

Анализ

совершенствования организационной  
структуры управления

A decorative graphic consisting of several parallel white lines of varying thicknesses, extending diagonally from the bottom-left towards the top-right of the slide.

**Цель**– провести анализ и разработать пути совершенствования организационной структуры управления.

**Задачи исследования:**

Изучить понятие и сущность организационной структуры;

Рассмотреть основные типы организационной структуры;

Исследовать принципы построения организационной культуры;

Дать общую характеристику предприятия;

Провести анализ организационной структуры предприятия и провести PEST анализ;

Разработать предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия и рассчитать экономическую результативность этих предложений.

**Объектом** исследования выбрано предприятие ООО «КРАОН».

**Предмет** исследования организационная структура ООО «КРАОН».

# Уровни управления в организации

Высший  
(институциональный)

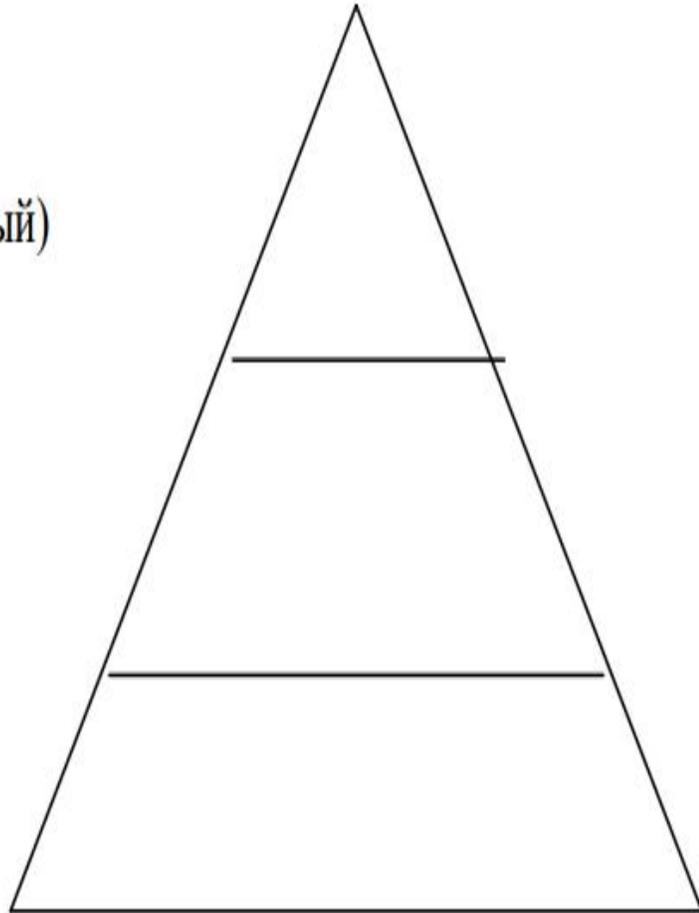
Президент, директор,  
основные замы

Средний  
(управленческий)

Руководители  
подразделений (служб,  
отделов, цехов)

Низший  
(технический)

