ранг риска – значимость данного риска для деятельности компании (шкала: 1-5).

Интегральная оценка рассчитывается путем перемножения всех показателей. Показатели были расставлены директором компании, который опирался на свой большой опыт работы в сфере строительства. Результаты оценки приведены в таблице 3.6.

Из таблицы видно, что самым значимым для организации является риск превышения бюджета проекта. С целью недопущения возникновения данного риска необходимо заложить в бюджет проекта резервный фонд, который

сможет обеспечить бесперебойную реализацию проекта и его завершение в указанные сроки без дополнительных затрат компании.

Таблица 3.6 – Оценка вероятности и влияния рисков

Риск	Вероятность	Степень влияния	Ранг	Воздействие
Сопротивление изменениям со стороны сотрудников	0,6	9	1	5,4
Превышение бюджета проекта	0,8	7	2	11,2
Длительное согласование документов	0,2	4	4	3,2
Уход ключевых сотрудников проекта	0,1	6	3	1,8

На основе составленных данных о проекте, составлен бюджет. Из таблицы 3.7 можно увидеть, что на начальном этапе стоимость проекта составить 163000 рублей.

Таблица 3.7 – Бюджет проекта

Статья расходов	Кол-во ед.	Сумма, руб.
Оплата труда (Гаврилов Н.И.)	328 часов	26 400 (80,5 руб./час)
Оплата труда (директор)	176 часов	44 000 (250 руб./час)
Оплата труда (главный бухгалтер)	64 часа	9 600 (150 руб./час)
Курсы по управлению проектами	-	55 000 (5500 руб./чел. * 10 чел.)
Курсы по маркетингу	-	13 000
Резервный фонд	-	15 000
ИТОГО		163 000

Оплата команды проекта, была составлена исходя из расчета средней стоимости рабочего часа. Для обучения персонала были найдены курсы по управлению проектами в компании «Центр развития профессионализма», где будет проведен краткий курс по управлению проектами для фирмы, время обучения составит 14 академических часов, оплата составляет 5500 руб. за 1 сотрудника.

Результатами реализации проекта стали:

1. Новые должностные инструкции для всего персонала компании (Приложение Г - И).
2. Новое штатное расписание (Приложение К).
3. Устранение перезагрузки руководителя компании.
4. Соответствие оргструктуре текущей стратегии компании.
5. Снижение доли проектов, которые превышают бюджет, на 2%.
6. Прирост выручки в 2019 году на 4,5%.

Таким образом, был составлен проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии», который позволит устранить все существующие проблемы в текущей организационной структуре компании, что приведет к росту эффективности функционирования ООО «Строительные технологии». Далее следует провести оценку эффективности проекта с точки зрения экономических показателей, а также процессов внутри организации.

3.2 Оценка эффективности проекта

Было принято решение рассмотреть эффективность проекта с точки зрения комплексной оценки, основанной на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность оптимизации оргструктуре по значительной совокупности факторов. Разделим показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры на следующие три взаимосвязанные группы:

1. Группа показателей, характеризующих экономическую эффективность с точки зрения прироста доходов. Основными факторами при проведении данной оценки может послужить конечный результат деятельности организации В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема продаж, величины выручки) и прибыль (увеличение прибыли).

Следует учитывать то, что повышение выручки компании следует ожидать в 2019 году, т.к. оптимизация оргструктуры будет происходить в конце III – начале IV кварталов. По оценке руководства компании, переход на новую организационную структуру позволит компании увеличить выручку компании на 4,5% по сравнению с выручкой за 2018 год за счет роста производительности сотрудников. Также следует учитывать, что руководство компании по результатам функционирования ООО «Строительные технологии» за 2018 год ожидает увеличение выручки на 3,1%.

Таким образом, планируемый объем выручки составит:

Выручка (план.2018) = 97 048 * 1,031 = 100 056,5 тыс. руб.

Выручка (план.2019) = 111 314,1 * 1,045 = 104 559,0 тыс. руб.

Следовательно, прирост выручки после реализации проекта составит:

Прирост выручки = 104 559,0 – 100 056,5 = 4 502,5 тыс. руб.

Кроме того, появление менеджера по управлению проектами в структуре организации позволит повысить эффективность функционирования процесса управления портфелем строительных проектов, что в свою очередь должно привести к снижению доли проектов, которые превышают бюджет, на 2%. Данный показатель на текущий момент составляет 33%.

Также по статистическим данным, предоставленным руководством ООО «Строительные технологии», среднее превышение бюджета при реализации строительного проекта составляет 18,76%. В 2017 году ООО «Строительные технологии» сдал 36805,5 кв.м. Средняя цена за кв.м. на территории Красноярска по данным на 08.06.2018 составляет 57 435 руб.

При этом в договоре с заказчиками оговаривается, что в случае превышения бюджета по строительному проекту, часть превышения (а именно 15%) оплачивает сама компания, остальную сумму вкладывает непосредственно сам заказчик.

Таблица 3.8 – Доля строительных проектов, не уложившихся в бюджет

Значение показателя	Бюджет (2018)				Бюджет (2019)			
	уложились (67%)		Не уложились (33%)		уложились (69%)		Не уложились (31%)	
	кв. м	тыс. руб.	кв. м	тыс. руб.	кв. м	тыс. руб.	кв. м	тыс. руб.
Сумма	24259,7	1393355,9	12145,8	697594,0	25395,8	1458607,8	11409,7	655316,1

Таким образом, снижение доли строительных проектов, вышедших за рамки бюджета, позволит ООО «Строительные технологии» получить дополнительный доход в размере:

$$\text{Дополнительный доход} = (697594 - 655316,1) * 0,1876 * 0,15 = 1179,6 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, в целом от реализации проекта компания получит дополнительный доход в размере 5682,1 тыс. руб.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления. В качестве затрат на управление необходимо учитывать текущие расходы на содержание проекта, подготовку и переподготовку кадров, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления. Основными сравниваемыми критериями необходимо использовать: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность.

В период с 10.09.18 по 21.09.18 на обучение персонала будет использовано 68 000 рублей, из которых 55 000 руб. будет направлено на прохождение персоналом компании курсов по управлению проектами, а 13 000 руб. – на курсы по маркетингу для повышения квалификации директора. В целом, затраты на реализацию проекта составят 163 000 руб. Кроме того, в качестве дополнительных новых затрат будет выступать оплата труда новому персоналу (таблица 3.9).

Следовательно, на основании показателей группы 1 и 2 можно рассчитать экономическую эффективность реализации проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии».

Таблица 3.9 – Дополнительные затраты на оплату труда новому персоналу

Должность	Сумма оклада, руб.	Соц. отчисления (30,2%)	Итоговая сумма затрат, руб.	Сумма затрат за год, руб.
Менеджер по управлению проектами	29 000	8758	37 758	453096
Менеджер по работе с клиентами	21 000	6342	27 342	328104
Итого:	50 000	15 100	65 100	781 200

Далее произведем оценку экономической эффективности проекта с точки зрения показателя рентабельности. Для этого были произведены расчеты, представленные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет экономической эффективности проекта

Показатель, тыс. руб.	Значение показателя
Суммарные дополнительные доходы после реализации проекта, в том числе:	10184,6
- дополнительный доход от снижения доли проектов, вышедших за рамки бюджета	5682,1
- прирост выручки	4502,5
Суммарные дополнительные расходы, в том числе:	944,2
- стоимость проекта	163
- затраты на оплату труда нового персонала	781,2
Итоговый дополнительный доход по итогу реализации проекта	9403,4
Рентабельность проекта	= 9403,3 / 163 = 57,7

Таким образом, проект является эффективным, т.к. прирост дополнительных доходов после реализации проекта значительно превосходят затраты на его разработку и реализацию. Кроме того, у проекта высокий уровень рентабельности 57,7, т.е. с каждого рубля, вложенного в реализацию проекта, компания получит 57,7 рублей дополнительного дохода.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры. К ним относятся уровень централизации функций

управления, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

В настоящий момент в компании уровень централизации функций управления имеет высокое значение. В компании присутствует проблема большой загруженности директора, он принимает решения и участвует в процессе во всех подразделениях компании. А также не достаточное количество компетенций и ответственности клиент - менеджеров. Ожидается, что изменение оргструктуры позволит разгрузить директора, а также расширить зону принятия решения и ответственности клиент – менеджеров.

