

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  
(на примере ООО «Лизинговая компания «Дельта»)

Научный  
Руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

канд. экон. наук, доц.  
должность, ученая степень

А.В. Бухаров  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

И.Д. Болычев  
инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры (на примере ООО «Лизинговая компания «Дельта»)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г.А. Федоткина

инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры (на примере ООО «Лизинговая компания «Дельта»)» содержит 70 страниц текстового документа, 43 использованных источников, 7 иллюстраций, 26 таблиц, 1 формулу и 1 приложение.

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

Объект исследования – ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты разработки проекта по совершенствованию организационной структуры лизинговой компании.
2. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Лизинговая компания «Дельта».
3. Проанализировать текущую организационную структуру ООО «Лизинговая компания «Дельта» с выявлением её основных недостатков.
4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».
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 основные недостатки, на устранение которых был направлен разработанный проект по совершенствованию организационной структуры компании ООО «Лизинговая компания «Дельта» и выполнена оценка основных результатов от реализации проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические аспекты совершенствования организационной структуры компании.....	5
1.1 Понятие организационной структуры и её значение для компании .....	5
1.2 Типовые организационные структуры предприятий и их характеристики	8
1.3 Методы оптимизации организационных структур.....	18
2 Характеристика и анализ деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лизинговая компания «Дельта».....	24
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Лизинговая компания «Дельта».....	27
2.3 Анализ организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».....	39
3 Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта» .....	47
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».....	47
3.2 Основные этапы проекта.....	52
3.3 Оценка эффективности проекта .....	57
Заключение .....	63
Список использованных источников .....	65
Приложение А-Б.....	69-70

## ВВЕДЕНИЕ

В сложившейся экономической ситуации многие руководители компаний ищут резервы для оптимизации организационной структуры. Безусловно, эффективно организованное взаимодействие между сотрудниками компании и её подразделениями способно существенно повысить результативность и успешность бизнеса.

Анализ организационной структуры с точки зрения процесса реализации стратегии направлен на получение ответа на два ключевых вопроса. Первый: в какой мере действующая организационная структура может способствовать либо же препятствовать реализации выбранной стратегии? Второй: на каких уровнях в организационной структуре должно выполняться решение определенных задач в процессе реализации стратегии?

К сожалению, нет алгоритмизированных схем, позволяющих четко и однозначно подойти к поиску ответа на эти вопросы. Однако полезно иметь в виду, какие типовые организационные структуры могут применяться в управлении компанией, какие факторы определяют использование той или иной структуры, и, наконец, какими преимуществами и недостатками обладает та или иная организационная структура.

Кроме того, не стоит забывать, что одним из ключевых факторов успешности компании является эффективно выбранная стратегия развития. Таким образом, именно соответствие стратегии и организационной структуры предприятия способно привести компанию к успешному достижению намеченных целей, а также повысить уровень конкурентоспособности в условиях постоянной изменчивости внешней экономической и политической среды компании.

Объектом исследования является компания ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Предметом исследования является процесс совершенствования организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты разработки проекта совершенствованию организационной структуры лизинговой компании.
2. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Лизинговая компания «Дельта».
3. Проанализировать текущую организационную структуру ООО «Лизинговая компания «Дельта» с выявлением её основных недостатков.
4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».
5. Оценить основные результаты реализации проекта.

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 материалы собственных исследований и внутренняя документация компании ООО «Лизинговая компания «Дельта»».

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

В первой главе были изучены теоретические аспекты совершенствования организационной структуры компании, а также методы оптимизации оргструктур. Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу текущей организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта». В заключительной главе был разработан проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта», направленный на устранение недостатков текущей оргструктуры, а также была проведена оценка результатов проекта.

Объем работы: 70 страниц.

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

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

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

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

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 [18], 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 [11].

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 [10]:

- 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 [22].

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 [33].

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 [2].

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 [41].

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 Типовые организационные структуры предприятий и их характеристики**

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.

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 [27].

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 [40].

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 [31].

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 [20].

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

Выделяют два класса организационных структур управления: бюрократические организационные структуры и 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 [21].

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 1.1.

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

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Установление четких и простых связей между подразделениями.</li><li>2. Единство.</li><li>3. Согласованность действий исполнителей.</li><li>4. Ответственность руководителя за результаты деятельности подразделения.</li><li>5. Оперативность в принятии решений.</li><li>6. Получение исполнителями заданий, обеспеченных ресурсами.</li><li>7. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Высокие требования к руководителю (глубокие знания, опыт из всех функций управления).</li><li>2. Большая перегрузка информацией, большой поток документации, численность контактов с подчиненными, высшими и сопредельными структурами.</li><li>3. Отсутствие специалистов по отдельным функциям управления.</li><li>4. Несоответствие возрастающим требованиям современного производства.</li></ol>

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 [38].

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры представлены в таблице 1.2.

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

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая компетентность специалистов, которые отвечают за осуществление конкретных функций.</li> <li>2. Расширение возможностей линейных руководителей в вопросах стратегического управления путем передачи ряда функций специализированным звеньям.</li> <li>3. Централизованный контроль стратегических результатов.</li> <li>4. Тесная привязка структуры к стратегии.</li> <li>5. Повышает эффективность управления там, где задачи являются повседневными и повторяемыми.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудность в поддержке постоянных взаимосвязей между разными функциональными службами.</li> <li>2. Отсутствие взаимопонимания между разными функциональными службами разных производственных отделений.</li> <li>3. Уменьшение уровня ответственности через наличие двойного подчинения.</li> <li>4. Нарушение принципа единоначалия.</li> <li>5. Проблемы функциональной координации, межфункциональное соперничество, конфликт.</li> <li>6. Приводит к формированию узкой точки зрения менеджмента и разработки мелких, частичных решений.</li> <li>7. Отводит ответственность за прибыль (убыток) на высшие уровни управления.</li> </ol>

Линейно-функциональный тип: функциональные звенья, лишённые 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 1.3 [30].

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Высокая компетентность специалистов, которые отвечают за осуществление конкретных функций. 2. Тесная привязка структуры к стратегии. 3. Объединение принципа специализации управление с принципом единства руководства.	1. Не всегда есть гибкими при решении новых задач. 2. Осложненная межфункциональная координация деятельности по внедрению новых программ. 3. Осложненная реализация внутрипроизводственных конструкторских, технологических новинок без привлечения руководителей высшего звена. 4. 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 1.4.

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 [34].



Таблица 1.4 – Преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание логических и действенных средств децентрализации власти.</li> <li>2. Ответственность менеджеров подразделений за прибыль.</li> <li>3. Способность быстро реагировать на смену условий конкуренции, технологии спроса.</li> <li>4. Улучшение координации работ.</li> </ol> <p>Возможности для подготовки менеджеров стратегического уровня.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дублирование функций на уровне корпорации, подразделения.</li> <li>2. Увеличение затрат на содержание персонала.</li> <li>3. Проблематичность установления оптимального уровня децентрализации.</li> <li>4. Автономия подразделений может блокировать достижение выгод стратегического объединения.</li> <li>5. Чрезмерная конкуренция между подразделениями за ресурсы и внимание корпорации.</li> </ol>

Преимущества и недостатки региональной организационной структуры представлены в таблице 1.5.

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

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность приспособления стратегии к потребностям каждого рынка.</li> <li>2. Перенесение ответственности за прибыли (убытки) на низшие уровни управления.</li> <li>3. Улучшение функциональной координации внутри целевого рынка.</li> <li>4. Возможности для подготовки менеджеров стратегического уровня.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблематичность поддержки общего имиджа в условиях достаточной стратегической свободы.</li> <li>2. Увеличение количества уровней управления.</li> <li>3. Дублирование функций на стратегическом и местном уровнях.</li> <li>4. Проблематичность формирования политики однообразия</li> <li>5. Трудность в координации деятельности по стране и по продукту.</li> </ol>

2. Адаптивные организационные структуры разрабатываются и внедряются с целью обеспечения возможностей реагировать на изменения внешней среды и внедрять новую наукоемкую 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 [28].

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 1.6 [42].

Таблица 1.6 – Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достаточное внимание каждому из стратегических приоритетов.</li> <li>2. Одновременное внедрение разных типов стратегической инициативы.</li> <li>3. Создание условий для принятия решений по критерию наибольшей выгоды фирмы.</li> <li>4. Поощрение кооперации, координации родственных видов деятельности.</li> <li>5. Распределение функций управления между руководителями</li> <li>6. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в границах одной фирмы.</li> <li>7. Сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение стоимости работ, повышение качества.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудность в удержании баланса между двумя линиями власти.</li> <li>2. Нерациональные затраты времени на коммуникации.</li> <li>3. Проблематичность оперативного решения проблем через необходимость достижения общего мнения со многими людьми.</li> <li>4. Развитие организационной бюрократии и послабления действенного предпринимательства.</li> <li>5. Громоздкость и сложность коммуникационного процесса.</li> </ol>

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 1.7 [23].

Таблица 1.7 – Преимущества и недостатки конгломератной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Высокий уровень децентрализации власти. 2. Быстрая диверсификация с минимальным нарушением существующих связей в конгломерате. 3. Наличие минимальной зависимости между фирмами, которые входят в конгломерат.	1. Проблематичность поддержки общего имиджа в условиях достаточной стратегической свободы. 2. Автономия подразделений может блокировать достижение выгод стратегического объединения.

Выбор организационной структуры зависит от ряда факторов [3]:

- географическое размещение организации;
- влияние технологии;
- 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 Методы оптимизации организационных структур**

К настоящему времени наиболее широкое применение нашли такие методы проектирования и совершенствования организационных структур, как метод структуризации целей, метод аналогий, блочный, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, аналитически-расчетный, организационного моделирования, в том числе имитационного моделирования, графоаналитический, математико-статистический и другие [14].

Одни из указанных методов эффективны на предпроектной стадии проведения работ по совершенствованию организационной структуры, другие – на стадиях непосредственного проектирования и внедрения новых организационных решений.

Приведенные выше методы построения и совершенствования организационной структуры характеризуются следующими особенностями.

#### **1. Метод структуризации функций**

Метод структуризации функций предусматривает количественное и качественное обоснование системы функций предприятия и анализ организационных структур с точки зрения их соответствия этой системе. Анализ функций, развертывание их в иерархическую систему является важным этапом рационального построения организационной структуры любого органа, установление ответственности подразделений за конечные результаты деятельности, определение их места в системе управления, устранение дублирования работ [15].

Система функций представляется либо графически как дерево функций, либо в матричных таблицах, а также в кодах. При структуризации функций обеспечивается взаимосвязанность, полнота, сопоставимость функций разных уровней.

#### **2. Метод аналогий**

Наиболее распространенным в практике совершенствования организационных структур является метод аналогий. Он заключается в

применении организационных форм, которые дают большой социально-экономический эффект на предприятиях со сходными техническими и экономическими характеристиками, специализацией производства, спецификой организационной среды по отношению к совершенствуемым оргструктурам [35].

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых организационных структур и определении границ и условий их применения. При этом типовые организационные решения предусматривают:

- прогрессивность и вариантность;
- гибкость за счет возможности периодической корректировки;
- возможность установления отклонений в случаях, когда условия работы производственной организации отличаются от условий, для которых предназначена типовая организационная структура [14].

### 3. Блочный метод

Эффективным методом использования типовых решений при функционировании аппаратов управления является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Проектируют блоки межотраслевой унификации и отраслевой.

Типовые блочные решения увязываются с индивидуальными организационными решениями в единой организационной структуре [36].

Блочный метод ускоряет процесс проектирования организационных структур, в связи с чем повышается эффективность этого процесса.

Стадии блочного проектирования включают:

- классификацию блоков по выбранным признакам;
- обоснование перечня задач каждого блока;
- разработку типовых организационных структур блоков-представителей классификационных групп.