Мастера,  
бригадиры,  
начальники

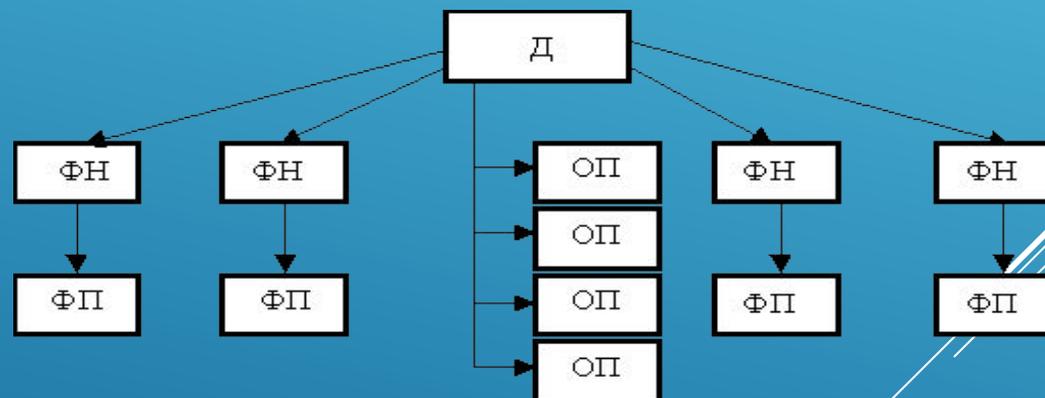


# Линейная организационная структура управления



## Традиционный принцип построения функциональной организационной структуры

# Функциональная организационная структура управления



## Линейно-функциональная организационная структура

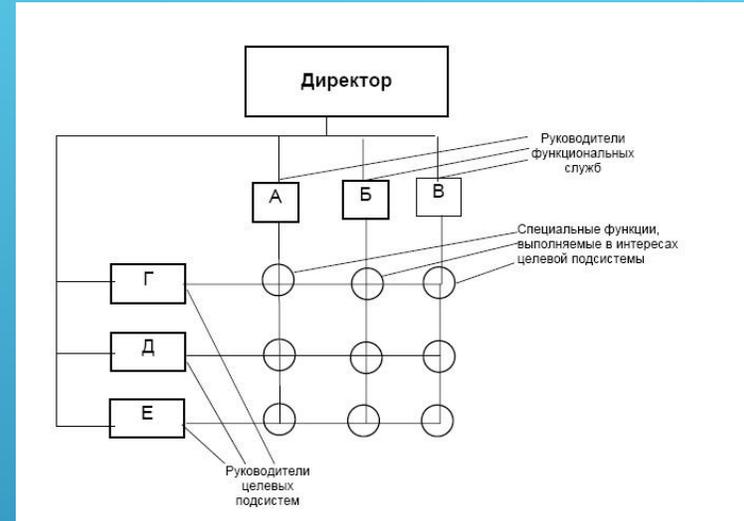
# Линейно-штабная организационная структура



# Распределение ответственности в дивизиональной организационной структуре



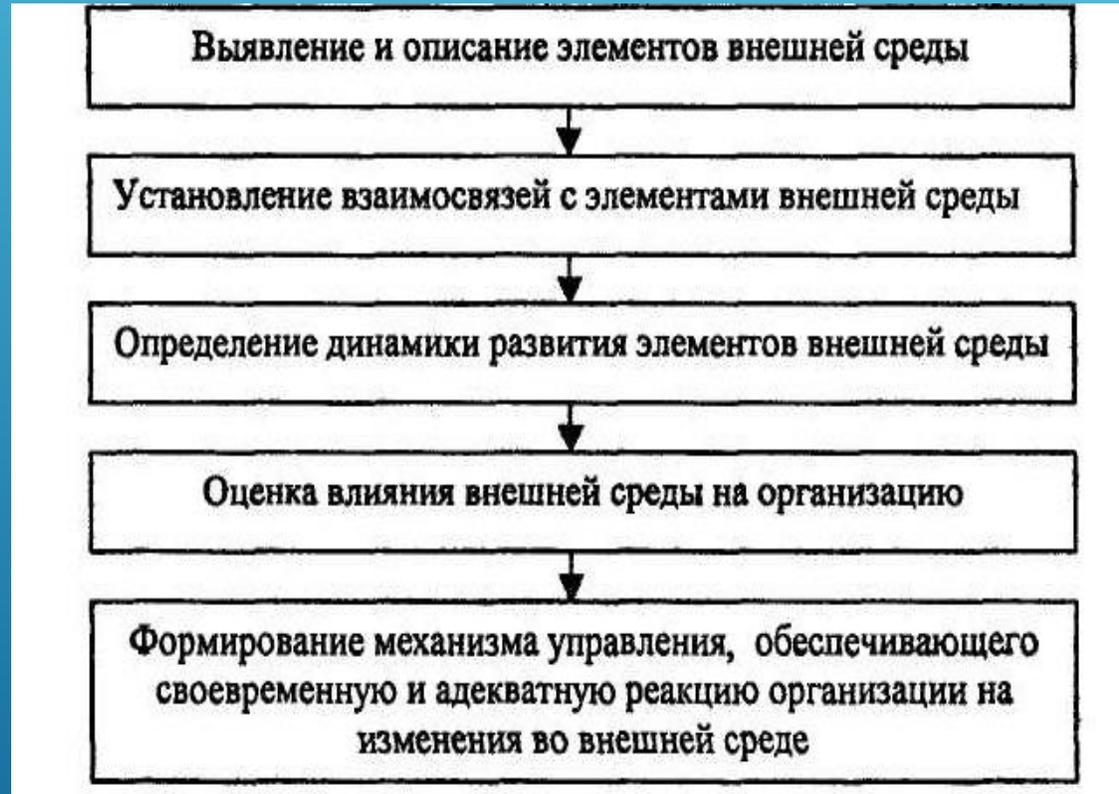
# Матричная организационная структура управления