Для оценки занятости сотрудников фирмы необходимо составить матрицу РАЗУ на момент завершения проекта (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Матрица РАЗУ после реализации проекта

№	Решаемые задачи	Должностные лица и структурные подразделения											
		Директор	Главный бухгалтер	Главный инженер	Начальник ПТО	Инженер ПТО	Мастер ПТО	Начальник РСУ	Прораб	Мастер РСУ	Мастер ЭТУ	Менеджер по УП	Клиент-менеджер
1	Работа с клиентами												!ПК СО
2	Работа с поставщиками				!К								
3	Составление сметы строительства		!П	М	М			М				OKX	
4	Контроль за процессом строительства	!C		OK		T	T		T	T	T		
5	Подготовка необходимой документации		T	T								!К	
6	Управление портфелем проектов											!ПК X	
7	Управление финансами	!K	ПС										
8	Материально-техническое снабжение	!K	ПС	OKP	M			M					

Окончание таблицы 3.11

№	Решаемые задачи	Должностные лица и структурные подразделения										
		Директор	Главный бухгалтер	Главный инженер	Начальник ПТО	Инженер ПТО	Мастер ПТО	Начальник РСУ	Прораб	Мастер РСУ	Мастер ЭТУ	Менеджер по УП
9	Управление персоналом	!ПО К										
10	Управление маркетингом	Я										

Таким образом, произойдет снижение загруженности директора, по средствам перехода ряда функций руководителям отделов. Если говорить об успешной реализации проекта, то, как результат, ожидается внедрение новой организационной структуры в компанию. Благодаря чему, будет более эффективно распределяться рабочее время, каждого сотрудника, увеличится производительность, что приведёт к возможности выполнять большее количество проектов, от которых прежде приходилось отказываться, в связи с нехваткой рабочего времени и персонала. Что в свою очередь приведёт к увеличению прибыли компании.

Следовательно, реализация проекта по совершенствованию организационной структуры позволит ООО «Строительные технологии» привести её в соответствии с текущей стратегией компанией, а также повысить экономическую эффективность деятельности ООО «Строительные технологии» и эффективность распределение должностных обязанностей среди сотрудников компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию организационной структуры компании. К таким теоретическим аспектам были отнесены понятие, сущность организационной структуры и её значение для компании, а также типы организационных структур с рассмотрением их ключевых достоинств недостатков. Кроме того, были изучены основные проблемы организационных структур компаний и пути их решения.

Во второй главе была проанализирована деятельность ООО «Строительные технологии» с точки зрения внешней и внутренней среды, что позволило получить представление о принципах деятельности компании. Анализ внешней среды компании позволил выявить, что существует возможность для дальнейшего развития компании, т.к. увеличивается спрос на строительные объекты, благодаря снижению ставки по ипотечному кредитованию, а также численности потенциальных клиентов.

Анализ внутренней среды показал, что у компании слабо развит комплекс маркетинга, задачи в рамках текущей стратегии не выполняются, в результате чего снижается величина чистой прибыли, что приводит к снижению уровня рентабельности компании. По результатам анализа организационной структуры ООО «Строительные технологии» были выявлены следующие основные недостатки текущей организационной структуры:

1. Организационная структура не соответствует текущей стратегии компании.

2. Присутствует перезагруженность директора компании, что указывает на нерациональное разделение должностных обязанностей между функциональными руководителями.

3. Отсутствует ключевой персонал (менеджер по управлению проектами и менеджер по работе с клиентами), который должен выполнять наиболее важные задачи компании в рамках текущей стратегии.

Данные проблемы обусловили необходимость разработки проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии» через ряд следующих мероприятий: обучение директора курсу «Маркетинг», внедрение должности «Менеджер по управлению проектами» и «Менеджер по работе с клиентами» в оргструктуру компании, расширение должностных обязанностей функциональных руководителей с целью снижения нагрузки на директора компании.

Разработка проекта включала в себя:

- подбор команды проекта;
- формирование бюджета проекта;
- составление иерархической структуры работ и диаграммы Ганта;
- определение рисков проекта, оценка степени их влияния и разработка стратегий реагирования на них.

По результатам оценки эффективности разработанных мероприятий было выявлено, что после реализации проекта компания сможет увеличить свою выручку на 4,5% в 2019 году и снизить долю строительных проектов, вышедших за рамки бюджета. При этом прирост прибыли компании будет превышать дополнительные затраты на оплату труда новому персоналу. Кроме того, проект является эффективным, т.к. прирост дополнительных доходов после реализации проекта значительно превосходят затраты на его разработку и реализацию. Кроме того, у проекта высокий уровень рентабельности 57,7, т.е. с каждого рубля, вложенного в реализацию проекта, компания получит 57,7 рублей дополнительного дохода.

Помимо количественных показателей можно ожидать снижение загруженности руководителя компании, переход компании на следующий уровень зрелости, что в совокупности позволит повысить эффективность деятельности компании. Таким образом, можно полагать, что проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии» положительно скажется на дальнейшем функционировании компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абулханова, Г. А. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательских структур / Г. А. Абулханова // Российское предпринимательство. – 2014. – №11. – С. 70 – 76.
2. Аверьянов, Л. Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур [Электронный ресурс] / Л. Я. Аверьянов. - Режим доступа URL : <http://www.hr-portal.ru>
3. Андреева, Е. Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: учебное пособие / Е. Л. Андреева. – Екатеринбург : Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2013. – 242 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва Экономика, 2014. – 358 с.
5. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 122 с.
6. Архипоева, Н. И. Совершенствование организационных структур управления как фактор стратегического развитие на современном этапе: статья / Н. И. Архипоева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1 – С. 67.
7. Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – Москва : Юнити, 2014. – 189 с.
8. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов, В. П. Белянский, М. Я. Иоффе. – Москва : ИНФРА – М, 2014. – 384 с.
9. Беляев, А. А. Системология организации: учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 289 с.
10. Богданов, В. В. Управление проектами В MicrosoftProject : учебное пособие / В. В. Богданов. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 604 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник 5-е издание / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2013. – 244 с.
12. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2014. – 386 с.

13. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник / В. Н. Волкова, А. А. Емельянова. – Москва : «Финансы и статистика», 2014. – 450 с.
14. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебное пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 501 с.
15. Глухов, В. В. Основы менеджмента : учебно-справочное пособие / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Спец литература, 2013. – 325с.
16. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент / Г. А. Дмитриенко. – Киев : МАУП, 2014. – 317 с.
17. Друкер, Питер. Эффективное управление : экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер. – Пер с англ. – Москва : Издательство торгового дома Гранд, Файр-Пресс, 2015. – 528 с.
18. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент : Концепции и комментарии : учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва : Альпина, 2012. - 400 с.
19. Иванилов, Э. Б. Процессный подход в организационном проектировании // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2014. - № 46. - С. 241-246.
20. Коноков, Д. Г. Организационная структура предприятий : учебное пособие / Д. Г. Коноков, А. О. Смирнов, О. Н. Яниковская. – Москва : Изд-во КОНСЭКО, 2015. – 198 с.
21. Корнюхин, С. В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / С. В. Корнюхин. – Москва : Европейский центр по качеству, 2013. – 48 с.
22. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента : учебное пособие / Э. М. Коротков. – Москва : Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2014. – 304 с.
23. Лапыгин, Ю. Н Управление проектами: от планирования до оценки эффективности: практическое пособие / Ю.Н Лапыгин. – Москва : Омега-Л, 2015. - 252 с.

24. Локир, К. Управление проектами. Ступени высшего мастерства: учебное пособие / К. Локир, Дж. Гордон. – Москва : Гревцов Паблишер, 2013. – 352 с.
25. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Н. Люкшинов. – Минск : Интерсервис; Экоперспектива, 2013. – 167 с.
26. Мартин, П. Управление проектами. Карманный справочник для проектных команд : учебное пособие / П. Мартин, К. Тейт. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 224 с.
27. Меняев, М. Ф. Управление проектами. MSProject : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации»/ М. Ф. Меняев. – Москва : Омега-Л, 2015. – 276 с.
28. Мильнер, Б. З. Теория организаций, издание пятое / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 329 с.
29. Новиков, Д. А. Управление проектами. Организационные механизмы: учебное пособие / Д. А. Новиков. – Москва: ПМСОФТ, 2016. – 140 с.
30. Менеджмент организаций : учебное пособие / Румянцева З. П., Соломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 432 с.
31. Персонд, Н. Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Л. Персонд // Стратегический менеджмент. – 2014. – №3. – С. 194 – 202.
32. 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.
33. Порттер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов : учебник 5-ое издание / М. Порттер. – издательский дом Альпина Паблишер, 2016. – 256 с.
34. Просветов, Г. И. Управление рисками: задачи и решения : учебно - практическое пособие / Г. И. Просветов. – Москва : Альфа-Пресс, 2014. – 416 с.
35. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник 3-е издание / М. Л. Разу. – Москва : КНОРУС, 2012. – 22 с. 2.