Блочное проектирование дает возможность интегрировать блоки в целостную организационную структуру, обеспечить гибкость, экономичность и

эффективность функционирования каждого блока в отдельности и организационной структуры предприятия в целом [24].

#### 4. Экспертно-аналитический метод

Экспертно-аналитический метод проектирования и совершенствования организационных структур основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению, управленческого персонала проектируемой производственной организации к процессу проектирования. При применении этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи мнений и заключений экспертов. Данный метод зачастую не обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что, как правило, у экспертов отсутствуют единые критерии оценок, на основе которых они оценивают степень рационализации построения той или иной организационной структуры. Описанный метод более эффективен при применении многошаговой экспертизы [12].

#### 5. Нормативный метод

Хорошо зарекомендовал себя на практике проектирования организационных структур нормативный метод, который включает разработку и применение, например, таких нормативов:

- состав и содержание функций или классификатор функций управления;
- численность работников по функциям;
- тип организационной структуры.

Критериями построения структуры аппарата управления при применении этого метода выступают: норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней (уровней) управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений [32].

#### 6. Аналитически-расчетный метод

Суть аналитически-расчетного метода проектирования организационных структур заключается в том, что при его использовании проектировщики ориентируются на творческое сочетание совокупности определенной группы

методов исходя из конкретных условий проектирования данной производственно-хозяйственной организации [39].

#### 7. Метод организационного моделирования

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;

- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, “проигрывать” варианты распределение прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить “метасхемные” описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями [26];

- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры – действия практических работников [37];

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях [13].

Таким образом, современный методический аппарат построения организационных структур представляет большой набор методов и средств, применяемых в зависимости от характера решаемых проблем: комплексного или локального проектирования организационных структур, проектирования оргструктур строящихся производственных организаций или совершенствования функционирующих и т.д.

Анализируя организационную структуру лизинговой отрасли, можно выделить три основных типа лизинговых компаний:

1. В настоящее время растет число лизинговых компаний, являющихся дочерними фирмами производителей продукции. Это связано с тем, что производители ищут новые рынки сбыта своих товаров, а лизинг является идеальной возможностью реализации на привлекательных для клиента условиях. Имея свою дочернюю лизинговую компанию, производитель может предложить клиенту новые схемы финансирования.

2. Следующим видом лизинговых компаний, составляющих большую группу, являются фирмы, контролируемые банками. Преимущество этих лизинговых компаний состоит в том, что они могут получать кредитные ресурсы от банков на более выгодных условиях

3. Третья группа – это независимые лизинговые компании, имеющие, как правило, достаточно финансовых средств, опыт работы на определенных товарных рынках и широкий круг потенциальных клиентов [43].

Общим для всех типов лизинговых компаний сейчас является то, что их функции существенно расширились и они от простого финансирования сделки переходят к комплексному обслуживанию своих клиентов, предлагая им широкий спектр специальных дополнительных услуг, в результате чего в организационной структуре появляются новые отделы по обслуживанию



клиентов, либо оргструктура компании усложняется за счет увеличения уровней управления и др. Например, при лизинге компьютеров и офисного оборудования лизинговые компании предлагают их техническое обслуживание, при лизинге легковых автомобилей гарантируется определенное число автомобилей для клиентов, их техническое обслуживание, покупка новых и продажа подержанных автомобилей.

## **2 Характеристика и анализ деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лизинговая компания «Дельта»**

ООО «Лизинговая компания «Дельта» основано в 2002 году. Сегодня ЛК «Дельта» - универсальная лизинговая компания, занимающая прочные конкурентные позиции в большинстве сегментов рынка лизинговых услуг СФО и за его пределами [29].

Компания входит в ТОП-50 крупнейших лизинговых компания России, а также в ТОП-5 крупнейших лизинговых компаний СФО.

ЛК «Дельта» имеет сеть филиалов в Кемеровской, Иркутской областях, а также в республиках Хакасия и Тыва. Надежность компании ежегодно подтверждается рейтингом финансовой устойчивости ("А+" - очень высокий уровень кредитоспособности) от одного из ведущих рейтинговых агентств страны «Эксперт РА». ЛК «Дельта» является членом Объединенной лизинговой ассоциации (ОЛА). Деятельность компании ориентирована на сегменты малого и среднего бизнеса [29].

Месторасположение: г. Красноярск, ул. Мира, д. 64, ТД , 2 этаж [29].

Основным видом деятельности компании ООО «Лизинговая компания «Дельта» являются услуги по лизингу автотранспорта, специализированной строительно-дорожной техники, производственного оборудования.

Основными клиентами являются строительные, транспортные, лесозаготовительные, сервисные компании, частные предприниматели. Сегодня клиенты компании – успешные предприятия Сибирского федерального округа, а также за его пределами, являющиеся лидерами в своих отраслях. Это и крупнейшие компании с именем – МРСК Сибири, Красноярскнефтепродукт, КраМЗ, Сибагропромстрой, Монолитхолдинг, НБС-Сибирь, Норд-Даймонд, СХП «Дары Малиновки» и многочисленные предприятия малого и среднего

бизнеса, успеху которых во многом способствовало партнерство с лизинговой компанией «Дельта» [29].

Каждая крупная, современная, быстроразвивающаяся компания должна иметь свои принципы работы, для оперативного и дисциплинированного управления компаний:

1. Клиентоориентированность: имея договорные отношения со всеми крупными поставщиками транспорта и оборудования, компания не связана жесткими обязательствами ни с одним конкретным поставщиком или финансовым учреждением и поэтому имеет возможность действовать полностью на стороне клиента. Все основные бизнес-процессы компании спроектированы исходя из интересов клиентов.

2. Точное позиционирование: в компании четко определен профиль ключевого клиента, разработаны параметры сделок с ним и бизнес-процессы, обеспечивающие оперативный и качественный сервис.

3. Прозрачность: Специфика независимого лизингового бизнеса предполагает высокую степень открытости компании для потенциальных инвесторов, финансовых и государственных институтов. Компания обеспечивает абсолютную достоверность и разумную открытость финансовой информации, полную прозрачность бизнес-логики для обозначенных пользователей.

4. Профессионализм: компания уделяет особое внимание поиску, обучению и сохранению профессиональных специалистов, обеспечивающих основу конкурентных преимуществ.

5. Высокое качество управления: для успешной работы независимой лизинговой компании необходимо высокое качество стратегического и регулярного менеджмента. Образование и опыт персонала и руководящих органов позволяют поддерживать и постоянно совершенствовать процедуры и методы управления. Бизнес-процессы компании регламентированы с целью повышения качества, снижения времени и стоимости выполнения процессов,

кроме того, формализация облегчает тиражируемость технологических цепочек и существенно повышает отказоустойчивость системы.

6. Гибкость: организационная структура и четкое распределение полномочий позволяют оперативно принимать решения и варьировать в широком диапазоне условия сделок. Эти же механизмы позволяют адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям.

7. Инновационность: компания стремится внедрять новейшие финансовые, организационные и информационные технологии, разрабатывать и предлагать клиентам новые, адекватные рыночным тенденциям лизинговые продукты [29].

С 2012 года «Лизинговая компания «Дельта» является лидером лизингового рынка Красноярского края, занимая в Сибирском федеральном округе по последним исследованиям Национального исследовательского университета «Школа высшей экономики» В.Д. Газмана 6 место и 7 место по результатам исследования рейтингового агентства «Эксперт РА» по основным показателям [29].

В рэнкинге крупнейших российских лизинговых компаний рейтингового агентства «Эксперт РА» по результатам исследований за 2016 год «Лизинговая компания «Дельта» занимает 40-е место по размеру портфеля и 37-е место по объему нового бизнеса [29].

По итогам исследования профессора Национального исследовательского университета «Школа высшей экономики» В.Д. Газмана о рынке лизинга в РФ за 2016 г. по объему нового бизнеса «ЛК «Дельта» занимает 30-е место, по размеру портфеля компания находится на 34-м месте российского рейтинга [29].

Компания имеет безупречную кредитную историю и долгосрочно сотрудничает с МСП банком, АКБ «Российским Капиталом», Росбанком, Сбербанком, банком ЗЕНИТ, ПАО «Дальневосточным банком», с АО «Юникредит Банк», АО «РоссельскохозБанк», АО «Альфа-Банк», Банк СОЮЗ

(АО) благодаря чему имеет низкую концентрацию пассивной базы по кредиторам [29].

С 2016 года «Лизинговая компания «Дельта» является уполномоченным участником Программы Фонда развития промышленности. В соответствии с программой Фонда «Лизинговые проекты» производится заемное финансирование лизинговых проектов, направленное на поддержку технологического перевооружения и/или модернизацию основных производственных фондов российских субъектов деятельности в сфере промышленности [29].

## **2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Лизинговая компания «Дельта»**

Начнем анализ внешней среды ООО «лизинговая компания «Дельта» с анализа её макроокружения, к которому относятся следующие факторы: экономические, политические, социально-демографические и технологические.

1. Экономические факторы. Безработица по-прежнему высока, но постепенно уменьшается, уровень регистрируемой безработицы к численности экономически активного населения в целом по краю составил 0,9% (по состоянию на 01.03.2018 г).

Также следует отметить высокое влияние такого фактора, как уровень доходов населения, т.к. именно от этого показателя зависит уровень спроса на продукцию компании. Согласно статистическим данным, опубликованным на официальном сайте Федеральной Службы Государственной Статистики, в г. Красноярске наблюдается следующая динамика изменения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы (рисунок 2.1).

Таким образом, можно наблюдать, что за последнее время уровень заработной платы в г. Красноярск увеличился 13,9%, что указывает на рост доходов населения, следовательно, это может поспособствовать росту спроса на услуги компании.

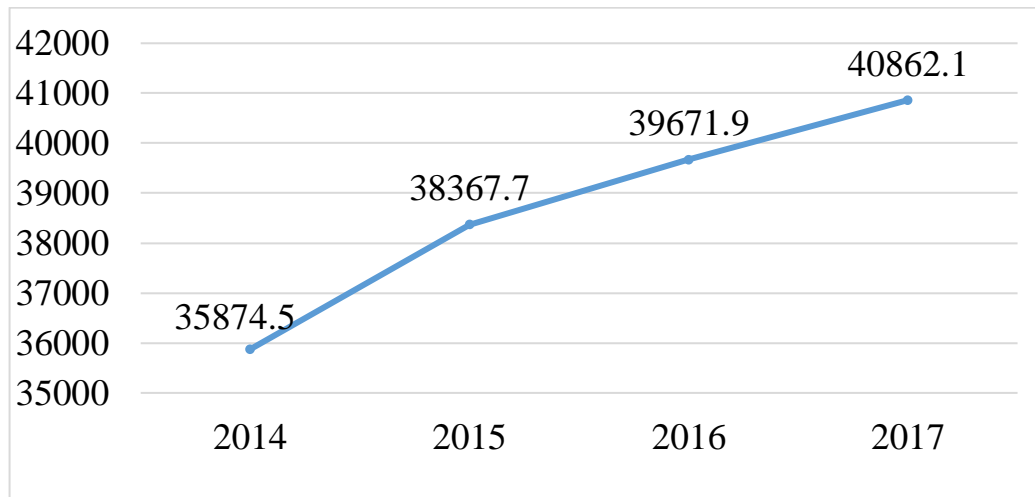


Рисунок 2.1 – Динамика изменения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы на территории г. Красноярск [25]

2. Социально-демографические факторы. Демографические изменения положительно влияют на отрасль, поскольку при росте численности населения повышается численность потенциальных клиентов компании (рисунок 2.42).