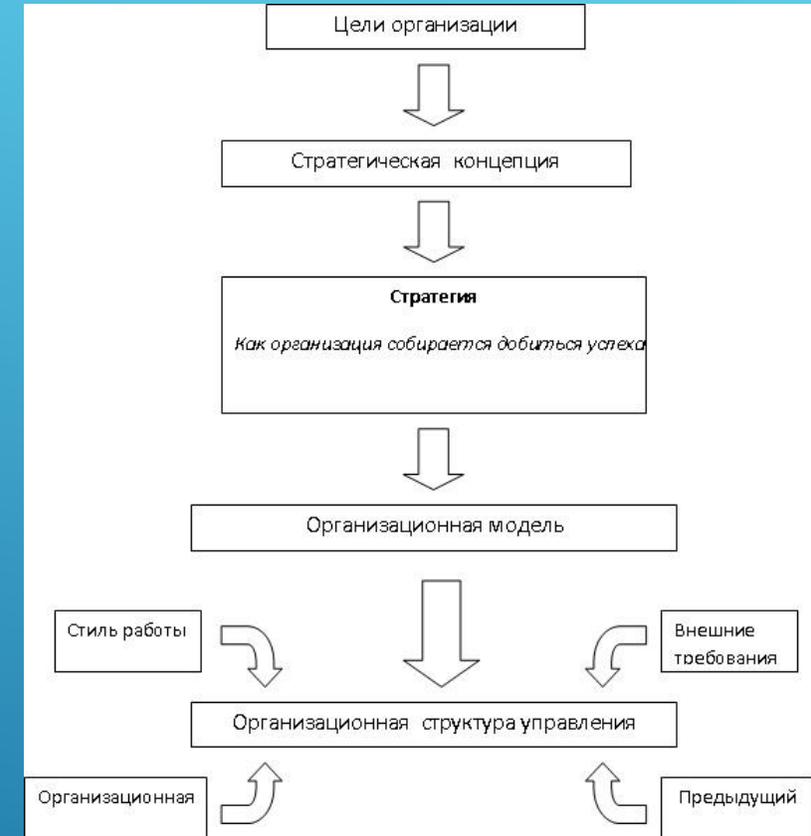
# Дивизиональная организационная структура