36. Рудаков, М. Н. Стратегический менеджмент / М. Н. Рудаков // ЭКО. – 2013. – №11. – С.20-25
37. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Пятое издание : учебное пособие / Москва : Project Management Institute, Inc., 2013. - 48-49 с.
38. Стратегическое управление : учебник, 4-е изд., перераб.и доп. – Москва : Гардарика, 2014. – 296 с.
39. Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание : пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2015. – 928 с.
40. Фатхудинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. доп. и перераб. – Москва : Дело, 2011. – 448 с.
41. Харченко, А. А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компании / А. А. Харченко // Научные записки НГУЭУ. – 2015. – №1. – С. 40-44.
42. Чандлер, А. Стратегия и структура : главы из истории американского промышленного предприятия / А. Чандлер. – 14-е издание : пер. с англ. – Москва : Экономика, 2013. – 412 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опрос экспертной группы с целью выделения КФУ

Состав экспертной группы: директор, главный бухгалтер, главный инженер, начальник производственно-технического отдела (ПТО), начальник ремонтно-строительного участка (РСУ).

Процедура проведения опроса: необходимо выделить КФУ по каждому направлению на основе мнения большинства экспертов.

Предложенные КФУ:

1. КФУ, относящиеся к маркетингу:

- разнообразие видов реализуемых строительных проектов;
- наличие скидок, специальных предложений;
- качественная реклама.

Результат опроса:

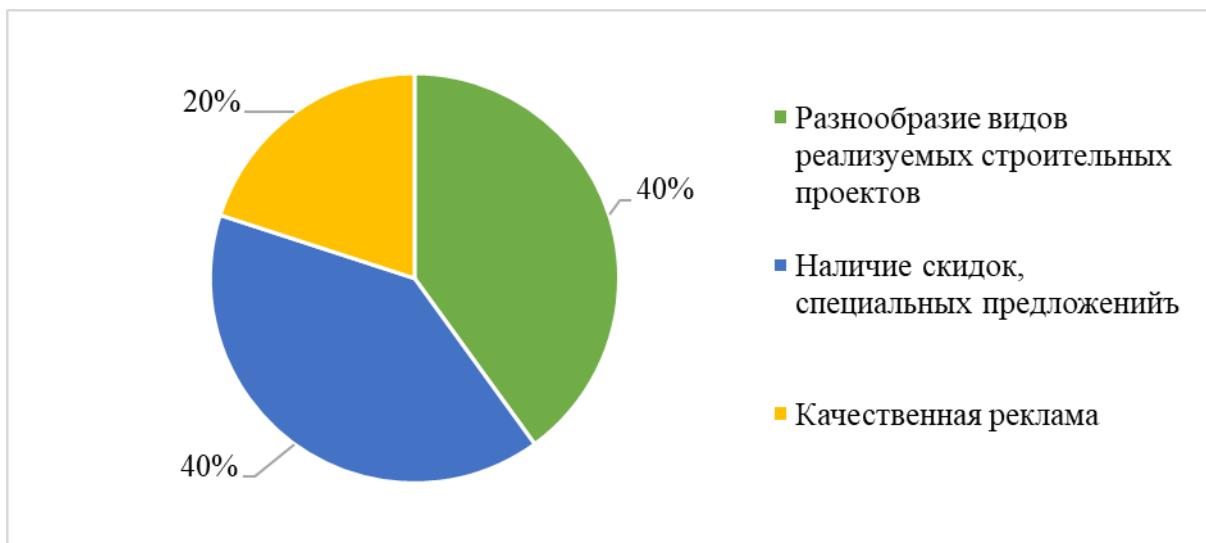


Рисунок А.1 – Структура выбора среди КФУ, относящихся к маркетингу

Было принято решение выбрать 2 КФУ, набравших равное количество голосов.

2. КФУ, относящиеся к реализации строительных услуг:

- среднее количество реализуемых строительных проектов в год;

Окончание приложения А

- наличие у компании нескольких точек обслуживания.

Результат опроса:

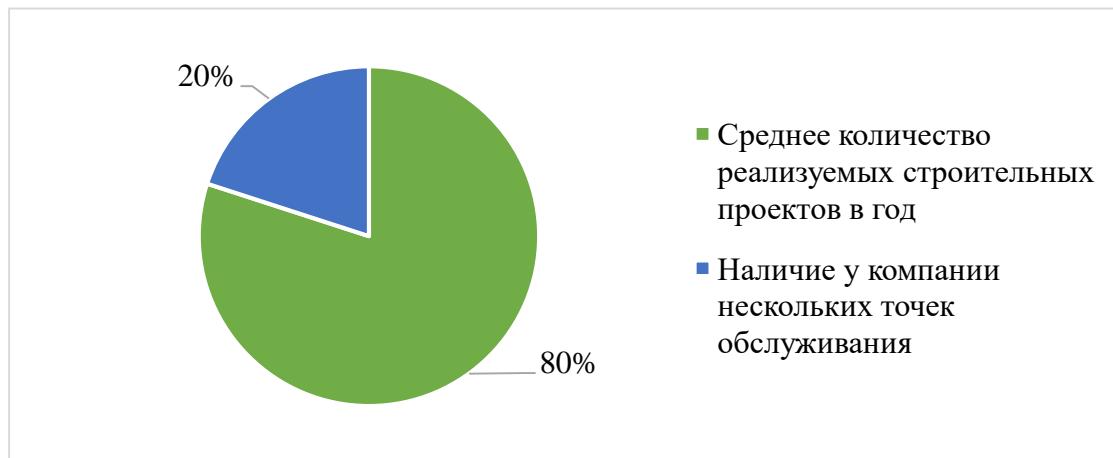


Рисунок А.2 – Структура выбора среди КФУ, относящихся к маркетингу

3. Прочие КФУ:

- продвижение корпоративного сайта;
- высокий уровень информатизации управления;
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию.

Результат опроса:



Рисунок А.3 – Структура выбора среди КФУ, относящихся к маркетингу

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Индивидуальные матрицы предпочтений по РАЗУ, заполненные экспертами компании ООО «Строительные технологии»

Таблица Б.1 – Матрица предпочтений по РАЗУ (директор)

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
K ₁		1	1	1	1	0	1	1	1	1
K ₂	0		1	0	1	0	1	0	0	0
K ₃	0	0		1	1	0	0	0	0	0
K ₄	0	1	0		1	0	1	1	1	1
K ₅	0	0	0	0		0	1	1	1	0
K ₆	1	1	1	1	1		1	1	1	1
K ₇	0	0	1	0	0	0		0	0	0
K ₈	0	1	1	0	0	0	1		1	0
K ₉	0	1	1	0	0	0	1	0		1
K ₁₀	0	1	1	0	1	0	1	1	0	

Таблица Б.2 – Матрица предпочтений по РАЗУ (главный бухгалтер)

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
K ₁		1	1	0	1	0	1	1	1	1
K ₂	0		1	0	0	0	1	0	0	0
K ₃	0	0		1	1	0	0	0	0	0
K ₄	1	1	0		1	0	0	1	1	1
K ₅	0	1	0	0		0	0	1	1	0
K ₆	1	1	1	1	1		1	1	1	1
K ₇	0	0	1	1	1	0		0	0	0
K ₈	0	1	1	0	0	0	1		1	0
K ₉	0	1	1	0	0	0	1	0		1
K ₁₀	0	1	1	0	1	0	1	1	0	

Таблица Б.3 – Матрица предпочтений по РАЗУ (главный инженер)

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
K ₁		1	1	0	1	0	1	1	1	1
K ₂	0		0	0	1	0	0	0	1	0
K ₃	0	1		0	1	0	1	0	0	0
K ₄	1	1	1		1	1	1	0	1	1
K ₅	0	0	0	0		0	1	0	0	0
K ₆	1	1	1	0	1		1	1	1	1
K ₇	0	1	1	0	0	0		1	0	0
K ₈	0	1	1	1	1	0	0		0	0
K ₉	0	0	1	0	1	0	1	1		0
K ₁₀	0	1	1	0	1	0	1	1	1	

Окончание приложения Б

Таблица Б.4 – Матрица предпочтений по РАЗУ (начальник ПТО)