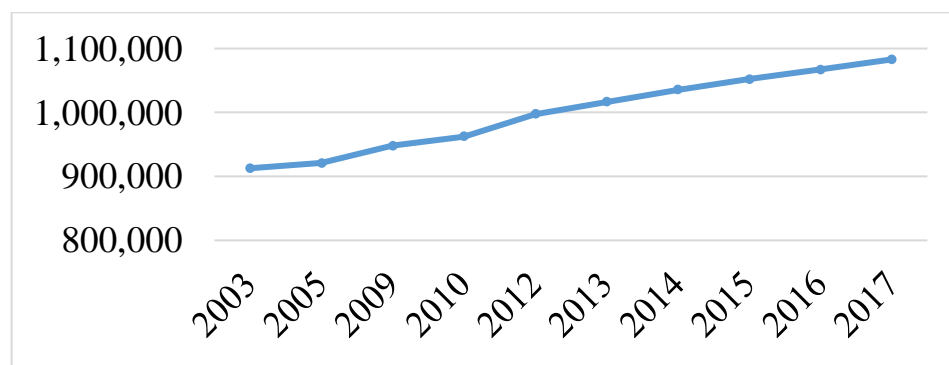


Рисунок 2.2 – Динамика изменения численности населения г. Красноярска за 2003-2017 гг., чел.

Таким образом, можно наблюдать, что происходит прирост общей численности населения, что указывает на рост численности потенциальных клиентов компании.

3. Политические факторы. В целом, политическая ситуация в стране стабилизируется, а значит, происходит уменьшение вероятности возникновения

риска несения убытков из-за нестабильной политической ситуации. Однако, внутренний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, на территории которых функционирует каждое отдельное предприятие.

4. Технологические факторы. С появлением новых технологий, в компании улучшилось качество обслуживания. Появление call-центров и ведение электронной базы клиентов значительно ускорило процесс обслуживания клиентов.

ООО «Лизинговая компания «Дельта»» имеет достаточно высокую конкурентную позицию на региональном рынке. Рассматривая компанию по матрице McKinsey было выявлено, что компания занимает центральное положение среди своих основных конкурентов (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Положение компании в сфере лизинговых услуг

Привлекательность отрасли	Конкурентная позиция		
	сильная	средняя	слабая
Высокая		«Лизинговая компания «Дельта»»	
Средняя			
Низкая			

Таким образом, можно наблюдать, что ООО «Лизинговая компания «Дельта»» находится в квадранте «Победитель 2», которому соответствует следующая стратегия сохранения и упрочения позиции на рынке путем:

1. Увеличение количества сделок за счет собственных средств.
2. Поддержание на высоком уровне сильных сторон бизнеса и развитие слабых.

Выбранную стратегию компании можно считать эффективной, конкурентная позиция на рынке, также, как привлекательность отрасли, находятся на высоком уровне для данного типа предприятий.

Анализ основных конкурентов компании и их позиции на рынке г. Красноярск приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ основных конкурентов

Название	Сумма лизингового портфеля, млн. руб.	Минимальная сумма аванса, %	Место-расположение	Среднее удорожание %	Основное конкурентное преимущество
Лизинговая компания «Сименс Финанс»	19200,0	25	г. Красноярск, ул. Взлётная, 5 Г, этаж 7	9,5	Широкий выбор поставщик продукции
АО «ВЭБ-лизинг»	515807,2	17	г. Красноярск: 660135, г. Красноярск, ул. Взлетная, д. 7, оф. 3-06	8,75	Оптимальное соотношение, срока, аванса и удорожания лизинга
«Балтийский лизинг»	5401,5	10	ул. Партизана Железняка, д. 35А, БЦ «Сириус»	9,54	Самый низкий авансовый платеж, среднее удорожание.
Лизинговая компания «Европлан»	33507,3	20	г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, дом 35а, офис 7-01	10,1	Рейтинг А++, наивысшая кредитоспособность
«Лизинговая компания «Дельта»»	2262,9	20	г. Красноярск, Красноярск, пр-т Мира, д. 64, 2 этаж.	9,26	Гибкий подход к клиенту, оперативное оформление сделки

Таким образом, по лизинговому портфелю, компания занимает последнее место, при этом надо учесть, что 95,2% сделок осуществляется в Сибирском Федеральном Округе, другие же компании имеют федеральную сеть офисов



филиалов. Если говорить о сумме авансовых платежей, то «Лизинговая компания «Дельта»» занимает средние конкурирующие позиции, а по удорожанию лизинга занимает одну из лидирующих позиций. Основными конкурентными преимуществами является индивидуальный подход к клиентам, делаются ставки на перспективных, развивающихся клиентов. Проводится детальный разбор всех заявок на лизинг. Также идет ориентированность на постоянных клиентов компании, для них возможны индивидуальные подходы по каждому предмету лизинга.

Компания гордится своими клиентами, она помогает им развиваться и всегда радуется, когда использование лизингового финансирования увеличивает объемы производства, обеспечивает достижение и укрепление их лидирующих позиций на рынке.

Сегодня клиенты компании – успешные предприятия Сибирского федерального округа, а также за его пределами, являющиеся лидерами в своих отраслях. Это и крупнейшие компании с именем – МРСК Сибири, Красноярскнефтепродукт, КраМЗ, Сибагропромстрой, Монолитхолдинг, НБС-Сибирь, Норд-Даймонд, СХП "Дары Малиновки" и многочисленные предприятия малого и среднего бизнеса, успеху которых во многом способствовало партнерство с лизинговой компанией «Дельта». Ключевые клиенты компании:

- ПАО «МРСК Сибири»;
- ООО «Монолитхолдинг»;
- ОАО «Красноярскнефтепродукт»;
- АО «Сибагропромстрой»;
- ООО «Норд-Даймонд»;
- ЗАО «ШАХТА БЕЛОВСКАЯ»;
- ООО «НБС-Сибирь»;
- ГУП ТО «Областное ДРСУ»;
- ООО «Сервико-Авто»;
- ООО «ФЭНСИФОКС»;

- ООО «Кайрос»;
- ЗАО «Новые дороги»;
- ООО СХП «Дары Малиновки»;
- ООО «АСР-Углесбыт»;
- ООО «Альянс»;
- ООО «АкТрансСервис»;
- ЗАО «Авангард»;
- ООО «Красноярский металлургический завод»;
- ООО «ИЛАН-Норильск».

ООО «Лизинговая компания «Дельта» активно развивает партнерские отношения с ведущими поставщиками транспортных средств (легковой и грузовой транспорт) и оборудования, банками (ОАО «МСП Банк», АКБ «Российский капитал», ПАО «Росбанк», ПАО «Сбербанк России», ПАО «Дальневосточный банк», АО «РоссельхозБанк», АО «ЮниКредит Банк») и страховыми компаниями (МСГ «ИНГО», СГ «СОГАЗ», «АльфаСтрахование», ООО «СК «Согласие»).

Начнем анализ внутренней среды ООО «Лизинговая компания «Дельта» с рассмотрения таких элементов, как миссия, цели и задачи компании.

ООО «Лизинговая компания «Дельта» четко следует своей основной миссии: привлечение в Сибирский регион приемлемых и доступных источников финансирования для развития регионального бизнеса. Компания выражает благодарность своим клиентам за оказанное доверие и надеется на эффективное сотрудничество с бизнес-сообществом Сибири.

Основной целью деятельности компании, как коммерческой организации, является получение прибыли.

Задачи ООО «Лизинговая компания «Дельта» заключаются в следующем: поиск необходимого клиенту оборудования, его закупка, обеспечение гарантийного ремонта предмета лизинга и сервисный контроль [29].

При выборе стратегии руководители компании опираются на то, что с помощью данной стратегии в деятельности компании будут задействованы все

ресурсы, а также повысятся финансовые показатели и устойчивость компании в условиях изменяющейся рыночной среды.

Перед началом анализа стратегии «Лизинговой компании «Дельта»» приведем её подробное описание. Стратегия компании, реализуемая на данный момент, включает в себя следующие направления:

1. Повысить рыночную стоимость компании путем увеличения выручки и рентабельности.

2. Завоевание позиций на рынках республике Тува, Хакасии, Иркутской области.

3. Выход в ближнее зарубежье, открытие постоянных представительств, в первую очередь, в Казахстан.

4. Расширение базы поставщиков техники и оборудования.

5. Освоение новых направлений в развитии лизинговых услуг – системы кредитования, системы оплаты лизинговых платежей, системы гарантий оплаты лизинговых платежей.

6. Повышение уровня отношений с инвесторами, банками в целях привлечения заемных средств; Повышение уровня отношений с администрациями регионов – участие в тендерах.

7. Разработка системы (стандарта) управления инвестиционными проектами (сбор и генерирование идей, составление бизнес-планов, вынесение на рассмотрение потенциальных инвесторов и т.д.).

Далее проведем анализ влияния стратегии на экономические показатели компании, для чего сравним показатели до и после внедрения текущей стратегии (таблица 2.3). Сначала проведем анализ имущественного положения ООО «Лизинговая компания «Дельта» и источников его формирования с помощью вертикального анализа агрегированного баланса компании. Результаты вертикального анализа показали, что ООО «Лизинговая компания «Дельта» в большей степени развивается за счет заемных источников финансирования, при чем за анализируемый период доля заемных средств в валюте баланса снизилась с 85,5% до 81,7%, что в большей степени связано

именно с ростом собственных средств за данный период. Кроме того, в большей степени ООО «Лизинговая компания «Дельта» функционирует с помощью внеоборотных активов (более 57,2% от общей суммы активов), причем большую часть во внеоборотных активах занимают именно долгосрочные финансовые вложения.

Далее проведем анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Таблица 2.3 – Показатели платежеспособности и ликвидности организации

Показатель	2014	2015	2016	2017	Норматив
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,16	0,21	0,26	> 0,2
2. Коэффициент ликвидности баланса	0,21	0,34	0,42	0,56	> 0,5
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,21	1,35	1,52	2,60	> 2

Анализ ликвидности на основе коэффициентов показал, что предприятие является ликвидным, т.е. оно способно рассчитаться по всем своим долгам в любое время за счет использования собственных оборотных средств. Кроме того, все показатели ликвидности в большей степени соответствуют установленным в Российской Федерации нормативам высокой ликвидности деятельности компании.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости ООО «Лизинговая компания «Дельта» с целью выявления уровня обеспеченности компании собственными источниками финансирования своей деятельности.

Таким образом, анализ финансовой устойчивости компании показал, что все показатели соответствуют нормативным значениям, а значит предприятие развивается в правильном направлении, обеспечивая высокую финансовую устойчивость своей деятельности, что влечет за собой приток инвестиционных вложений из-за повышения инвестиционной привлекательности ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Таблица 2.4 – Показатели финансовой (рыночной) устойчивости

Показатель	2014	2015	2016	2017	Норматив
1. Коэффициент автономии	0,14	0,15	0,43	0,58	> 0,5
2. Коэффициент финансовой устойчивости	0,51	0,50	0,73	0,81	> 0,8-0,9
3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	5,90	5,52	6,73	4,47	> 0,7
5. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	1,71	1,91	1,69	1,75	> 1
6. Коэффициент финансирования	0,17	0,18	0,15	0,22	> 1

Далее проведем анализ деловой активности ООО «Лизинговая компания «Дельта» с целью выявления уровня эффективности операционной деятельности компании.

Таблица 2.5 – Анализ деловой активности (оборачиваемости) организации

Показатель	2015	2016	2017
1. Коэффициент оборачиваемости активов	0,67	0,63	0,67
2. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	166,30	17,96	16,24
3. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	8,56	6,73	8,92
4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	15,64	11,95	10,54
5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,46	4,46	4,29

По результатам, полученным в ходе анализа деловой активности ООО «Лизинговая компания «Дельта», были сделаны следующие выводы: скорость обращения дебиторской и кредиторской задолженности довольно высока, что способствует получению денежных средств в кратчайшие сроки. Кроме того, также наблюдается высокая скорость оборачиваемости собственного капитала, что указывает на эффективность использования вложенных средств собственниками компании. Тем не менее в ООО «Лизинговая компания «Дельта» наблюдается низкий уровень оборачиваемости активов, что свидетельствует о малой степени задействованных активов в операционном

цикле. В целом в компании наблюдается высокий уровень эффективности операционной деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Далее проведем анализ рентабельности деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта» для определения финансовой отдачи на каждый вложенный рубль по видам активов и пассивов. Кроме того, данный вид анализа финансового состояния компания позволяет оценить перспективы развития компании в будущей перспективе.