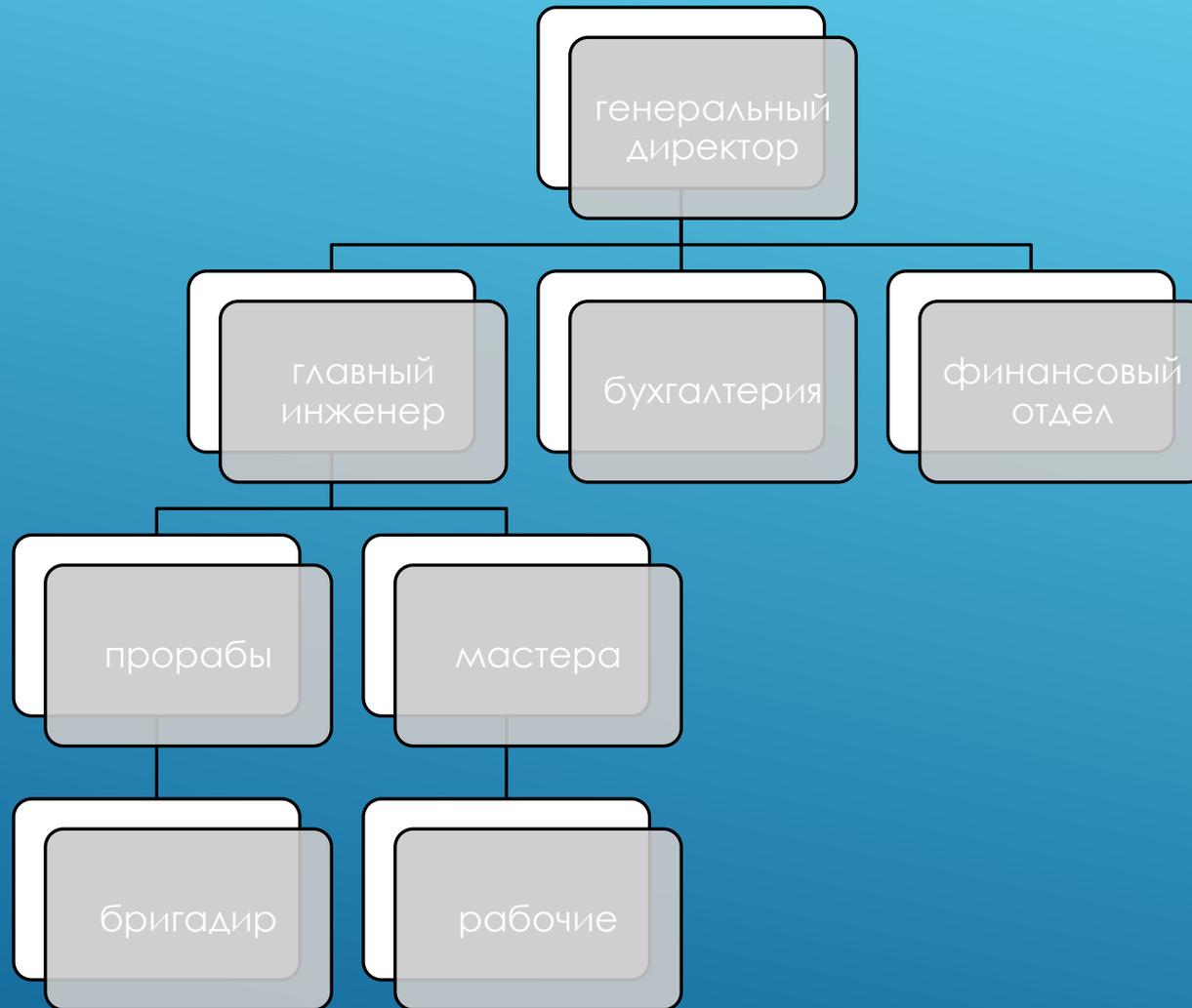
## Последовательное влияние внешней среды



## Переход от целей организации к её структуре



# Организационная структура ООО «КРАОН»



# Общая характеристика персонала

Наименование	Ед.измерения	2013	2014	Темп роста%
Среднесписочная численность	Чел.	150	135	86,6
Основные рабочие	Чел.	90	85	94,4
Вспомогательные рабочие	Чел.	40	35	87,5
Специалисты	Чел.	20	15	75
Текучесть кадров	%	17,2	15	87,2
Процент выполнения норм	%	120	120	100

## Половозрастная характеристика персонала

Возраст	Мужчины		Женщины		всего	
	число	Уд.вес (%)	число	Уд.вес (%)	число	Уд.вес (%)
18-25	35	30	10	50	45	33
25-35	70	61	10	50	80	60
35-45	10	9	-	-	10	7
ИТОГО	115	100	20	100	135	100

# PEST-анализ ООО «КРАОН»

<p>Политические факторы                  Правительственная стабильность                  Изменение законодательства в области рекламы и в смежных сферах                  Изменение налогового законодательства</p>	<p>Экономика                  Рост инфляции                  Повышение процентных ставок по кредитам                  Динамика курсов валют</p>
<p>Социум                  Влияние СМИ на имидж компании                  Демография                  Снижение реальных доходов населения                  Репутация предприятия</p>	<p>Технология                  Внедрение инноваций                  Развитие интернет и мобильных устройств                  Возникновение новых рекламных технологий</p>