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
K ₁		1	1	1	1	1	1	1	1	0
K ₂	0		0	0	0	0	0	0	1	0
K ₃	0	1		0	1	0	1	0	0	0
K ₄	0	1	1		1	1	1	0	1	1
K ₅	0	1	0	0		0	1	0	0	0
K ₆	0	1	1	0	1		1	1	0	1
K ₇	0	1	0	0	0	0		1	1	0
K ₈	0	1	1	1	0	0	0		0	0
K ₉	0	0	1	0	1	1	0	1		0
K ₁₀	1	1	1	0	1	0	1	1	1	

Таблица Б.5 – Матрица предпочтений по РАЗУ (начальник РСУ)

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
K ₁		0	1	1	0	1	1	1	0	0
K ₂	1		1	1	1	0	0	1	1	0
K ₃	0	0		1	1	1	1	0	1	0
K ₄	0	0	0		1	1	1	0	1	1
K ₅	1	0	0	0		0	0	0	0	1
K ₆	0	1	0	0	1		1	1	1	0
K ₇	0	1	0	0	1	0		1	1	0
K ₈	0	0	1	1	1	0	0		1	1
K ₉	1	0	0	0	1	0	0	0		1
K ₁₀	1	1	1	0	0	1	1	0	0	

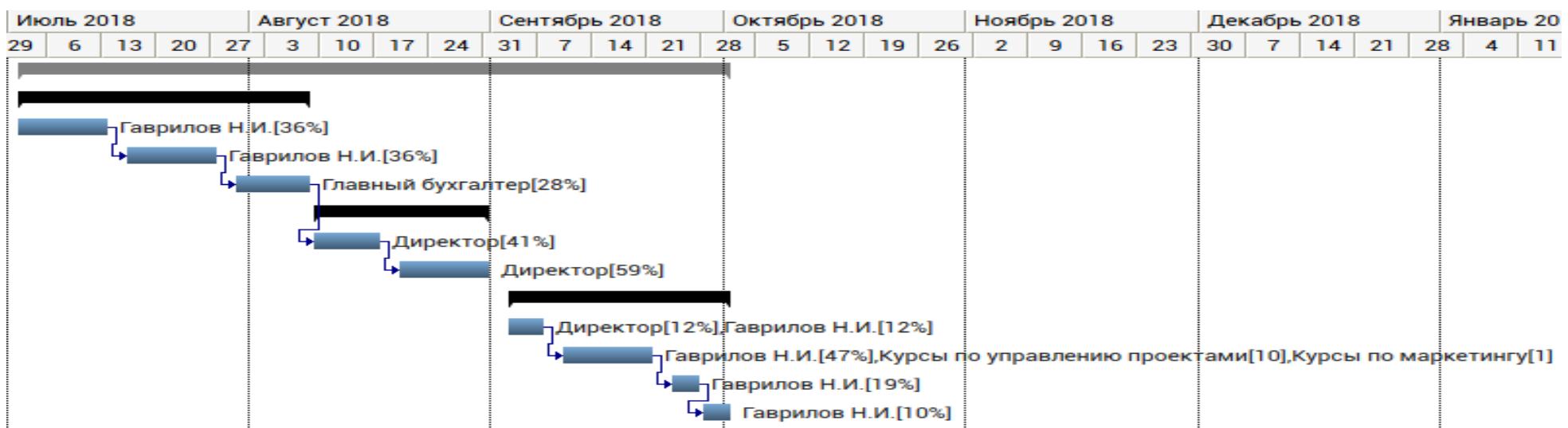
Таблица Б.6 – Матрица предпочтений по РАЗУ (совокупная)

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
K ₁		4	5	3	4	2	5	5	4	3
K ₂	1		3	1	3	0	2	1	3	0
K ₃	0	2		3	2	1	3	0	1	0
K ₄	2	4	2		5	3	4	2	5	3
K ₅	1	2	3	0		0	3	2	2	1
K ₆	3	5	4	2	5		5	5	4	4
K ₇	0	3	2	1	2	0		3	2	0
K ₈	0	4	5	3	3	0	2		3	1
K ₉	1	2	4	0	3	1	3	2		3
K ₁₀	2	5	5	2	4	1	5	4	2	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Диаграмма Ганта

Название	Длительность	Начало	Окончание	Ресурсы
Совершенствование организационной структуры	66 дней	07/02/2018	10/01/2018	
1. Документальное обеспечение проекта	28 дней	07/02/2018	08/08/2018	
1.1 Сформировать нормативную базу, регламенты проектного управления	10 дней	07/02/2018	07/13/2018	Гаврилов Н.И.[36%]
1.2 Создать и утвердить новую организационную структуру	10 дней	07/16/2018	07/27/2018	Гаврилов Н.И.[36%]
1.3 Составить и утвердить новое штатное расписание	8 дней	07/30/2018	08/08/2018	Главный бухгалтер[28%]
2. Изменения в должностных инструкциях	17 дней	08/09/2018	08/31/2018	
2.1 Внести корректировки в должностные инструкции функциональных руководителей	7 дней	08/09/2018	08/17/2018	Директор[41%]
2.2 Составить должностные инструкции для нового персонала	10 дней	08/20/2018	08/31/2018	Директор[59%]
3. Адаптация сотрудников	21 дней	09/03/2018	10/01/2018	
3.1 Подготовить к изменениям персонал	5 дней	09/03/2018	09/07/2018	Директор[12%], Гаврилов Н.И.[12%]
3.2 Повышение квалификации сотрудников	10 дней	09/10/2018	09/21/2018	Гаврилов Н.И.[47%], Курсы по управлению проектами[10], Курсы по маркетингу[1]
3.3 Познакомить новый персонал с организационной культурой компании	4 дня	09/24/2018	09/27/2018	Гаврилов Н.И.[19%]
3.4 Обратная связь с персоналом	2 дня	09/28/2018	10/01/2018	Гаврилов Н.И.[10%]



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Должностные инструкции менеджера по управлению проектами

1. Общие положения

1.1. Менеджер по управлению проектами относится к категории руководителей.

1.2. Основными задачами Менеджера по управлению проектами являются:

- проведение стратегического анализа хода выполнения проекта компании,
- определение приоритетности и степени важности при распределении ресурсов,
- мониторинг эффективности использования ресурсов, направленных на реализацию проекта,
- анализ загруженности исполнителей,
- оперативное планирование мероприятий по реализации проекта с учетом минимизации рисков и экспресс-анализ хода их выполнения.

1.3. Менеджер по управлению проектами подчиняется непосредственно Директору Компании.

1.4. В своей деятельности Менеджер по управлению проектами руководствуется:

- Законодательством Российской Федерации;
- Уставом Компании;
- приказами (распоряжениями, указаниями) Директора Компании;
- настоящей должностной инструкцией.

1.5. На должность Менеджера по управлению проектами назначаются лица с высшим образованием и стажем работы не менее 3-х лет или без стажа, но при условии прохождения испытания и успешной реализации задания в ходе прохождения испытания.

1.6. Менеджер по управлению проектами должен владеть вопросами:

- перспектив развития Компании и предоставляемый ею услуг/выполняемых работ;
- организации работы с документами, оформления документации;
- организации труда;
- применение средств вычислительной и организационной техники;
- культуры речи, психологии общения и корпоративной этики;
- охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

1.7. Целями Менеджера по управлению проектами являются:

Продолжение приложения Г

- отсутствие необходимости создавать и содержать собственную службу заказчика для выполнения функций управления проектом;
- профессиональное формулирование стратегии проекта и технического задания;
- обеспечение контроля за разработкой проекта и программой строительства;
- обеспечение контроля за оптимизацией и минимизацией бюджета проекта;
- максимальное сокращение сроков строительства;
- обеспечение контроля за соблюдением качества строительства: достижение максимальной финансовой эффективности проекта;
- представление и защита интересов инвестора перед подрядчиком, проектировщиками, консультантами и государственными органами;
- предотвращение ситуации, при которой подрядчик, пользуясь отсутствием профессионального опыта у владельца, традиционно стремится либо увеличить бюджет (за счет дополнительных работ), либо (при фиксированном бюджете) снижать свои издержки за счет низкого качества материалов и работ.

2. Должностные обязанности менеджера по управлению проектами

2.1. Менеджер по управлению проектами является представителем Компании на всех уровнях. Он действует на основании специальной доверенности и поддерживает контакты со своими коллегами из других компаний.

2.2. Менеджер по управлению проектами отвечает за эффективное использование организационных, методических, материальных и иных средств для эффективной работы над поставленной задачей.