Таблица 2.6 – Анализ рентабельности деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта», руб. на 1 руб. вложенных средств

Показатель	2015	2016	2017
1. Рентабельность всего капитала фирмы, общая рентабельность	0,03	0,05	0,06
2. Рентабельность собственного капитала	0,21	0,33	0,35
3. Рентабельность основной деятельности	0,20	0,20	0,22
4. Рентабельность инвестированного капитала	0,05	0,10	0,11
5. Период окупаемости собственного капитала, лет	3,04	3,01	2,85

Анализ рентабельности деятельности компании показал, что предприятие приносит прибыль своим акционерам. При этом следует отметить, что по всем показателям рентабельности наблюдается устойчивая динамика роста финансовой отдачи на каждый вложенный рубль. Кроме того, срок окупаемости вложенных средств в 2017 по сравнению с 2015 снизился почти в 2 раза, что также свидетельствует о положительной динамике роста уровня инвестиционной привлекательности ООО «Лизинговая компания «Дельта».

Также следует рассмотреть динамику изменения темпов роста чистой прибыли и выручки компании (рисунок 2.3).

По данным диаграммы можно сделать вывод, что у компании наблюдается стабильный прирост доходов, причем темп роста чистой прибыли близок к темпу роста выручки, что указывает на рациональное распределение затрат на оказание услуг. Кроме того, положительная динамика обоих показателей указывает на резервы для дальнейшего развития компания, в

частности имеется возможность для выхода на новые рынки, а также для освоения новых направлений услуг в сфере лизинга.

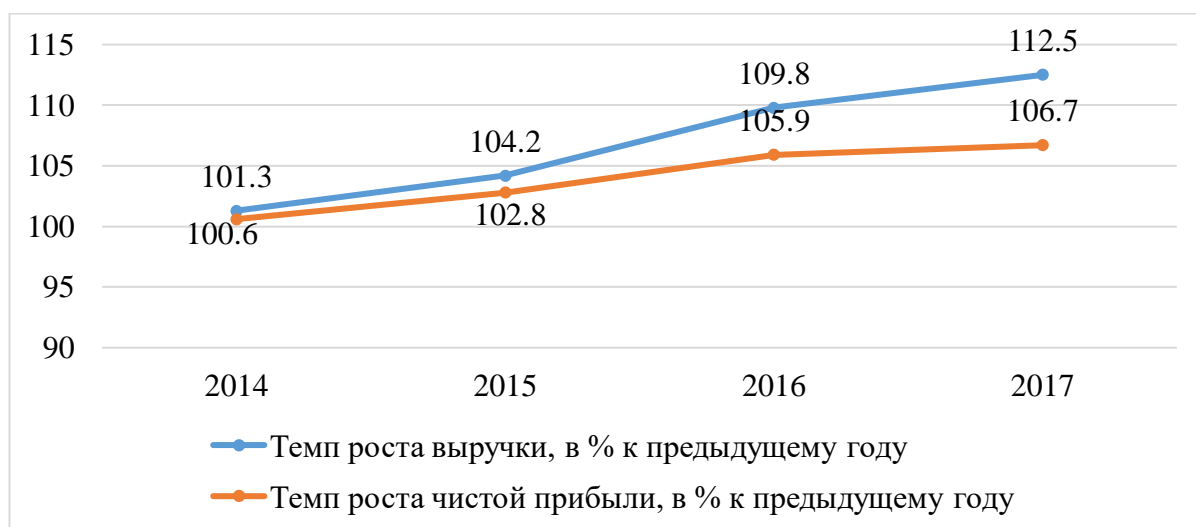


Рисунок 2.3 – Динамика изменения темпов роста выручки и чистой прибыли ООО «Лизинговая компания «Дельта»

Таким образом, был проведен анализ финансового состояния ООО «Лизинговая компания «Дельта» с целью получения более точного понимания эффективности её функционирования. Было выявлено, что компания находится на высоком уровне ликвидности и финансовой устойчивости, что положительно характеризует её с точки зрения инвестиционной привлекательности. Кроме того, наблюдается положительная динамика роста показателей рентабельности деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта», что также указывает на повышение уровня инвестиционной привлекательности компании. Более того, в целом в компании наблюдается высокий уровень эффективности операционной деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта», на что указывает проведенный анализ деловой активности компании. В целом, финансовое состояние ООО «Лизинговая компания «Дельта» указывает на эффективность стратегии компании.

Анализ состава, движения и эффективности использования персонала организации начинается с изучения количества работников, их состава по

группам и движения внутри организации. Динамика и структура персонала по категориям работников приведена в таблице 2.7 [15].

Таблица 2.7 – Динамика и структура персонала по категориям работников в ООО «Лизинговая компания «Дельта» за 2015-2017 гг.

Категория работников	2015 г		2016 г		2017 г	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Административно-управленческие персонал	12	33,3	12	36,4	12	38,7
Основной персонал	20	55,6	17	51,5	15	48,4
Вспомогательный персонал	4	11,1	4	12,1	4	12,9
ИТОГО	36	100,00	33	100,00	31	100,00

Анализ показал, что численность сотрудников в организации сокращается, главным образом за счет категории основного персонала, занятого работой с клиентами. Увеличилась доля руководителей и вспомогательного персонала при неизменной их численности. В таблице 2.8 представлен анализ движения кадров [16].

Таблица 2.8 – Анализ движения кадров в ООО «Лизинговая компания «Дельта»

Наименование показателя	2015 г	2016 г	2017 г
1. Среднесписочная численность работников, чел.	36	33	31
2. Число принятых работников, чел.	5	6	8
3. Число уволенных работников, чел.	9	11	12
4. Коэффициент оборота по приёму	0,14	0,18	0,26
5. Коэффициент текучести кадров	0,25	0,33	0,39

В ООО «Лизинговая компания «Дельта» текучесть кадров 33% в 2016 году, 39% в 2017 году, что является высоким уровнем текучести и указывает на низкий уровень удовлетворенности персонала.

Кроме того, внутрифирменный анализ персонала показал, что производительность труда ежегодно снижается (на 41,90% в 2016 г., и на 31,38% в 2017 г.). Темп прироста среднемесячной заработной платы в 2016 году положительный и составил 5,57%, в 2017 году - 3,93% [16].



При этом в ООО «Лизинговая компания «Дельта» отсутствует нематериальная система мотивации, что также негативно сказывается на эффективности трудовых ресурсов. Отрицательным моментом является также увеличение затрат фонда оплаты труда из расчета на тысячу рублей реализованной продукции (на 49,35%). При этом наблюдается снижение зарплатоотдачи и рост зарплатоемкости [16].

Таким образом, в данном параграфе был проведен анализ внешней и внутренней среды, который позволил получить более точное представление о принципах функционирования компании. Далее во второй главе будет проведен анализ организационной структуры с целью выявления её недостатков для дальнейшей оптимизации.

### **2.3 Анализ организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта»**

Эффективной и оптимальной считается та организационная структура, которая полностью соответствует текущей стратегии компании. Следовательно, необходимо провести анализ текущей организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта» с точки зрения её соответствия стратегии. Компания начала своё функционирование на рынке предоставления лизинговых услуг в 2002 году. При этом первая стратегия развития компании была принята в 2005 году и действовала до конца 2014 года. Реализация стратегии на период с 2005 по 2014 гг. происходила по следующим направлениям:

1. Закрепление за собой места на рынке оказания лизинговых услуг.
2. Проведение различных маркетинговых мероприятий по привлечению клиентов: реклама, участие в профессиональных выставках, разработка системы скидок для постоянных клиентов и др.
3. Выстраивание логистической цепи предоставления лизинговых услуг.
4. Расширение спектра оказываемых услуг компании.

Таким образом, данную стратегию можно отнести к стратегии концентрированного роста, а именно стратегии развития продукта.

Данная стратегия в первые 7 лет своего функционирования позволила увеличить компании чистую прибыль на 15%, повысить уровень своей конкурентоспособности (компания занимает срединное положение на своем рынке), расширить базу клиентов в 3,4 раза, а также выстроить эффективную логистическую систему. Но при этом, начиная с 2012 года, показатели экономической эффективности деятельности компании стали постепенно падать, что в последствии привело к необходимости разработки новой стратегии, которая была принята в декабре 2014 года и начала свое функционирование в 2015 году.

При этом в период реализации данной стратегии в компании функционировала следующая организационная структура (рисунок 2.4).

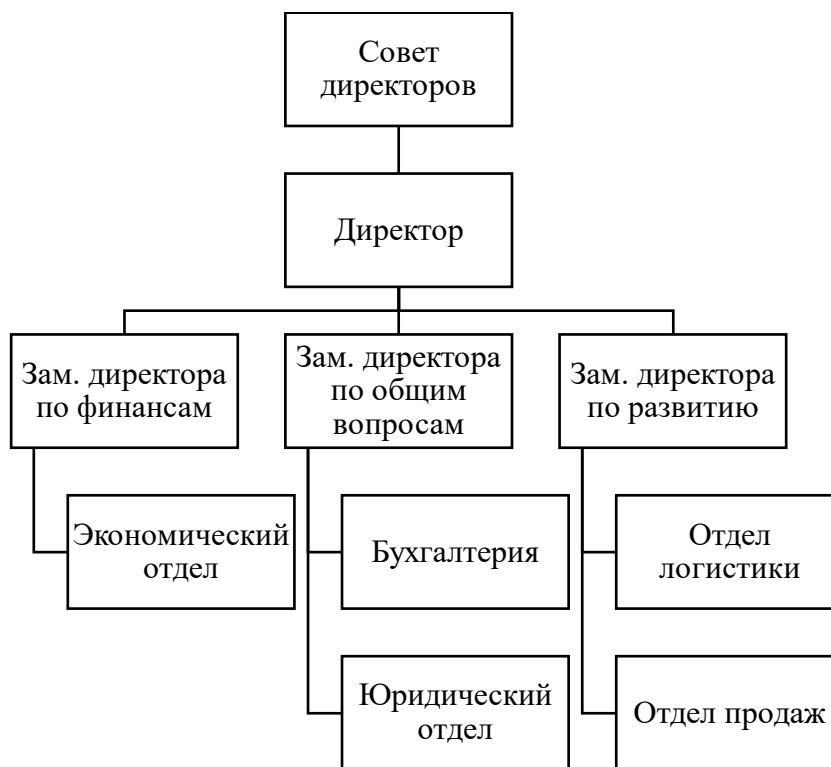


Рисунок 2.4 – Организационная структура ООО «Лизинговая компания «Дельта» до принятия новой стратегии развития в 2015 году

Данная организационная структура по своему типу является линейно-функциональной. Линейно-функциональные организационные структуры управления наиболее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий, содействуют эффективному выполнению стандартизированных 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 (таблица 1.3) являются: нарушение принципа единоначалия, 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.

Далее рассмотрим текущую организационную структуру ООО «Лизинговая компания «Дельта», представленную на рисунке 2.5.

Текущая организационная структура лизинговой компании носит название линейно-функциональной. К функциям директора относятся следующие виды деятельности: общее управление деятельностью компании, ведение кредитного комитета, прямое руководство над отделом продаж и отделом заключения сделок.

Отдел заключения сделок имеет обязательства в виде: получения, подписания, согласования документов и создания досье клиента.

Отдел сопровождения: контроль оплаты договора лизинга, формирование документооборота по платежам, контроль поступления платежей, работа с дебиторской задолженностью.



Рисунок 2.5 – Текущая организационная структура ООО «Лизинговая компания «Дельта»

Отдел продаж: поиск и наработка клиентской базы, взаимодействие с клиентом, открытие договоров, ведение сделки.