## Матрица «горизонтальных» взаимодействий

Должность	Вопросы, решаемые зам. директора по коммерции и маркетингу при горизонтальном взаимодействии со структурными подразделениями фирмы
Зам директора по экономике	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование диапазонов цен, объемов продаж, скидок за увеличение объемов продаж;</li> <li>- формирование диапазонов цен, объемов закупок сырья и материалов для обеспечения бесперебойной работы производства;</li> <li>- разработка финансового плана;</li> <li>- планирование потоков поступлений и платежей;</li> <li>- формирование перспективного ассортиментного профиля продукции;</li> <li>- исполнение заключенных договоров, смет расходов службы.</li> </ul>
Главный бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- состояние взаиморасчетов между поставщиками и покупателями;</li> <li>- состояние запасов продукции;</li> <li>- оформление договорных отношений с потребителями и поставщиками.</li> </ul>
Главный инженер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- включение в план продаж новых видов продукции;</li> <li>- формирование перспективного ассортиментного профиля продукции;</li> <li>- улучшение качества реализуемой продукции.</li> </ul>
Отдел кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отбор, перемещение и увольнение работников службы;</li> <li>- оплата труда и мотивация работников службы;</li> <li>- повышение проф. уровня сотрудников службы;</li> <li>- соблюдение коммерческой тайны работниками службы;</li> <li>- социальное обеспечение работников службы.</li> </ul>

# Необходимые преобразования организационной культуры и стиля управления в связи с внедрением интегрированного маркетинга

Старая организационная культура ООО «КРАОН»	Новая организационная культура после внедрения принципов интегрированного маркетинга
Особенности существования ООО «КРАОН» во внешней среде	
Слабое восприятие информации из внешней среды	Восприятие информации из внешней среды, ее использование в процессе целеполагания и планирования деятельности
Низкий уровень адаптивности к изменениям во внешней среде	Высокий уровень адаптивности
Деятельность руководителей в собственных интересах	Деятельность руководителей в интересах организации в целом, взаимовыгодное партнерство с поставщиками и потребителями
Особенности организационной культуры	
Отсутствие у сотрудников ясного понимания целей организации	Понимание персоналом целей
Формализм во всем	Формализм в рамках необходимого, развитие неформальных связей
Ориентация на преимущественное сохранение сложившихся норм поведения, консерватизм	Ориентация на внедрение инноваций, готовность и умение идти на разумный риск
Атмосфера безразличия отделов к интересам друг друга	Интерес отделов к проблемам друг друга, совместный поиск решений
Особенности управления	
Ориентация руководства на решение оперативных вопросов	Ориентация руководства на решение стратегических вопросов
Высокая степень бюрократизации, длительная подготовка решений	Быстрота подготовки решений

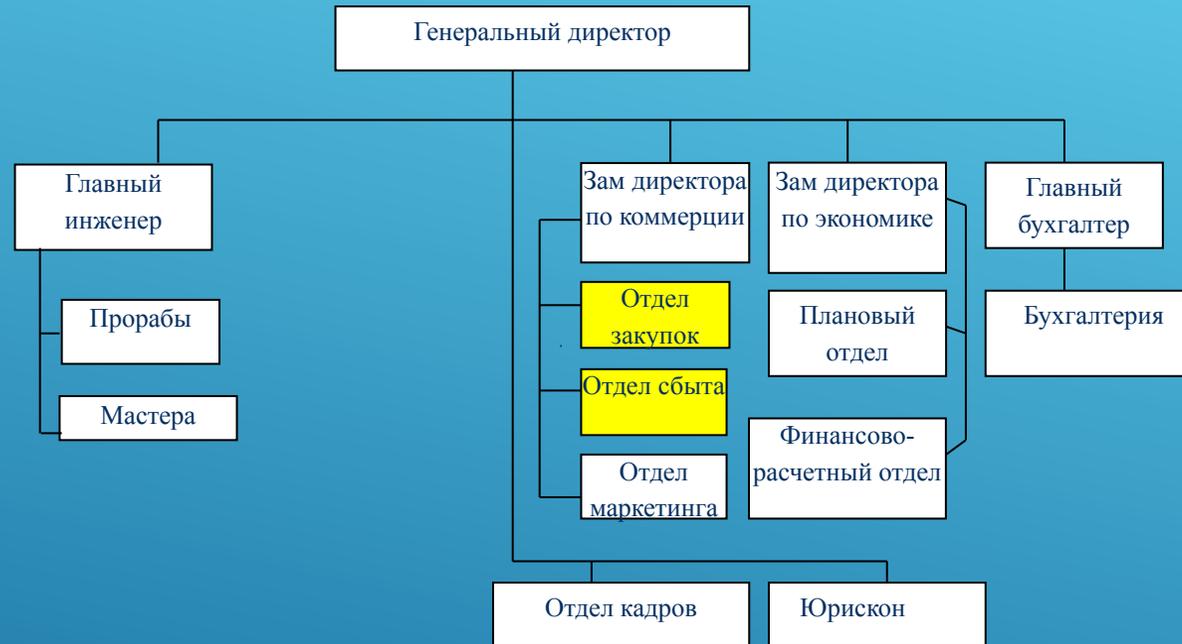
## Затраты на оборудование и ремонт помещения