В этих целях Менеджер по управлению проектами:

- обеспечивает автоматизированную обработку информации, поступающей от корпоративных информационных сервисов.
- использует прикладное программное обеспечение, необходимое ему для работы.
- изучает образцы, схемы, проекты, макеты, рабочие инструкции и необходимые пояснения к ним.
- ведет учет использования рабочего времени, объемов выполненных работ.

2.3. Менеджер по управлению проектами способствует проведению рекламных кампаний.

3. Предъявляемые требования к менеджеру по управлению проектами
Менеджер по управлению проектами должен знать:

Продолжение приложения Г

3.1. Основы трудового законодательства, нормативные правовые материалы и локальные нормативные акты Компании.

3.2. Методику и передовой отечественный (прежде всего опыт конкурирующих компаний) и зарубежный опыт в данной области работы.

3.3. Современные методы осуществления поиска в локальной сети и сети Интернет ответов на вопросы, обеспечивающие наиболее полное раскрытие темы и доступное восприятие.

3.4. Нормы и правила охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

4. Менеджер по управлению проектами имеет право

Менеджер по управлению проектами имеет право:

4.1. Вносить предложения по повышению эффективности своей деятельности Директору Компании.

Требовать от исполнителей доработки документов (макетов, образцов, проектов, справок, описаний и т.п.), подготовленных с нарушением установленных правил их составления и оформления, и не дающих пользователю ясного и четкого ответа, не устанавливающих последовательности действий, не позволяющих пользователю самостоятельно понять суть проекта.

4.2. Самостоятельно принимать решения в пределах своей компетенции и нести за них ответственность.

4.3. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

4.4. Запрашивать лично от структурных подразделений и сотрудников документы и любую информацию, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4.5. Требовать от руководителя Компании оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и реализации прав.

4.6. Требовать от руководства Компании обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

5. МЕТОДИКА РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

5.1. Менеджер по управлению проектами:

Продолжение приложения Г

5.1.1. В рамках ресурсного планирования и контроля реализует следующие возможности: планирование проекта и выравнивание ресурсов при временных и ресурсных ограничениях; поддержка использования квалификаций ресурсов (групп ресурсов со схожими функциональными возможностями); назначение ресурсов из имеющихся в распоряжении Компании; задание профиля назначения ресурса; применение правил распределения приоритетов при планировании работ. При выборе ресурса Менеджер проекта обязан учитывать их доступность (с учетом загруженности на других проектах) и предложения с возможными альтернативами.

5.1.2. В управлении рисками Менеджер по управлению проектами анализирует все возможные риски (включающий имитационные вероятностные методы), что позволяет оценить степень влияния риска и повысить точность прогнозов и планирования проекта (информация о рисках необходима для прогнозирования возможных рисковых событий, минимизации их воздействия и эффективного управления проектом), при помощи чего (при необходимости) проводит испытания до начала реализации проекта.

Менеджер по управлению проектами имеет следующие возможности:

- ввод вероятностных характеристик выполнения отдельных работ;
- расчет средних отклонений для ранних, поздних дат, резервов времени;
- расчет оптимистических, пессимистических и ожидаемых длительностей работ;
- использование различных профилей распределения вероятности; графическое представление информации о рисках.

5.1.3. Менеджер по управлению проектами обязан постоянно получать и анализировать актуальные данные о ходе реализации проекта, и присваивать им определенную степень конфиденциальности. С этой целью он может не только запретить доступ к определенной функции, но и сделать ее не видимой для «случайного» пользователя.

5.2. Менеджер по управлению проектами при необходимости может на различных стадиях реализации проекта привлекать инвестиции на разных условиях. Это может быть привлечение денег под проценты, аренда на ранней стадии проекта, продажа части/доли в проекте или всего проекта полностью с обязательным согласованием и утверждением такого решения Директоров Компании. Гарантом возврата служит имя, репутация, опыт Менеджера по управлению проектами и, конечно, сам проект.

6. Квалификационные требования менеджера по управлению проектами

6.1. Требования к образованию и стажу работы:

Высшее образование (техническое образование приветствуется)

- опыт работы в дизайн-студии приветствуется;

Окончание приложения Г

- повышение квалификации (обязательно, регулярно, не реже одного раза в год);
- владение иностранным (предпочтительно английским) языком приветствуется;
- владение иным/и языками поощряется.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Должностные инструкции главного инженера

1. Общие положения

1.1. Главный инженер по строительству относится к категории руководителей.

1.2. Главный инженер по строительству назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя предприятия.

1.3. Главный инженер по строительству подчиняется непосредственно руководителю предприятия.

1.4. На время отсутствия главного инженера его права и обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

1.5. На должность главного инженера по строительству назначается лицо, имеющее:

- высшее профессиональное образование по специальности «Промышленное и гражданское строительство», «Строительство», «Гидротехническое строительство», «Транспортное строительство», «Городское строительство и хозяйство» или имеющее высшее профессиональное техническое образование и прошедшее профессиональную переподготовку по направлению профессиональной деятельности;
- стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 5 лет;
- повышение квалификации не реже одного раза в 5 лет и наличие квалификационного аттестата на соответствие занимаемой должности.

1.6. Главный инженер по строительству должен знать:

- законодательство и иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность строительных организаций;
- профиль, специализацию и особенности структуры предприятия;
- перспективы технического и экономического развития предприятия;
- производственные мощности предприятия;
- основы технологии проведения работ;
- порядок разработки и утверждения планов строительства;
- технологию и способы ведения строительных работ;
- строительные нормы и правила;
- требования организации труда при производении строительных объектов;
- порядок финансирования капитальных вложений и привлечения инвесторов;

Продолжение приложения Д

- порядок разработки и оформления проектно-сметной и другой технической документации, ведения учета и составления отчетов о деятельности предприятия в области строительства;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;
- научно-технические достижения и опыт передовых предприятий в области строительства;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- правила внутреннего трудового распорядка.

1.7. Главный инженер по строительству руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом предприятия, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Функциональные обязанности главного инженера по строительству

Главный инженер по строительству выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Обеспечивает выполнение работ по строительству, целевое и рациональное использование ресурсов.

2.2. Возглавляет работу по улучшению и удешевлению проектно-изыскательских работ, совершенствованию организации производства и внедрению прогрессивных методов строительства, сокращению издержек на осуществление строительных работ и повышению качества, а также сокращению сроков их проведения.

2.3. Руководит разработкой перспективных и текущих планов строительства, реконструкции, а также планов ввода в эксплуатацию объектов строительства.

2.4. Участвует в составлении бизнес-планов в части технического перевооружения и повышения эффективности производства, в определении необходимых финансовых средств, в том числе средств инвесторов, для строительства, проектирования и приобретения оборудования, а также источников финансирования капитальных вложений, подрядных организаций для выполнения работ по капитальному строительству в условиях рыночных методов хозяйствования.

Продолжение приложения Д

2.5. Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с подрядными организациями на проектно-изыскательские и строительно-монтажные работы, с предприятиями — на приобретение материалов и оборудования.

2.6. Следит за исполнением контрагентами обязательств по договорам, участвует в составлении претензий при ненадлежащем исполнении обязательств.

2.7. Обеспечивает наличие всей необходимой информации для разработки проектно-сметной документации и материалов по объектам строительства.

2.8. Обеспечивает контроль за соблюдением требований законодательства об охране окружающей среды, а также технический надзор и контроль за сроками и качеством выполнения всех строительно-монтажных и других строительных работ, за их соответствием утвержденной проектно-сметной документации, строительным нормам, правилам, стандартам и техническим условиям, нормам техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, требованиям организации труда.

2.9. Согласовывает с органами, осуществляющими технический надзор, вопросы, связанные с установкой, испытанием и регистрацией оборудования на строительных площадках.

2.10. Контролирует расходование средств, выделенных на приобретение оборудования и строительных материалов, соблюдение правил хранения и качество консервации оборудования и строительных материалов.

2.11. Проводит работу по сдаче, приемке и вводу в эксплуатацию объектов строительства.

2.12. Содействует внедрению рационализаторских предложений и совершенствований, удешевляющих стоимость и сокращающих сроки строительства, сокращению сроков окупаемости капитальных вложений (без снижения прочности конструкций и ухудшения качества строительных работ).

2.13. Обеспечивает внедрение прогрессивных форм организации труда, целесообразное использование профессионально-квалификационного потенциала работников, занятых в подчиненных ему подразделениях.

2.14. Организует работу по ведению учета и составлению отчетности по строительству.

2.15. Организует взаимодействия с поставщиками компании.

2.16. Участвует в процессах разработки и реализации проектов компании.