Отдел безопасности: проверка клиентов и поставщиков на надежность по внутренним базам компании, заключение для кредитного комитета, работа с дебиторской задолженностью и ее взыскание.

Отдел логистики: оценка ликвидности предмета лизинга, соответствие рыночной стоимости предмета лизинга, своевременные регистрационные действия, контроль за транспортировкой, приемом и передачей товара.

Таблица 2.9 – Ключевые изменения в организационной структуре ООО «Лизинговая компания «Дельта»

Параметры сравнения	При реализации стратегии 2005-2014 гг.	После принятия новой стратегии развития в 2015 году
Тип организационной структуры	Линейно-функциональный	Линейно-функциональный
Количество отделов	5	8 (появление отделов экономической безопасности, отделов заключения и сопровождения сделок)
Количество функциональных руководителей	15	23

При этом следует отметить, что текущая организационная структура не соответствует реализуемой стратегии, так как:

1. В стратегии присутствует проектное направление, при этом отсутствует структурная единица, которая бы отвечала за выполнение данного направления. Кроме того, так как в стратегическом плане развития компании на ближайшее будущее имеется достаточное количество проектов, то руководству компании следует организовать переход на матричную (проектную) структуру управления, которая бы позволила достичь больших результатов в текущих условиях высокой конкуренции на рынке предоставления лизинговых услуг.

2. В организационной структуре имеются экономический отдел и бухгалтерия, но при этом формирование финансового портфеля не является спецификой работы данных подразделений. Следовательно, в структуре не достает финансового отдела и отдела инвестиций, которые в полной мере могли бы создать условия для эффективного выполнения стратегии по следующему направлению: освоение новых направлений в развитии лизинговых услуг.

3. Выход компании в будущем на новые рынки будет требовать тщательного анализа конкурентной среды на новом рынке, что является одной из специализаций отдела маркетинга, который также отсутствует в текущей организационной структуре. Следовательно, данный аспект также будет препятствовать выполнению стратегических задач.

Кроме того, следует рассмотреть организационную структуру компании с точки зрения распределения ответственных за выполнение бизнес-процессов компании (рис. 2.6)

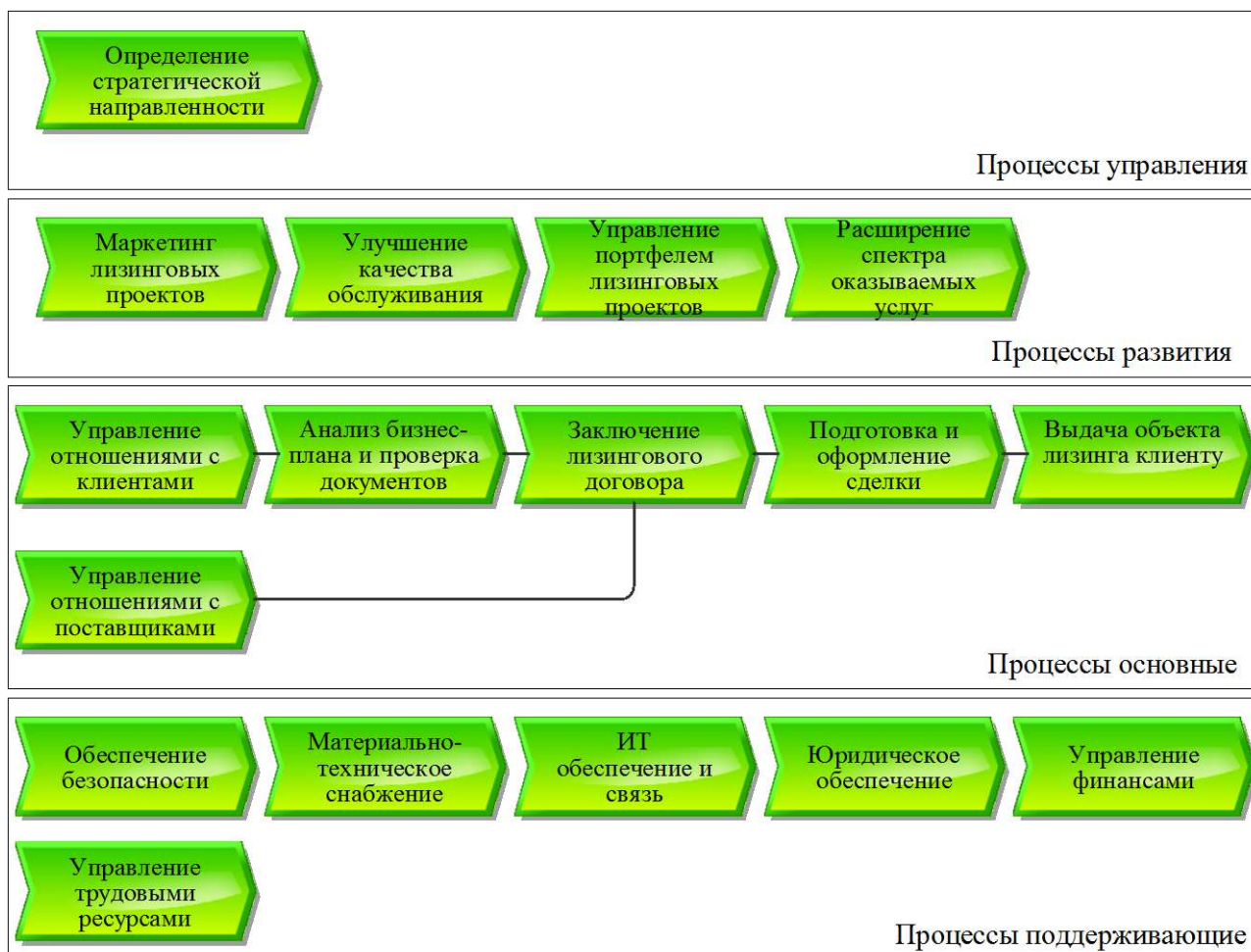


Рисунок 2.6 – Карта бизнес-процессов верхнего уровня ООО «Лизинговая компания «Дельта»

Рассмотрим распределение ответственных за выполнение бизнес-процессов компании (таблица 2.10).

Анализ распределения бизнес-процессов и ответственных за их функционирование показал, что за некоторыми бизнес-процессами (маркетинг лизинговых проектов, улучшение качества обслуживания, управление портфелем лизинговых проектов, расширение спектра оказываемых услуг и управление трудовыми ресурсами) не закреплены ответственные структурные подразделения, а, следовательно, компания не может обеспечить высокую

эффективность функционирования данных бизнес-процессов, что в свою очередь приведет в дальнейшем к отсутствию возможности получения и достижения целевых показателей.

Таблица 2.10 – Распределение бизнес-процессов и ответственных за их выполнение

Бизнес-процесс	Ответственный за выполнение бизнес-процесса
Определение стратегической направленности	Директор
Маркетинг лизинговых проектов	Отсутствует ответственное подразделение, т.к. в структуре отсутствует отдел маркетинга, общие функции выполняет зам. директора по развитию
Улучшение качества обслуживания	Отсутствует ответственное подразделение, т.к. в структуре отсутствует отдел маркетинга, общие функции выполняет зам. директора по развитию
Управление портфелем лизинговых проектов	Отсутствует ответственное подразделение, т.к. в структуре отсутствует отдел управления проектами, общие функции выполняет зам. директора по финансам
Расширение спектра оказываемых услуг	Отсутствует ответственное подразделение, т.к. в структуре отсутствует отдел маркетинга, общие функции выполняет зам. директора по развитию
Управление отношениями с клиентами	Начальник отдела продаж
Анализ бизнес-плана и проверка документов	Главный юрист
Заключение лизингового договора	Начальник отдела заключения сделок
Подготовка и оформление сделки	Начальник отдела сопровождения сделок
Выдача объекта лизинга клиенту	Начальник отдела заключения сделок
Управление отношениями с поставщиками	Начальник отдела логистики
Обеспечение безопасности	Начальник отдела экономической безопасности
Материально-техническое снабжение	Зам. директора по общим вопросам
ИТ обеспечение и связь	Зам. директора по общим вопросам
Юридическое обеспечение	Юридический отдел
Управление финансами	Зам. директора по финансам
Управление трудовыми ресурсами	Отсутствует ответственное подразделение, т.к. в структуре отсутствует отдел управления персоналом, общие функции управления трудовыми ресурсами выполняет директор компании

Таким образом, анализ текущей организационной структуры компании позволил выявить следующие проблемы:

1. Оргструктура не соответствует текущей стратегии компании, т.к. в ней отсутствуют следующие структурные подразделения, которые должны обеспечить реализацию стратегических направлений в полной мере: проектное управление, финансовый отдел, отдел инвестиций, отдел маркетинга.

2. В оргструктуре компании отсутствуют структурные подразделения, которые должны отвечать за выполнение следующих бизнес-процессов: маркетинг лизинговых проектов, улучшение качества обслуживания, управление портфелем лизинговых проектов, расширение спектра оказываемых услуг и управление трудовыми ресурсами.

Также было составлено дерево проблем компании, которое подтверждает необходимость совершенствования организационной структуры компании (Приложение А). Главными проблемами текущей оргструктуры стали: отсутствие необходимого персонала и отсутствие гибкости линейно-функциональной организационной структуры. В результате компания не может реализовывать свои стратегию в полной мере, что может в дальнейшем привести к потере конкурентоспособности и снижению прибыли.

Следовательно, ООО «Лизинговая компания «Дельта» требуется оптимизация текущей организационной стратегии, чем подтверждается актуальность разработки проекта по совершенствованию текущей организационной структуры. Именно поэтому следующей главе выпускной квалификационной работы будут предложены рекомендации в ходе разработки проекта по оптимизации организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта», которые поспособствуют приведению организационной структуры компании в соответствии с текущей стратегией.



### **3 Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта»**

#### **3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта»**

По результатам анализа существующей организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта» было выявлено, что она не соответствует в полной мере текущей стратегии организации, что приведет к затруднению достижения стратегических целей. Подводя итоги анализа текущей организационной структуры, можно выделить следующие проблемы:

1. Организационная структура не соответствует текущей стратегии компании.

2. Отсутствуют ключевые подразделения (отдел маркетинга, отдел управления проектами), которые должны отвечать за функционирование важных бизнес-процессов компании.

Именно поэтому необходимо провести ряд мероприятий, которые позволят привести организационную структуру компании в соответствии с её текущей стратегией.

1. Необходимо провести реорганизацию линейно-функциональной организационной структуры к матричному виду, которая будет соответствовать компании, реализующей проектное направление. Для этого в первую очередь необходимо ввести в штатное расписание должность заместителя директора по управлению проектами, в обязанности которого будут входить следующие задачи:

- определение состава работ, необходимых для проработки и внедрения проекта;
- определение и документирование зависимости между работами;
- оценка продолжительности работ, составлять критический путь;
- определение устава, целей, задач и результатов проекта;

- продумывание и составление плана по подготовке и внедрению нового проекта, определять контрольные точки;
- определение количества времени необходимого для осуществления проекта;
- определение количества и оценка стоимости ресурсов, требуемых для выполнения работ проекта;
- прописывание цепочки взаимосвязей между участниками команды проекта;
- продумывание системы мотивации команды проекта;
- организация собрания команды проекта;
- анализ возможного влияние отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом;
- участие в разработке детального бизнес-плана;
- оценка стоимости и определение бюджета проекта;
- выбор команды проекта;
- определение профессиональных навыков, необходимых участникам команды проекта;
- определение ответственных управлений и ответственных лиц, которые будут участвовать в процессах проработки и внедрения проекта;
- контроль за подготовкой необходимой документации для внедрения нового проекта;
- обеспечение своевременного сбора, накопления, распространения, хранения и последующего использования информации проекта;
- контроль за соблюдением сроков процессов проработки и внедрения;
- контроль изменения бюджета проекта;
- отслеживание отклонения от плана, вносит корректировки в план и согласует его со всеми участниками проекта;
- координация предоставления нужной информации в обусловленные сроки всем участникам проекта;

- контроль и отслеживание мероприятия по проработке и внедрению и при необходимости корректирует данные процессы.