Вид затрат	Сумма, руб
Косметический ремонт	30000
Вычислительная и офисная техника	80000
Программное обеспечение	25000
Мебель офисная	35000
Средства связи	10000
ИТОГО	180000

## Текущие затраты на деятельность отдела

Вид затрат	Сумма, руб. за год
Заработная плата и ЕСН	725760
Канцтовары	20000
Услуги связи	15000
Интернет	15000
Подписка	10000
Прочие расходы (обслуживание оргтехники, помещений, оплата командировок и прочее)	20000
ИТОГО	805760

# Предлагаемая организационно- управленческая структура компании ООО «КРАОН»



# Достоинства и недостатки предложенных вариантов интеграции отдела маркетинга в систему управления предприятием

Вариант изменений	Плюсы	Минусы
Вариант 1. Создание отдела маркетинга в структуре коммерческого отдела, включение отдела сбыта в состав отдела маркетинга.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отдел маркетинга будет работать в тесном контакте с отделом сбыта, что может повысить результативность реализации плодоовощной продукции оптовым покупателям.</li> <li>2. Организационные изменения будут лучше восприняты сотрудниками аппарата управления.</li> <li>3. Снижается вероятность конфликта нач. отдела маркетинга и нач. коммерческого отдела.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ухудшаются условия для взаимодействия с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли и зав. магазинами, что не позволит выработать маркетинговую политику по всем направлениям деятельности предприятия.</li> <li>2. Не создаются условия для взаимодействия отдела маркетинга со всеми службами, не удастся повысить стратегическую направленность маркетинговой деятельности.</li> <li>3. Повышается загруженность начальника коммерческого отдела, который и без того перегружен текущей работой</li> <li>4. Начальник коммерческого отдела сильно повышает свой статус и увеличивает власть, фактически превращаясь в ключевую фигуру в организации, что может породить напряженность и конфликты в аппарате управления.</li> </ol>
Вариант 2. Отдел маркетинга как самостоятельное структурное подразделение, подчиненное генеральному директору.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышается статус отдела.</li> <li>2. Отдел включается в межфункциональные связи с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли и зав. магазинами, что позволит выработать маркетинговую политику по всем направлениям деятельности предприятия.</li> <li>3. Улучшается взаимодействие отдела маркетинга со всеми службами, усиливается стратегическая направленность маркетинговой деятельности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отдел маркетинга приобретает значительный статус, между тем, будет наблюдаться недостаточная подготовленность и недоверчивое отношение управленческого персонала к новым сотрудникам.</li> <li>2. Увеличивается вероятность конфликтов отдела маркетинга с начальником коммерческого отдела.</li> <li>3. Ухудшается взаимодействие отдела маркетинга с отделом сбыта.</li> </ol>

# Расчет показателей до и после внедрения мероприятия

Показатель	До внедрения	После внедрения
Повышение результативности работы, %	100,0	102,5
Объем продаж	9 374 975,0	9 377 318,7
Дополнительный объем продаж, тыс. руб.	-	2 343,7
Себестоимость	7825480,0	7825480,0
Прибыль	1 549 495,0	1 551 838,7
Дополнительная величина прибыли	-	2 343,7

**Спасибо за внимание!**