3. Права главного инженера по строительству

Главный инженер по строительству имеет право:

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

Окончание приложения Д

3.2. Контролировать выполнение плановых заданий и работ, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненными ему подразделениями.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности главного инженера по строительству, подчиненных ему подразделений.

3.4. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящих в компетенцию главного инженера по строительству.

4. Ответственность главного инженера по строительству.

Главный инженер по строительству несет ответственность за:

4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности предприятия в пределах своей компетенции.

4.2. Необеспечение выполнения своих должностных обязанностей, а также работу подчиненных ему подразделений предприятия по вопросам их производственной деятельности.

4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ по вопросам, входящим в его компетенцию.

4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений администрации предприятия.

4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности предприятия и его работникам.

4.6. Нарушение сроков поставок строительных материалов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Должностные инструкции главного бухгалтера

1. Общие положения

1.1. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности руководителем организации.

1.2. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации.

1.3. Главный бухгалтер должен знать:

- законодательство о бухгалтерском учете;
- нормативные материалы вышестоящих, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство;
- структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития;
- положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения;
- порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета;
- формы и порядок финансовых расчетов;
- методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов;
- порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей;
- правила проведения инвентаризаций имущества и обязательств;
- порядок и сроки составления бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности;
- современные средства вычислительной техники и возможности их применения для выполнения учетно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учета;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- основы технологий производства;
- законодательство о труде, правила и нормы охраны труда.

1.4. Прием и сдача дел при назначении и освобождении главного бухгалтера оформляются актом после проверки состояния бухгалтерского учета и отчетности организации.

Продолжение приложения Е

1.5. На время отсутствия главного бухгалтера (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) права и обязанности главного бухгалтера переходят к его заместителю (при отсутствии такового – лицу, назначенному в установленном порядке), о чем объявляется приказом по организации.

1.6. Главному бухгалтеру запрещается принимать к исполнению и оформлению документы по операциям, которые противоречат законодательству. В случае разногласий между руководителем организации и главным бухгалтером по осуществлению отдельных хозяйственных операций документы по ним могут быть приняты к исполнению с письменного распоряжения руководителя организации, который несет всю полноту ответственности за последствия осуществления таких операций.

2. Функции

2.1. Обеспечение соответствия осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств организации.

2.2. Формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики организации.

2.3. Контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии организации.

2.4. Составление в установленные сроки бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности и представление ее в соответствующие органы, а также проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации.

2.5. Организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроля за экономичным использованием ресурсов организации и сохранностью ее собственности.

3. Должностные обязанности

3.1. Главный бухгалтер организует:

3.1.1. Своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением имущества, обязательств и хозяйственных операций.

3.1.2. Учет доходов и расходов организации, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации.

3.1.3. Проведение проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в структурных подразделениях организации.

3.1.4. Участие в процессе разработки и реализации проектов компании.

3.2. Главный бухгалтер обеспечивает:

3.2.1. Законность, своевременность и правильность оформления документов организации.

Продолжение приложения Е

3.2.2. Соответствие осуществляемых организацией хозяйственных операций законодательству Российской Федерации.

3.2.3. Составление достоверной отчетности организации на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки пользователям отчетности.

3.2.4. Составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых организацией работ (услуг).

3.2.5. Достоверный учет исполнения смет расходов, реализации продукции и других работ.

3.2.6. Правильное начисление и своевременное перечисление платежей в федеральный, региональный и местный бюджеты, взносов на государственное социальное, медицинское и пенсионное страхование, осуществление своевременных расчетов с контрагентами и по заработной плате.

3.2.7. Своевременную организацию работ по документальному оформлению недостач и хищений имущества и контроль за передачей в надлежащих случаях этих материалов в судебные и следственные органы.

3.2.8. Накопление финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости организации.

3.2.9. Сохранность бухгалтерских документов, оформление и передачу их в установленном порядке в архив.

3.2.10. Разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины в организации.

3.2.11. Использование современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ, рациональных форм и методов бухгалтерского учета в организации.

3.2.12. Своевременный инструктаж работников организации по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

3.3. Главный бухгалтер непосредственно:

3.3.1. Руководит работниками бухгалтерии организации.

3.3.2. Согласовывает назначение, увольнение и перемещение материально ответственных лиц организации.

3.3.3. Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской финансовой отчетности организации.

3.3.4. Согласовывает с директором направления расходования средств с рублевых и валютных счетов организации.

3.3.5. Согласовывает с директором возможность привлечения заемных средств.

Продолжение приложения Е

3.3.6. Осуществляет экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, предупреждения потерь и непроизводительных расходов.

3.3.7. Участвует в подготовке мероприятий системы внутреннего контроля, предупреждающих образование недостач и незаконное расходование денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушения финансового и хозяйственного законодательства.

3.3.8. Подписывает совместно с руководителем организации или уполномоченными на то лицами документы, служащие основанием для приемки и выдачи денежных средств и товарно-материальных ценностей, а также кредитные и расчетные обязательства.

3.3.9. Контролирует соблюдение порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств организации.

3.3.10. Контролирует правильность расходования фонда заработной платы, установления должностных окладов, строгое соблюдение штатной, финансовой и кассовой дисциплины.

3.3.11. Контролирует соблюдение установленных правил и сроков проведения инвентаризаций денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов, расчетов и платежных обязательств.

3.3.12. Контролирует взыскание в установленные сроки дебиторской и погашение кредиторской задолженности, соблюдение платежной дисциплины.

3.3.13. Контролирует законность списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь.

4. Права

4.1. Главный бухгалтер организации имеет право:

4.1.1. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных ему работников. Работники других подразделений и служб, занятые бухгалтерским учетом, по вопросам организации и ведения учета и отчетности подчиняются главному бухгалтеру.

4.1.2. Устанавливать обязательный для всех подразделений и служб организации порядок документального оформления операций и представления в бухгалтерию необходимых документов и сведений. (Списки должностных лиц, на которых возлагается обязанность составления первичных документов и которым предоставляется право их подписи, согласовываются с главным бухгалтером.)

4.1.3. Согласовывать назначения, увольнения и перемещения материально ответственных лиц.

4.1.4. Рассматривать и визировать договоры и соглашения, заключаемые организацией.

Окончание приложения Е

4.1.5. Требовать от руководителей отделов, в необходимых случаях и от руководителя организации, принятия мер к усилению сохранности собственности организации, обеспечению правильной организации бухгалтерского учета и контроля.

4.1.6. Проверять в структурных подразделениях организации соблюдение установленного порядка приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей.

4.1.7. Подготавливать предложения о снижении размеров премий или лишении премий работников, не обеспечивающих выполнения установленных правил оформления первичной документации, ведения первичного учета и других требований по организации учета и контроля.

4.1.8. Действовать от имени организации, представлять ее интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации и другими организациями по финансово-хозяйственным и иным вопросам.

4.1.9. Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по улучшению ее деятельности.

5. Ответственность

5.1. Главный бухгалтер несет наравне с руководителем организации ответственность за:

5.1.1. Уклонение от ведения бухгалтерского учета в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и нормативными актами органов, осуществляющих регулирование бухгалтерского учета.

5.1.2. Искажение бухгалтерской отчетности.

5.1.3. За нарушение сроков представления и публикации бухгалтерской отчетности.

5.2. Административная, материальная и уголовная ответственность главного бухгалтера организации определяется в соответствии с действующим законодательством.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Должностные обязанности начальника ПТО

1. Общие положения

1.1. Начальник ПТО относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется Директору компании.

1.2. На должность начальника ПТО принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по направлению "Строительство" или высшее профессиональное техническое образование и профессиональную переподготовку по направлению "Строительство"; стаж работы по направлению профессиональной деятельности не менее 3 лет; повышение квалификации не реже одного раза в 5 лет и наличие квалификационного аттестата на соответствие занимаемой должности.

1.3. На должность начальник ПТО назначается и освобождается от должности приказом Директора компании.

1.4. Начальник ПТО должен знать:

- законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации в области градостроительной деятельности;
- распорядительные, нормативные и методические документы по вопросам производственного планирования и оперативного управления строительством;
- перспективы развития строительной организации;
- производственные мощности строительной организации и ее производственной базы;
- специализацию подразделений строительной организации и производственные связи между ними;
- номенклатуру выпускаемой строительной продукции, виды выполняемых работ (услуг);
- основы технологии строительного производства;
- организацию производственного планирования;
- порядок разработки производственных программ и календарных графиков строительства;
- организацию оперативного учета хода строительного производства;
- организацию складского хозяйства, транспортных и погрузочно-разгрузочных работ в строительной организации;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- основы экономики; организацию строительного производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила по охране труда.