При этом в команду проекта будут входить уже существующие сотрудники компании, но лишь на время реализации конкретного проекта.

2. Необходимо ввести в организационную структуру финансовый отдел и отдел инвестиций, деятельность которых будет направленно на непосредственное выполнение следующих направлений текущей стратегии:

1) освоение новых направлений в развитии лизинговых услуг – системы кредитования, системы оплаты лизинговых платежей, системы гарантий оплаты лизинговых платежей;

2) повышение уровня отношений с инвесторами, банками в целях привлечения заемных средств.

К задачам функционирования финансового отдела будут относиться:

- реализация финансовой стратегии и финансовой политики компании;

- организация финансовой деятельности компании с целью эффективного использования финансовых ресурсов;

- разработка прогнозов экономического развития Компании и участие в формировании ключевых показателей деятельности;

- участие в разработке бизнес-планов, составление перспективных и текущих финансовых планов, а также бюджетов компании, и оперативный контроль их выполнения;

- предоставление необходимой финансовой оперативной, регулярной и аналитической информации внутренним и внешним пользователям;

- комплексный экономический и финансовый анализ деятельности компании, разработка мероприятий по повышению эффективности управления финансами, снижению финансовых рисков и увеличению прибыльности компании;

- контроль над соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств, расходами и поступлением доходов;

- взаимодействие с контрагентами и финансовыми организациями в рамках компетенции.

При этом задачами инвестиционного отдела будут являться:

- формирование обоснованной инвестиционной политики;
- оценка перспективных направлений развития и сопровождение разработки и выполнения бизнес-планов инвестиционных проектов;
- обеспечение направления средств инновационного и инвестиционного фондов на мероприятия, направленные на перспективное развитие отраслей.

3. Ко всему прочему, в условиях высокой конкуренции на рынке, а также постоянно изменчивой ситуации во внешней среде компании, возникает острая необходимость в введении отдела маркетинга в организационную структуру.

Непосредственными задачами данного отдела будут являться:

- оценка конъюнктуры рынка, постоянный анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих; разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия, проведение ситуационного рыночного анализа;

- совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках в целом и в отношении отдельных видов товарной продукции, относительно продуктовой и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов;

- разработка для предприятия в целом и отдельных товарных групп долгосрочных и текущих планов маркетинга и координация в данной области деятельности подразделений предприятия;

- оперативное информационное обеспечение маркетинговой деятельности всего предприятия и его подразделений;

- выработка, исходя из ориентации на рыночную деятельность, рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, его производственно-сбытовой деятельности, изменению

номенклатуры выпускаемой продукции, по повышению эффективности работы предприятия и т.п.;

- выработка рекомендаций по установлению контактов с внешними организациями, а в ряде случаев представление предприятия в его отношениях с другими организациями, предприятиями, кооперативами, частными лицами. Порядок и уровень подобных контактов определяются руководством предприятия;

- создание имиджа преуспевающей и надежной фирмы.

При этом новая организационная структура компании примет вид, представленный на рисунке 3.1.

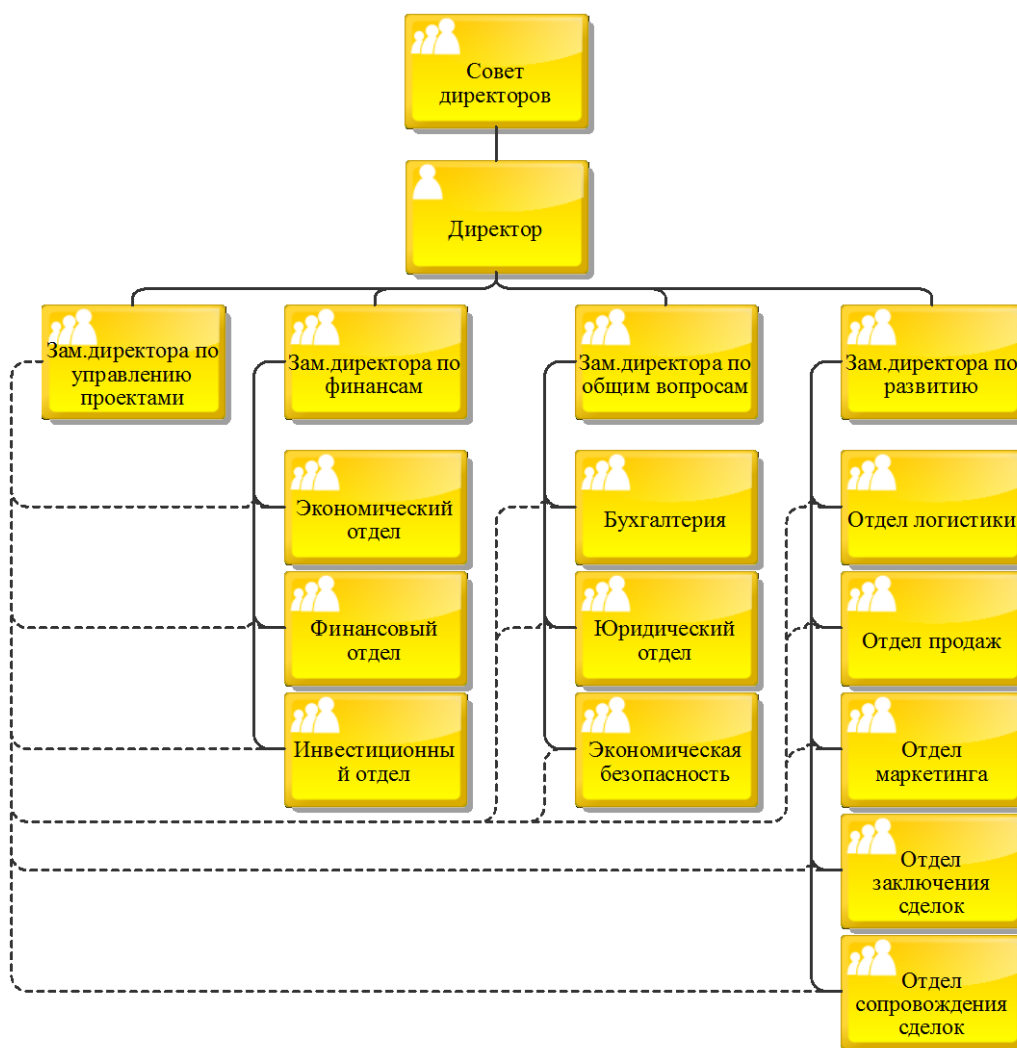


Рисунок 3.1 – Усовершенствованная организационная структура ООО

«Лизинговая компания «Дельта»

Таким образом, произойдут следующие ключевые изменения в организационной структуре (таблица 1.1)

Таблица 3.1 – Ключевые изменения в организационной структуре ООО «Лизинговая компания «Дельта» после внедрения рекомендаций

Параметры сравнения	Текущая организационная структура	После внедрения разработанных рекомендаций
Тип организационной структуры	Линейно-функциональная	Матричная
Количество отделов	8	11 (добавление отдела маркетинга, финансового отдела, отдела инвестиций)
Количество функциональных руководителей	23	27

По данным таблицы 3.1 можно увидеть, что изменится тип организационной структуры с линейно-функциональной на матричную, что обеспечит ей большую гибкость при адаптации к постоянным изменениям внешней среды компании. Также увеличится количество отделов на 3 единицы, а численность функциональных руководителей вырастет до 27 человек, что обеспечит бесперебойное функционирование всех бизнес-процессов компании.

Далее в третьей главе будут описаны основные этапы разработки и реализации проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта», а также будет проведена оценка его эффективности.

### **3.2 Основные этапы проекта**

Для внедрения предложений и рекомендаций, разрабатываем проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта». Проект будет рассмотрен по группам процессов управления проектами, представленных в первой главе.

## *Устав проекта*

Таблица 3.2 – Сведения о проекте

Основные характеристики	Содержание характеристики
Полное наименование проекта	Совершенствование организационной структуры Общества с ограниченной ответственностью «Лизинговая компания «Дельта»
Тип проекта	Организационный
Сокращенное название проекта	Совершенствование организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта»
Заказчик	Директор ООО «Лизинговая компания «Дельта»

### *Цель проекта*

Провести совершенствование организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта» до 01.11.2018.

### *Сроки реализации проекта*

Дата начала проекта: 01.08.2018

Планируемая дата завершения проекта: 01.11.2018

### *Концепция*

Для совершенствования организационной структуры компании ООО «Лизинговая компания «Дельта» необходимо перейти на матричное (проектное) управление. В первую очередь необходимо внести изменения в организационную структуру, подготовить персонал к предстоящим изменениям. Следующим шагом будет проведение обучения текущего персонала и найм новых сотрудников.

### *Заинтересованные стороны*

1. Директор ООО «Лизинговая компания «Дельта».
2. Персонал.
3. Команда проекта:
  - руководитель проекта – Большечев Иван;
  - директор ООО «Лизинговая компания «Дельта»;
  - заместитель директора по общим вопросам;
  - главный юрист;

- главный бухгалтер.

#### *Основные ресурсы проекта*

Трудовые ресурсы: Болычев Иван, директор, главный бухгалтер, главный юрист, заместитель директора по общим вопросам.

Материальные ресурсы:

- оплата труда сотрудникам, участвующим в разработке и реализации проекта;

- проведение курсов по повышению квалификации для действующих сотрудников.

#### *Ожидаемые результаты после реализации проекта*

1. Рост производительности труда.
2. Закрепление ответственных за функционированием бизнес-процессов.
3. Соответствие новой организационной структуры стратегии компании.

#### *Бюджет проекта*

Сводный бюджет проекта составляет 200 000 руб.

#### *Команда проекта*

1. Руководитель проекта – Болычев Иван, ответственный за результат проекта.

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

2. Директор ООО «Лизинговая компания «Дельта» – 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, основная задача – это помощь в определении рамок бюджета проекта, а также расчет заработной платы новым сотрудникам.

4. Главный юрист, основная задача – помощь в оформлении всей документации проекта.

5. Заместитель директора по общим вопросам, основная задача -



Следующим шагом проекта будет декомпозиция. В ходе обсуждения проекта с заказчиком, были выделены четыре основных направления, которые необходимо реализовать в ходе проекта, представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Декомпозиция проекта

1. Документальное обеспечение проекта	2. Подбор персонала	3. Изменения в должностных инструкциях	4. Адаптация сотрудников
1.1 Формирование нормативно-правовой базы для реализации проекта	2.1 Размещение вакансий на бирже труда и интернет-сайтах	3.1 Внесение корректировок в должностные инструкции функциональных руководителей	4.1 Подготовка текущего персонала к изменениям
1.2 Создание и утверждение новой организационной структуры	2.2 Проведение собеседований и отбор кандидатов	3.2 Составление должностных инструкций для нового персонала	4.2 Проведение курсов профессиональной переподготовки сотрудников
1.3 Составление и утверждение нового штатного расписания	2.3 Утверждение новых сотрудников		4.3 Ознакомление нового персонала с организационной культурой компании

На основе декомпозиции проекта была сформирована диаграмма Ганта (Приложение Б).