Продолжение приложения Ж

2. Должностные обязанности На начальника ПТО возлагаются следующие должностные обязанности:

- 2.1. Осуществление технического руководства строительством.
- 2.2. Руководство проведением научно-исследовательских и экспериментальных работ в области строительства, составлением титульных списков, подготовкой и оформлением договоров с заказчиками и субподрядчиками.
- 2.3. Обеспечение высокого технического уровня строительства, увязку технологической последовательности и сроков выполнения работ подрядными и субподрядными организациями.
- 2.4. Осуществление контроля за своевременным обеспечением строек проектно-сметной документацией, соблюдением технических регламентов, строительных норм и правил, сдачей объектов в эксплуатацию в установленные сроки.
- 2.5. Руководство работой по оперативному регулированию, с использованием средств вычислительной техники, коммуникаций и связи, хода строительного производства, обеспечению ритмичного выпуска строительной продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок.
- 2.6. Осуществление руководства разработкой производственных программ и календарных графиков строительства, их корректировкой в течение планируемого периода, разработкой и внедрением нормативов для оперативно-производственного планирования.
- 2.7. Организация оперативного контроля за ходом строительства, за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами и т. п.
- 2.8. Обеспечение ежедневного оперативного учета хода производства, выполнения суточных заданий строительства, контроль за состоянием и комплектностью незавершенного строительства, соблюдением установленных норм заделов на складах и рабочих местах, за рациональностью использования транспортных средств и своевременностью выполнения погрузочно-разгрузочных работ.
- 2.9. Координация работы подразделений организации, принятие мер по обеспечению ритмичности выполнения календарных планов производства, предупреждению и устранению нарушений хода производственного процесса.
- 2.10. Обеспечение своевременного оформления, учета и регулирования выполнения заказов по кооперации и межучастковых услуг.

Продолжение приложения Ж

2.11. Контроль выполнения взаимных требований и претензий подразделений строительной организации, анализ результатов их деятельности за предыдущий плановый период с целью выявления возможностей более полной и равномерной загрузки мощностей, оборудования и производственных площадей, сокращения цикла изготовления продукции; проведение работы по выявлению и освоению технических новшеств, научных открытий и изобретений, передового опыта, способствующих улучшению технологии, организации производства и росту производительности труда.

2.12. Руководство работой производственных складов, обеспечение участия отдела в проведении инвентаризации незавершенного строительства.

2.13. Организация разработки мероприятий по совершенствованию оперативного планирования, текущего учета производства и механизации диспетчерской службы, внедрение современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

2.14. Осуществление методического руководства работой производственно-диспетчерских подразделений.

2.15. Руководство работниками отдела.

2.16. Участие в процессе разработки и реализации проектов компании.

3. Права работника Начальник ПТО имеет право:

3.1. Запрашивать и получать необходимую информацию и документы, относящиеся к вопросам его деятельности.

3.2. Вносить предложения непосредственному руководителю по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.

3.3. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений.

3.4. Принимать участие в конференциях и совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его работой.

3.5. Отдавать распоряжения подчиненным работникам и контролировать их исполнение.

3.6. Вносить руководству представления о поощрении или наказании работников, находящихся в его подчинении.

3.7. Требовать от руководства оказания содействия в исполнении своих профессиональных обязанностей и осуществлении прав.

3.8. На все предусмотренные законодательством социальные гарантии.

3.9. Иные права, предусмотренные трудовым законодательством.

4. Ответственность работника Начальник ПТО несет ответственность:

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

Окончание приложения Ж

4.2. За причинение материального ущерба работодателю - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

4.3. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным, гражданским законодательством РФ.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Должностные инструкции Начальника РСУ

1. Общие положения

1.1. Начальник ремонтно-строительного участка (РСУ) относится к категории руководителей и непосредственно в своей работе подчиняется Директору компании.

1.2. Начальник РСУ принимается на работу и увольняется с нее приказом руководителя организации.

1.3. На должность начальника РСУ назначается лицо, имеющее высшее техническое образование и стаж работы в строительных организациях на инженерно-технических должностях не менее 3 лет или среднее специальное (техническое) образование и стаж работы в строительных организациях на инженерно-технических должностях не менее 5 лет.

1.5. Начальник РСУ должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности участка;
- организацию и технологию ремонта;
- устройство, технические, эксплуатационные характеристики строительно-дорожных машин и механизмов и их систем, находящихся на балансе участка, их конструктивные особенности;
- порядок и методы планирования ремонтно-строительных работ;
- технические условия по ремонту, монтажу и испытанию оборудования;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основы планирования, методы хозяйственного расчета, нормирования и системы оплаты труда и формы материального стимулирования;
- передовой отечественный и зарубежный опыт по техническому обслуживанию и ремонту строительных машин и механизмов;
- виды и формы технической документации, учета и отчетности, правила их оформления;
- основы трудового законодательства;
- нормы и правила охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- правила внутреннего трудового распорядка.

2. Должностные обязанности

Начальник РСУ выполняет следующие должностные обязанности:

Продолжение приложения 3

2.1. Организует и обеспечивает функционирование строительной техники в соответствии с технической, эксплуатационной и ремонтной документацией заводов - изготовителей машин, действующими государственными стандартами, строительными нормами и правилами.

2.2. Формирует заявки на материально-технические и энергетические ресурсы, транспорт, технологическое оборудование, механизмы, запасные части, спецодежду, индивидуальные средства защиты и т. п.

2.3. Обеспечивает: выполнение в установленные сроки плановых заданий, а также соблюдение установленных технологических процессов; проведение аттестации и рационализации рабочих мест; разработку и внедрение мероприятий по механизации и автоматизации трудоемких процессов и ручных работ; эффективное использование производственных площадей и оборудования, станков, оснастки и инструмента; своевременную подготовку производства и ритмичную работу участка; контроль наличия запасных дефицитных и быстроизнашивающихся деталей, сборочных единиц и их восстановление и ремонт; снижение затрат на ремонт строительной техники; ведение учетной и отчетной документации участка.

2.4. Внедряет на участке прогрессивные формы организации, нормирования, оплаты и стимулирования труда.

2.5. Участвует в подборе кадров, формирует бригады и звенья по количественному и профессиональному составу.

2.6. Участвует в работе по повышению квалификации сотрудников.

2.7. Подготавливает предложения по премированию отдельных работников.

2.8. Обеспечивает создание благоприятных условий труда; повышение культуры производства; рациональное использование рабочего времени; соблюдение работниками трудовой и производственной дисциплины; проведение мероприятий по выполнению правил охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, а также контроль за их соблюдением.

2.9. Обеспечивает сохранность на участке технических средств и других товарно-материальных ценностей.

2.10. Принимает участие в периодической проверке знаний работниками участка правил и норм охраны труда, контролирует своевременное получение и использование спецодежды и средств защиты.

2.11. Участвует в расследовании несчастных случаев на участке.

2.12. Осуществляет руководство работой по рационализации и изобретательству, оказывает необходимую помощь в разработке и внедрении изобретений и рационализаторских предложений.

Окончание приложения 3

2.13. Содействует распространению на участке передового отечественного и зарубежного опыта.

2.14. Участвует в разработке коллективного договора и выполнении его мероприятий.

2.15. Участвует в процессах разработки и реализации проектов компании.

3. Права

Начальник РСУ имеет право:

3.1. На все предусмотренные законодательством социальные гарантии.

3.2. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

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

3.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями структурных служб образовательного учреждения, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.6. Вести переписку с организациями по вопросам, входящим в его компетенцию.

3.7. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

3.8. Повышать свою профессиональную квалификацию.

3.9. Другие права, предусмотренные трудовым законодательством.

4. Ответственность

Начальник РСУ несет ответственность:

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

4.2. За причинение материального ущерба работодателю - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

4.3. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Должностные инструкции менеджера по работе с клиентами

1. Общие положения

1.1. Менеджер по работе с клиентами относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется руководителю компании.

1.2. Менеджер по работе с клиентами назначается на должность и освобождается от нее приказом Директора компании.