Следующий шаг – это составление организационного плана. В нем отражены ответственные, а также сроки и результаты каждого этапа проекта, представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Организационный план

Название этапа	Ответственный	Сроки исполнения	Результат
Формирование нормативно-правовой базы для реализации проекта	Главный юрист	01.08.2018 – 10.08.2018	Подготовлена нормативная база
Создание и утверждение новой организационной структуры	Болычев Иван	13.08.2018 – 17.08.2018	Утверждена новая организационная структура
Составление и утверждение нового штатного расписания	Главный бухгалтер	20.08.2018 – 24.08.2018	Утверждено новое штатное расписание

#### Окончание таблицы 3.4

Название этапа	Ответственный	Сроки исполнения	Результат
Размещение вакансий на бирже труда и интернет-сайтах	Болычев Иван	27.08.2018 – 31.08.2018	Размещены вакансии
Проведение собеседований и отбор кандидатов	Директор, Болычев Иван	03.09.2018 – 14.09.2018	Закрытие вакансий на требуемые должности
Утверждение новых сотрудников	Директор	17.09.2018 – 21.09.2018	Заключены трудовые договора с новыми сотрудниками
Внесение корректировок в должностные инструкции функциональных руководителей	Заместитель директора по общим вопросам	24.09.2018 – 5.10.2018	Подготовлены и внесены изменения в должностные инструкции функциональных руководителей
Составление должностных инструкций для нового персонала (главный маркетолог, маркетолог, заместитель директора по управлению проектами, финансовый менеджер, менеджер по управлению инвестициями)	Главный юрист	08.10.2018 – 12.10.2018	Составлены должностные инструкции для нового персонала
Подготовка текущего персонала к изменениям	Директор, Болычев Иван	15.10.2018 – 19.10.2018	Сотрудники компании принимают и готовы к изменениям
Проведение курсов профессиональной переподготовки сотрудников	Болычев Иван	22.10.2018 – 26.10.2018	Персонал прошел курс по управлению проектами
Ознакомление нового персонала с организационной культурой компании	Болычев Иван	29.10.2018 – 01.11.2018	Новый персонал ознакомлен с организационной культурой компании

На основе составленных данных о проекте, составлен бюджет. Из таблицы 3.5 можно увидеть, что на начальном этапе стоимость проекта составить 198608 рублей.

Оплата команды проекта, была составлена исходя из расчета средней стоимости рабочего часа. Для обучения персонала были найдены курсы по управлению проектами в учебном центре «СИБИНФОЦЕНТР», где будет проведен краткий курс по управлению проектами для фирмы, время обучения составит 16 академических часов, оплата составляет 8000 руб. за 1 сотрудника.

Таблица 3.5 – Бюджет проекта

Статья расходов	Кол-во ед.	Сумма, руб.
Оплата труда (Болычев Иван)	272 часов	15 232 (56 руб./час)
Оплата труда (директор)	160 часов	34 240 (214 руб./час)
Оплата труда (главный бухгалтер)	40 часов	4 360 (109 руб./час)
Оплата труда (главный юрист)	104 часа	11 336 (109 руб./час)
Оплата труда (заместитель директора по общим вопросам)	80 часов	11 440 (143 руб./час)
Курсы по управлению проектами	-	112 000 (8000 руб./чел. * 14 чел.)
Резервный фонд	-	11 392
<b>ИТОГО</b>		<b>198 608</b>

Таким образом, был составлен проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта», который позволит устранить все существующие проблемы в текущей организационной структуре компании, что приведет к росту эффективности функционирования ООО «Лизинговая компания «Дельта».

### 3.3 Оценка эффективности проекта

Процесс совершенствования организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта» направлен, в первую очередь, на повышение управляемости в компании, а также приведение её в соответствии с текущей стратегией компании. В данном проекте возникают некоторые трудности применения подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов.

Вместо стандартных методов будет рассмотрена комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления 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 эффективность системы управления. В данной группе основными факторами могут служить конечный результат деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема продаж) и прибыль (увеличение прибыли). Следует учитывать то, что повышение выручки компании следует ожидать в последующих годах, т.к. оптимизация оргструктуры будет происходить во второй половину 2018 года. Кроме того, на данный момент компания планирует свою деятельность на среднесрочную перспективу (3 года). По оценке руководства компании, переход на новую организационную структуру позволит компании увеличить выручку компании на 13% по итогам 2018 года, на 16% - по итогам 2019 года и на 18% - по итогам 2020 года, относительно выручки, полученной в 2017 году (таблица 3.6). Увеличение выручки при этом произойдет за счет выхода на новые рынки, благодаря тому, что в оргструктуре появится персонал, который будет способен провести необходимые маркетинговые исследования. Кроме того, переход на матричную структуру позволит реализовывать инвестиционные проекты без отрыва персонала от текущей деятельности, что также должно поспособствовать росту выручки.

Таблица 3.6 – Показатели эффективности управления

Год	Планируемый прирост выручки, руб.
2018	$= 19\,964\,825 * 0,13 = 2\,595\,427$
2019	$= 19\,964\,825 * 0,16 = 3\,194\,372$
2020	$= 19\,964\,825 * 0,18 = 3\,593\,669$

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 22.10.2018 по 26.10.2018 на обучение персонала будет использовано 112000 рублей на тренинг по управлению проектами. Кроме того, в качестве дополнительных новых затрат будет выступать оплата труда новому персоналу (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Дополнительные затраты на оплату труда новому персоналу

Должность	Сумма оклада, руб.	Соц. отчисления (30,2%)	Итоговая сумма затрат, руб.	Сумма затрат за год, руб.
Главный маркетолог	42000	12684	54684	656208
Маркетолог	24000	7248	31248	374976
Заместитель директора по управлению проектами	51000	15402	66402	796824
Финансовый менеджер	31000	9362	40362	484344
Менеджер по управлению инвестициями	29000	8758	37758	453096
Итого:	177000	53454	230454	2765448

Следовательно, на основании показателей группы 1 и 2 можно рассчитать экономическую эффективность разработанного проекта. Для начала определим ставку дисконтирования, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$d = d_{БР} + R_{риск}, \quad (1)$$

где  $d_{БР}$  – безрисковая ставка дисконтирования;

$R_{риск}$  – премия за риск.

В качестве безрисковой ставки дисконтирования рекомендуется использовать ставку, определенную по бескупонной доходности облигаций федерального займа (ОФЗ) со сроком до погашения, равным сроку, на который прогнозируются денежные потоки проекта. Бескупонная доходность для облигации сроком до погашения 3 года на 09.06.2018 составляет 6,96%.

Премия за риск при этом согласно экспертному методу Я. Хонко для проектов, разработанных с целью увеличения выручки, составит 15%.

Таким образом, получим ставку дисконтирования, равную 21,96%. Далее произведем расчет денежных потоков по проекту (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Денежные потоки по проекту

Показатели\ Год	0	1	2	3
Притоки:				
Прирост выручки		2595427,0	3194372,0	3593669,0
Оттоки:				
Инвестиции на реализацию проекта	-200000,0			
Прирост затрат на оплату труда		-2765448,0	-2765448,0	-2765448,0
Прирост налогов			-85784,8	-165644,2
ЧДП инвестиционный	-200000,0	-170021,0	343139,2	662576,8
ЧДП нарастающим итогом	-200000,0	-370021,0	-26881,8	635695,0
Коэффициент дисконтирования	1,00	1,22	1,49	1,81
ЧДП дисконтированный	-200000,0	-139407,2	230693,6	365244,7
ЧДП дисконтированный нарастающим итогом	-200000,0	-339407,2	-108713,6	256531,1

Таким образом, проект является эффективным, т.к. затраты на его реализацию окупятся в течение времени, которое выделяется в целях планирования руководством компании (3 года). Кроме того, NPV проекта (=256531,1 руб.) > 0, а PI (= (256531,1/200000) + 1 = 2,28) > 1, что также указывает на высокую экономическую эффективность проекта.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность оргструктуры. К ним относятся уровень централизации функций управления,

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

В настоящий момент в оргструктуре компании отсутствуют структурные подразделения, которые должны отвечать за выполнение следующих бизнес-процессов: маркетинг лизинговых проектов, улучшение качества обслуживания, управление портфелем лизинговых проектов, расширение спектра оказываемых услуг и управление трудовыми ресурсами. После реализации проекта у каждого бизнес-процесса появится ответственный за его выполнение (таблица 3.9). Следовательно, все бизнес-процессы компании будут функционировать с максимальной эффективностью.

Таблица 3.9 – Распределение бизнес-процессов и ответственных за их выполнение после оптимизации оргструктуры

Бизнес-процесс	Ответственный за выполнение бизнес-процесса
Определение стратегической направленности	Директор
Маркетинг лизинговых проектов	Главный маркетолог
Улучшение качества обслуживания	Главный маркетолог
Управление портфелем лизинговых проектов	Менеджер по управлению проектами
Расширение спектра оказываемых услуг	Главный маркетолог
Управление отношениями с клиентами	Начальник отдела продаж
Анализ бизнес-плана и проверка документов	Главный юрист
Заключение лизингового договора	Начальник отдела заключения сделок
Подготовка и оформление сделки	Начальник отдела сопровождения сделок
Выдача объекта лизинга клиенту	Начальник отдела заключения сделок
Управление отношениями с поставщиками	Начальник отдела логистики
Обеспечение безопасности	Начальник отдела экономической безопасности
Материально-техническое снабжение	Зам. директора по общим вопросам
ИТ обеспечение и связь	Зам. директора по общим вопросам
Юридическое обеспечение	Главный юрист
Управление финансами	Финансовый менеджер, менеджер по управлению инвестициями
Управление трудовыми ресурсами	Директор

Таким образом, реализация проекта по совершенствованию организационной структуры позволит ООО «Лизинговая компания «Дельта» привести её в соответствии с текущей стратегией компанией, а также повысить экономическую эффективность деятельности ООО «Лизинговая компания «Дельта» и эффективность функционирования её бизнес-процессов.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При написании первой главы выпускной квалификационной работы была решена одна из поставленных задач, а именно были изучены основные теоретические аспекты разработки проекта совершенствованию организационной структуры лизинговой компании. К таким теоретическим аспектам изначально были отнесены понятие организационной структуры и её значение для компании, а также типовые организационные структуры предприятий и их характеристики. Кроме того, были рассмотрены основные методы оптимизации организационных структур.

Далее во второй главе выпускной квалификационной работы была описана основная организационно-экономическая характеристика ООО «Лизинговая компания «Дельта», которая позволила получить более точное представление о принципах деятельности компании. После, чего был проведен анализ внешней и внутренней среды компании. По результатам анализа организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта», было выявлено, что она не соответствует текущей стратегии компании, а также у большинства бизнес-процессов отсутствуют ответственные за их функционирование, что значительно затрудняет достижение стратегических задач компании.

Далее в третьей главе выпускной квалификационной работы был разработан проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта». По результатам оценки эффективности разработанных мероприятий было выявлено, что после реализации проекта компания сможет увеличить свою выручку на 16% в 2019 году и на 18% в 2020 году. При этом прирост прибыли компании будет превышать дополнительные затраты на оплату труда новому персоналу.

Таким образом, можно утверждать, что в ходе написания выпускной квалификационной работы были выполнены все поставленные задачи, а именно:

1. Изучены основные теоретические аспекты разработки проекта совершенствованию организационной структуры лизинговой компании.

2. Проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Лизинговая компания «Дельта».

3. Проанализирована текущая организационная структура ООО «Лизинговая компания «Дельта» и выявлены её основные недостатки.

4. Разработан проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».

5. Оценены основные результаты реализации проекта.

Следовательно, была достигнута цель исследования, заключающаяся в разработке проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Лизинговая компания «Дельта».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации : научная литература / И. К. Адизес. – Санкт-Петербург : Теория менеджмента, 2015. — 384 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва Экономика, 2014. – 358 с.
3. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 122 с.
4. Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – Москва : Юнити, 2014. – 189 с.
5. Баринов, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Баринов. – Москва: ФОРУМ: Инфра-М, 2013. – 298 с.
6. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов, В. П. Белянский, М. Я. Иоффе. – Москва : ИНФРА – М, 2014. – 384 с.
7. Богданов, В. В. Управление проектами В MicrosoftProject : учебное пособие / В. В. Богданов. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 604 с.
8. Борисова, Л. Г. Организационный дизайн. Современные концепции управления : учебное пособие / Л. Г. Борисова. – Санкт-Петербург : Дело, 2015. – 400 с.
9. Бэгьюли, Ф. Управление проектом: учебник / Ф. Бэгьюли. – Москва : ФАИРПРЕСС, 2014. – 208 с.
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2015. – 386 с.
11. Волков, Е. В. Жизнь компании как реалити-шоу / Е.В. Волков // Секрет фирмы. – 2015. – №103. – С. 12-13.
12. Воронин, С. И. Организационное проектирование : учебное пособие / С. И. Воронин. – Воронеж : ВГТУ, 2017. – 105 с.
13. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебное пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 501 с.

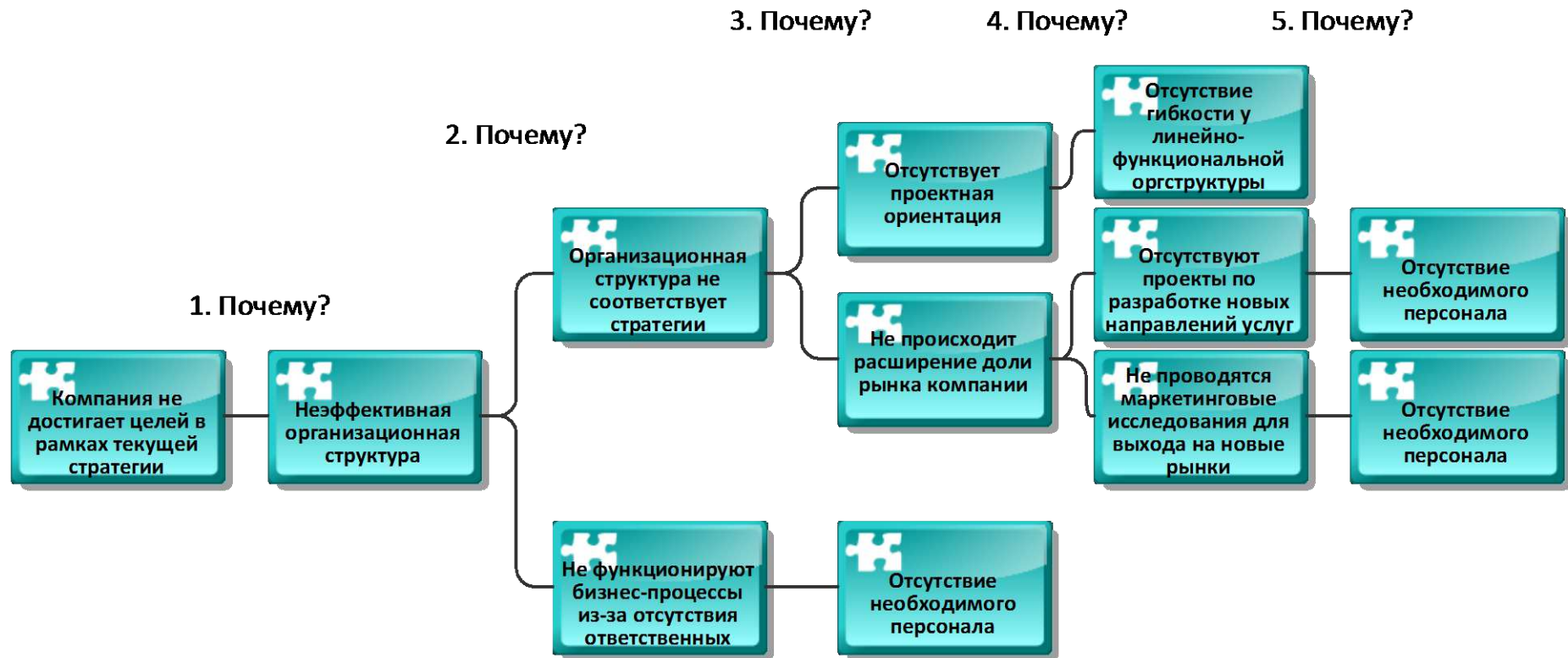
14. Глухов, В. В. Основы менеджмента : учебно-справочное пособие / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Спец литература, 2013. – 325с.
15. Годовой отчет ООО «Лизинговая компания «Дельта» за 2016 год. – Красноярск, 2017. – 6 с.
16. Годовой отчет ООО «Лизинговая компания «Дельта» за 2017 год. – Красноярск, 2018. – 14 с.
17. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент / Г. А. Дмитриенко. – Киев : МАУП, 2013. – 317 с.
18. Друкер, Питер. Эффективное управление : экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер. – Пер с англ. – Москва : Издательство торгового дома Гранд, Фаир-Пресс, 2015. – 528 с.
19. Дудниченко, Е. М. Особенности управления бизнес-процессами в лизинговых компаниях / Е. М. Дудниченко // Профессия — директор. – 2014. – №3. – С. 13-20.
20. 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.
21. Иванюков, Э. Б. Процессный подход в организационном проектировании // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2014. - № 46. - С. 241-246.
22. Кален, Р. Комплексное управление проектным циклом: учебное пособие / Р. Кален, С. В. Панова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 3. – С. 18-28.
23. Клиффорд, Г. Ф. Управление проектами: учебник / Г. Ф. Клиффорд, Э. У. Ларсон. – Москва : Издательство «Дело и Сервис», 2014. – 608 с.
24. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента : учебное пособие / Э. М. Коротков. – Москва : Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2015. – 304 с.
25. Коршунов, И. А. Структуры молодых инновационных компаний / И. А. Коршунов, О. С. Гапонова // Инновации. – 2013. – №1 (171). – С. 57-68.

26. Лапыгин, Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности: практическое пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва : Омега-Л, 2015. – 252 с.
27. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Н. Люкшинов. – Минск : Интерсервис; Экоперспектива, 2014. – 167с.
28. Менеджмент организации : учебное пособие / Румянцева З. П., Соломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 432 с.
29. Официальный сайт ООО «Лизинговая компания «Дельта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.deltaf.ru/>
30. Персод, Н. Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. – №3. – С. 194 – 202.
31. Попов, Ю. И. Управление проектами / Ю. И. Попов, А. А. Пивоваров. – Москва : Инфра - М, 2014. – 208 с.
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. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник 3-е издание / М. Л. Разу. – Москва : КНОРУС, 2012. – 22 с. 2.
34. Романова, М.В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва :Форум, 2015. – 256 с.
35. Рудаков, М. Н. Стратегический менеджмент / М. Н. Рудаков // ЭКО. – 2013. – №11. – С.20-25
36. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание : учебное пособие / Москва : Project Management Institute, Inc., 2013. – 48-49 с.
37. Стратегическое управление : учебник, 4-е изд., перераб.и доп. – Москва : Гардарика, 2014. – 296 с.

38. 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», 2014. – 928 с.
39. Фатхудинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхудинов. – 4-е изд. доп. и перераб. – Москва : Дело, 2015. – 448 с.
40. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Фунтов. – М. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 394 с.
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. Хэлдман, К. Управление проектами : учебник / К. Хэлдман. – Москва : ДМК Пресс, 2015. – 352 с.
43. Чандлер, А. Стратегия и структура : главы из истории американского промышленного предприятия / А. Чандлер. – 14-е издание : пер. с англ. – Москва : Экономика, 2015. – 412 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

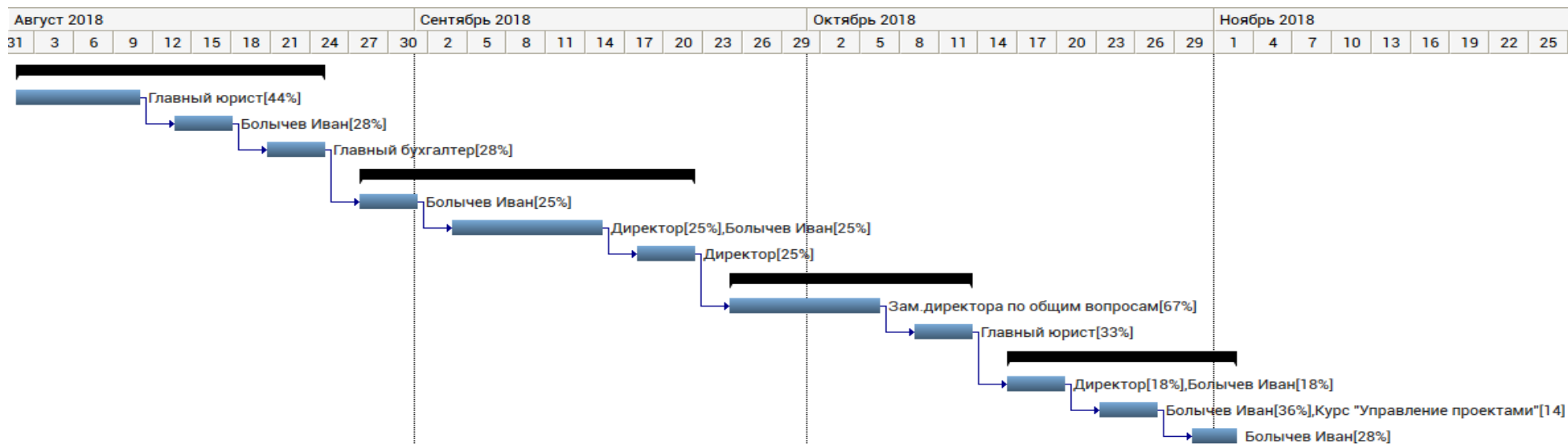
Дерево проблем компании, построенное с помощью метода «5 почему?»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Диаграмма Ганта

Название	Длительность	Начало	Окончание	Ресурсы
☐ <b>Совершенствование организационной структуры</b>	67 дней	08/01/2018	11/01/2018	
☐ <b>1. Документальное обеспечение проекта</b>	18 дней	08/01/2018	08/24/2018	
1.1 Формирование нормативно-правовой базы для реализации проекта	8 дней	08/01/2018	08/10/2018	Главный юрист[44%]
1.2 Создание и утверждение новой организационной структуры	5 дней	08/13/2018	08/17/2018	Болычев Иван[28%]
1.3 Составление и утверждение нового штатного расписания	5 дней	08/20/2018	08/24/2018	Главный бухгалтер[28%]
☐ <b>2. Подбор персонала</b>	20 дней	08/27/2018	09/21/2018	
2.1 Размещение вакансий на бирже труда и интернет-сайтах	5 дней	08/27/2018	08/31/2018	Болычев Иван[25%]
2.2 Проведение собеседований и отбор кандидатов	10 дней	09/03/2018	09/14/2018	Директор[25%], Болычев Иван[25%]
2.3 Утверждение новых сотрудников	5 дней	09/17/2018	09/21/2018	Директор[25%]
☐ <b>3. Изменения в должностных инструкциях</b>	15 дней	09/24/2018	10/12/2018	
3.1 Внесение корректировок в должностные инструкции функциональных руководителей	10 дней	09/24/2018	10/05/2018	Зам. директора по общим вопросам[67%]
3.2 Составление должностных инструкций для нового персонала	5 дней	10/08/2018	10/12/2018	Главный юрист[33%]
☐ <b>4. Адаптация сотрудников</b>	14 дней	10/15/2018	11/01/2018	
4.1 Подготовка текущего персонала к изменениям	5 дней	10/15/2018	10/19/2018	Директор[18%], Болычев Иван[18%]
4.2 Проведение курсов профессиональной переподготовки сотрудников	5 дней	10/22/2018	10/26/2018	Болычев Иван[36%], Курс "Управление проектами"[14]
4.3 Ознакомление нового персонала с организационной культурой компании	4 дней	10/29/2018	11/01/2018	Болычев Иван[28%]



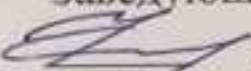


Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

  
С.Л. Улина  
подпись      инициалы, фамилия  
« 21 » июня 20 18г.


**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры  
(на примере ООО «Лизинговая компания «Дельта»)


Научный  
Руководитель

  
подпись, дата

канд. экон. наук, доц.  
должность, ученая степень

А.В. Бухаров  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

И.Д. Болычев  
инициалы, фамилия