1.3. На должность менеджера по работе с клиентами принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности "Менеджмент") или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области теории и практики менеджмента и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

1.4. Менеджер по работе с клиентами должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую и коммерческую деятельность;
- рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса;
- конъюнктуру рынка, порядок ценообразования, налогообложения, основы маркетинга;
- теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела;
- теорию и практику работы с персоналом;
- формы и методы ведения рекламных кампаний;
- порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов;
- основы социологии, психологии и мотивации труда;
- этику делового общения;
- основы технологии производства;
- структуру управления предприятием, учреждением, организацией, перспективы инновационной и инвестиционной деятельности;
- методы оценки деловых качеств работников;
- основы делопроизводства;
- методы обработки информации с использованием современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области менеджмента;
- основы трудового законодательства Российской Федерации; - правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда.

2. Должностные обязанности На менеджера по работе с клиентами возлагаются следующие должностные обязанности:

2.1. Осуществление анализа аудитории потенциальных клиентов, выявление потребностей клиентов, их уровень и направленность.

Продолжение приложения И

2.2. Осуществление сбора маркетинговой информации о потребительских предпочтениях клиентов, мотивах совершения покупок, психологическом восприятии продаваемых товаров.

2.3. Ознакомление клиентов с продукцией (товарами, услугами) и ее (их) потребительскими свойствами, ценами, скидками, условиями продажи, порядке проведения расчетов, выдачи и погрузки товаров.

2.4. Разработка методики поиска клиентов, планирование работы с клиентами, составление схем обращения к клиентам.

2.5. Осуществление поиска клиентов всеми доступными способами (путем размещения рекламы, участия в выставках, ярмарках, презентациях, направления предложений по средствам коммуникаций, электронной почте, факсимильными сообщениями и пр.).

2.6. Прогнозирование деловой надежности потенциальных клиентов, их финансовой и материальной обеспеченности.

2.7. Организация и проведение предварительных переговоров с клиентами, заинтересовавшимися предложениями (принявшими оферту), уточнение потребности каждого конкретного клиента и подготовка предложения, адресованного определенному клиенту.

2.8. Встреча с клиентами, убеждение клиентов в выгодности предложения, предложение на обсуждение и согласование проектов договоров, участие в работе над согласованием разногласий, заключение договоров от имени организации.

2.9. Предложение клиентам путей решения не согласованных при переговорах вопросов и вопросов, возникших после совершения юридически значимых действий.

2.10. Поддержание постоянного контакта с существующими клиентами, организация работы с ними по устоявшимся деловым схемам.

2.11. Разработка схем взаимоотношений с наиболее выгодными и перспективными клиентами (предложение особых условий договоров, систем скидок и индивидуального обслуживания, ускоренных сроков и особых условий исполнения договорных обязательств).

2.12. Обеспечение соблюдения интересов клиентов при выполнении условий договоров подразделениями организации.

2.13. Налаживание обратной связи с клиентами (изучение их требований к продукции (товарам, услугам), установление причин неудовлетворенности клиента совместной работой, анализ претензий клиентов и принятие всех мер по их решению и сохранению деловых связей).

2.14. Формирование банка данных о клиентах (клиентской базы), своевременное внесение в нее изменений.

2.15. Изучение и анализ политики конкурентов во взаимоотношениях с клиентами.

2.16. Своевременное и достоверное оформление всей предусмотренной отчетности и иной рабочей документации.

Окончание приложения И

- 2.17. Участвовать в процессе разработки и реализации проектов компании.
3. Права Менеджер по работе с клиентами имеет право:
 - 3.1. На все предусмотренные законодательством Российской Федерации социальные гарантии.
 - 3.2. Самостоятельно определять формы работы с клиентами, способы установления деловых связей.
 - 3.3. Распоряжаться вверенными ему финансовыми средствами на представительские расходы.
 - 3.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
 - 3.5. Получать необходимую для выполнения функциональных обязанностей информацию о деятельности организации от всех подразделений напрямую или через непосредственного начальника.
 - 3.6. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы организации.
 - 3.7. Знакомиться с проектами приказов руководства, касающимися его деятельности.
 - 3.8. Повышать свою профессиональную квалификацию.
 - 3.9. Сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
 - 3.10. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей.
 - 3.11. Другие права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации.
4. Ответственность Менеджер по работе с клиентами несет ответственность:
 - 4.1. За неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.
 - 4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
 - 4.3. За причинение материального ущерба работодателю - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ К
Штатное расписание после реализации проекта

Структурное подразделение наименование	ФИО	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. ((гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) х гр. 4)
					районный коэф-т	за стаж работы, максимум		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основное	Гаврилов	Директор	1	40 000,00	30%	30%		64 000,00
Основное	Баскова	Главный бухгалтер	1	24 000,00	30%	30%		38 400,00
Основное	Шестерня	Главный инженер	1	24 000,00	30%	30%		38 400,00
Основное	Честнова	Начальник ПТО	1	20 800,00	30%	30%		33 280,00
Основное	Ананович	Инженер ПТО	1	18 400,00	30%	30%		29 440,00
Основное	Шостко	Мастер	1	15 200,00	30%	30%		24 320,00
Основное	Козырский	Начальник ремонтно-строительного участка	1	20 800,00	30%	30%		33 280,00
Основное	Запылихин	Прораб	1	10 400,00	30%	30%		16 640,00
Основное	Воробьев	Мастер электротехнического участка	1	15 200,00	30%	30%		24 320,00
Основное	Юферов	Мастер ремонтно-строительного участка	1	15 200,00	30%	30%		24 320,00
Основное		Менеджер по управлению проектами	1	18 125,00	30%	30%		29 000,00
Основное		Менеджер по работе с клиентами	1	13 125,00	30%	30%		21 000,00
Итого			12					376 400,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Интервью с руководителем компании

Участники интервью:

1. Интервьюер – Гаврилов Н.И.
2. Респондент – директор ООО «Строительные технологии» Гаврилов И.В.

Ход интервью:

Гаврилов Н.И.: Кто принимает решения по задаче «Работа с клиентами»?

Гаврилов И.В.: по данной задаче решения принимаются коллективным образом, но окончательное решение остается за мной. При этом на меня возлагается ответственность за контроль, организацию и планирование функционирования данного процесса.

Гаврилов Н.И.: Каким образом принимаются решения (индивидуально/коллективно) по задаче «Работа с поставщиками»?

Гаврилов И.В.: Решения принимаются коллективным способом на совещании руководителей, окончательно решение, а также планирование, организация и контроль за функционированием процесса входит в мои непосредственные обязанности.

Гаврилов Н.И.: Как распределяется ответственность за выполнение процесса «Составление сметы строительства» между сотрудниками?

Гаврилов И.В.: Планированием занимается главный бухгалтер, а также на него возлагается выполнение рабочих операций (расчеты). При этом главный инженер, начальник ПТО и начальник РСУ подготавливают предложения по структуре сметы. В мои же обязанности входит согласование сметы, организация работы, получение информации и окончательное утверждение сметы.

Гаврилов Н.И.: Кто осуществляет координацию и контроль за выполнением задачи «Контроль за процессом строительства»?

Окончание приложения Л

Гаврилов И.В.: Данный функции выполняет главный инженер, согласовывая при этом все моменты со мной.

Гаврилов Н.И.: На кого возложена обязанность по организации процесса выполнения задачи «Подготовка необходимой документации»?

Гаврилов И.В.: Все функции (планирование, организация, контроль, согласование и принятие окончательного решения) входят в мои непосредственные обязанности.

Гаврилов Н.И.: Кто может участвовать в процессе принятия решений в процессе выполнения задачи «Управления портфелем проектов»?

Гаврилов И.В.: Решения принимаются единолично мной, также\ как и все остальные функции.

Гаврилов Н.И.: На кого возложены основные обязанности по выполнению задачи «Материально-техническое снабжение»?

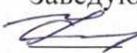
Гаврилов В.И.: Основные обязанности возложены на меня. Контроль и организация при этом входят в должностные обязанности главного инженера. Предложения по решению данной задачи возложены на начальника ПТО и начальника РСУ.

Гаврилов Н.И.: Кто занимается управлением персоналом и управлением маркетингом в организации?

Гаврилов В.И.: Выполнение, контроль, принятие решений, организация их функционирования и планирование работы данных задач являются моими непосредственными обязанностями.

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« 22 » июня 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры
строительной компании (на примере ООО «Строительные технологии»)

Научный руководитель	 подпись, дата	канд. экон. наук, доц. должность, ученая степень	<u>Л.С. Драганчук</u> ициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата		<u>Н.И. Гаврилов</u> ициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры строительной компании (на примере ООО «Строительные технологии»)

Нормоконтролер

20.06.2018
подпись, дата



Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия