

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ
РАБОТУ**

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ GTE LOGISTICS)**

студента 5 курса 572 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Агафонова Сергея Николаевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Милованов Д.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Для выполнения задач, поставленных руководством, обеспечения нормальной работоспособности необходимо соответствующее управление предприятием, где основное место занимает система управления, от проработанности которой во многом зависит качество и результативность всего управленческого процесса. В связи с этим большое значение приобретает диагностика системы управления. С помощью диагностики определяется состояние того или иного объекта и выявляются существующие отклонения от нормального функционирования, следовательно, диагностика служит отправной точкой в выявлении и оценке слабых и сильных сторон в жизнедеятельности объекта в соотношении с его целями.

Актуальность темы работы заключается в том, что преобразование целевых предписаний развития организаций в современных условиях вызывает не только улучшение стиля и методов управления, но также оптимизации и самой системы управления. Разного характера нововведения на предприятии выражают себя в форме стратегии организационного видоизменения системы управления.

Целью данной работы является исследование направлений совершенствования организационной структуры компании.

Поставленная цель конкретизируется рядом **задач**:

1. рассмотреть теоретические аспекты формирования организационной структуры;
2. провести анализ организационной структуры GTE Logistics;
3. разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры компании GTE Logistics.

В качестве **объекта** исследования в работе выступает компания GTE Logistics.

В качестве **предмета** исследования в работе выступает совокупность отношений по вопросам исследования организационной структуры компании.

Теоретическая ценность работы заключается в рассмотрении теоретико-методологических основ диагностики системы управления. Систематизация знаний о процессе диагностики системы управления, а также видов и методов ее проведения позволяют наиболее качественно и эффективно диагностировать систему управления.

Информационной базой являются нормативно-правовые акты, монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы Интернет.

Практическая значимость работы состоит в исследовании системы управления на предприятии, выявлении недостатков и разработке конкретных предложений и рекомендаций в области оптимизации организационной структуры системы управления, которые могут быть использованы в деятельности GTE Logistics.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

В первой главе выпускной квалификационной работы **«Теоретические аспекты разработки структуры управления организацией»** автор рассматривает понятие, сущность, виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки; а также методы разработки и проектирования организационных структур управления.

Современные условия функционирования предприятий и развития отечественного рынка услуг определяют в качестве наиболее актуальной проблемы поиск наиболее эффективной организационной структуры, обоснованной с точки зрения науки, которая способствует развитию гибкости и ускорению адаптации организации к внешним изменениям. Так же можно утверждать, что фундаментальной основой управления становятся методы и принципы построения организационных структур. Это объясняется потребностями совершенствования системы управления для развития внутреннего взаимодействия структурных подразделений предприятий и

необходимостью обеспечения полного соответствия их целей стратегическим целям и задачам развития¹.

Здесь важно отметить, что характерными чертами науки на данном этапе развития и практики управления можно считать развитие методологии создания организационных структур, рассматриваемой как процесс упорядочивания организационно-структурных, материальных и социально-экономических аспектов организационных систем, чтобы повысить их результативность. В данном случае важнейшей целью проектирования становится формирование методологии совершенствования организационной системы организаций и выработке документации, которая бы описывала техническую, организационную и экономическую подсистемы.

Также стоит отметить, что понятие «организационная структура» тесно связано с деятельностью по формированию моделей конкретных процессов или явлений.

Элементами организационной структуры являются структурные подразделения, должностные лица и отдельные сотрудники предприятия, которые выполняют различные функциональные обязанности. За счет элементов организация приобретает определенное структурное наполнение и происходит реализация управленческого процесса.

Важной частью в составе организационной структуры являются связи между элементами, благодаря которым осуществляется взаимодействие. Здесь важно отметить, что связи в организационной структуре могут быть вертикальными и горизонтальными, а также прямыми и обратными. Развитая система связей, как правило, положительно отражается на эффективности системы управления, стимулирует самоорганизацию и повышает производительность труда. С учетом направленности связей в

¹ Авдошина З.А. Стратегия управления: Исследование системы управления/З.А.Авдошина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml (дата обращения 18.03.2018)

организационной структуре определяются полномочия и ответственность элементов.

На основе элементов и связей на предприятии образуются уровни управления – это базис организационной структуры. Также при проектировании организационной структуры возникает вопрос о принципах ее формирования, которые не должны противоречить принципам управления и должны быть направлены на решение функциональных задач, достижение целей².

Необходимо оценить три основных параметра организационной структуры предприятия³:

-сложность – которая определяется интеграцией деятельности предприятия и его дифференциацией;

-формализация – как степень стандартизации работы в внутренней среде предприятия;

-централизация- степень контроля информации лицом, держащим в одних руках процесс принятия решений;

Под централизацией подразумевается, что концентрация ответственности и полномочий по принятию решений находится в руках высшего руководства организационной иерархии, распределение же такого рода ответственности по всем уровням иерархии организации – децентрализацией.

Децентрализация обладает рядом преимуществ и ограничений.

Преимущества⁴:

1) дает возможность улучшения коммуникации и принимать решения за счёт увеличения более самостоятельного функционирования нижестоящих менеджеров;

² Герасенко В. П. Методические основы экономического прогнозирования эффективности оргструктур предприятий // Экономика и право. – 2017. - N 3. - С. 31-49

³ Кравченко К. Крупные промышленные компании : типы организационной структуры // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - N 3. - С. 68-76

⁴ Лапыгин Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. - № 10. – С. 15-20

2) способствует росту мотивации (эффект сопричастности, ощущения важности и ответственности, вознаграждение подчиненных);

Ограничения:

1) требования в профессионализме и квалификации персонала высокие;

2) эффективны не во всех культурах (присущи рыночным);

3) обладают высокой степенью сопротивляемости изменениям;

4) эффективное функционирование возможно только в случае не противоречия целей подразделений целям организации

Организационная структура помогает добиться оптимального режима работы и разделения труда среди всех категорий работников: руководителей, специалистов, служащих и рабочих специальностей. Каждое звено организационной структуры имеет ряд определенных полномочий и должностных обязанностей, и, кроме этого, несет ответственность за свою деятельность. К основным управленческим структурам относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная и матричная организационные структуры⁵.

В последнее время широкое распространение получила сетевая структура управления. Она объединяет дивизиональную и матричную структуры. Самые очевидные примеры – это сети магазинов или ресторанов. Неоспоримым преимуществом такой структуры является то, что каждый из элементов является достаточно самостоятельным, чтобы адаптироваться к своему окружению, но при этом является узнаваемым за счет бренда⁶.

Организационная структура предприятия позволяет решить важную задачу выстраивания эффективного взаимодействия и координации всех структурных подразделений, работающих в соответствующих

⁵ Остроухов В. Методология оценки эффективности организационных структур предприятия // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2017. - № 4, Ч. 2. - С. 731-733

⁶ Лапин А. Организация: структура. публикуется часть новой книги // Управление персоналом. - 2017. - N 5. - С. 91-94

функциональных областях; разделения полномочий и ответственности между функциональными управленцами и подчиненными им структурными подразделениями. В то же время качество организационной системы предопределяет способность к адаптации предприятия и способы реагирования на внешние изменения.

Во второй главе выпускной квалификационной работы **«Анализ организационной структуры управления на примере компании GTE LOGISTICS»** автор дал организационно-экономическую характеристику организации; проанализировал основные финансовые показатели компании, кадровый потенциал компании и существующую организационную структуру.

GTE Logistics оказывает услуги по грузоперевозкам с 2009 года. За это время, компания заработала безупречную репутацию среди партнеров. Более 100 постоянных клиентов доверяют свой бизнес этой компании, среди которых крупные международные и Российские корпорации. Ежемесячно они организуют тысячи перевозок полными машинами и этот объем растет вместе с компанией. В 2017 году, GTE Logistics вошла в 5ку лучших Московских экспедиторских компаний, по версии рейтинга АТИ.

GTE Logistics, как самостоятельная организация выполняет ряд функций, к которым относятся:

- оказание полного спектра услуг по транспортно-экспедиционному обслуживанию железнодорожных перевозок грузов (предоставление в пользование подвижного состава, оплату ж/д тарифа, охрану груза, предоставление информации о дислокации вагонов и т.д.);
- выполнение перевозок полного состава грузов в полувагонах, в универсальных платформах, погрузка которых производится в регионах сети ООО «РЖД»;
- организация перевозок грузов по территории стран Таможенного Союза, Украины, стран Средней Азии, Прибалтики.

За годы существования компании, ее штат возрос до нескольких сотен человек, увеличилось число транспортных средств, а также появились новые направления доставки грузов.

Был проведен анализ основных финансовых показателей компании за 9 мес. 2015-2017гг. Можно отметить тенденцию роста выручки компании на 27382944 тыс. руб. или на 61,1%. При этом наблюдается рост затрат на 13594339 тыс. руб. или на 31,7%. Так как прирост затрат ниже, чем прирост выручки, то прибыль от реализации компании за 9 мес. 2017 года увеличивается на 11527961 тыс. руб. или в 49 раз.

За 9 мес. 2017 года также можно наблюдать положительную тенденцию роста прибыли до налогообложения на 11442677 тыс. руб. или в 4,4 раза, что связано с расширением деятельности компании. Положительным является также и рост величины чистой прибыли компании на 8662191 тыс. руб. или в 4,06 раза.

Положительным моментом является рост фондоотдачи на 0,2 или 22.9%, что свидетельствует о росте эффективности использования основных средств компании. Рост коэффициента оборачиваемости на 0,8 свидетельствует об улучшении использования оборотных средств компании за 9 мес. 2017 году. Также отмечен рост рентабельности услуг на 20,3%, и рентабельности реализации на 15,8%.

Анализ трудовых ресурсов является наиболее важным этапом анализа.

Таблица 1 - Динамика персонала GTE LOGISTICS за 9 мес. 2015-9 мес. 2017гг

Категория работников	Численность работников, чел.				
	9 мес. 2015 год	9 мес. 2016 год	Изменение	9 мес. 2017 год	Изменение 2017/2016
Руководители	68	72	3	108	36
Рабочие	2223	2441	218	2376	-65
Служащие	513	574	61	648	74
Специалисты	616	503	-113	468	-35
Итого персонал	3420	3590	170	3600	10

Следует отметить динамику численности персонала за 9 мес. 2016 году на 170 человек в сторону роста, преимущественно за счет роста

численности рабочих на 218 человек. За 9 мес. 2017 года общий прирост численности персонала составил 10 человек, преимущественно за счет роста служащих на 74 человека.

В таблице 2 представлена структура персонала компании.

Таблица 2 - Динамика структуры GTE LOGISTICS за 9 мес. 2015-9 мес. 2017гг, %

Категория персонала	9 мес. 2015 год	9 мес. 2016 год	Изменение	9 мес. 2017 год	Изменение
Руководители	2	2	0	3	1
Рабочие	65	68	3	66	-2
Служащие	15	16	1	18	2
Специалисты	18	14	-4	13	-1
Итого промышленный персонал	100	100	0	100	0

Данные таблицы 2 свидетельствуют о росте доли рабочих в структуре персонала за 9 мес. 2016 году на 3%, и ее снижении за 9 мес. 2017 году на 2%. Доля руководителей за 9 мес. 2017 году растет на 1%. Доля служащих за 9 мес. 2016 году растет на 1%, а за 9 мес. 2017 году – еще на 2%.

В структуре персонала доля рабочих максимальна составляет 66%. Доля руководителей минимальна и составляет 3%.

У компании GTE Logistics есть филиалы во многих городах России.

Компания имеет филиалы в 45 крупных городах России и продолжает активно расширять географию. Благодаря этому компания имеет возможность с высоким качеством обслуживать как региональные, так и крупные компании федерального масштаба.

Все филиалы организации и ее региональные представительства управляются единым диспетчерским центром, за счет чего достигается высокий уровень согласованности. Но, традиционные средства организации кадровой работы не позволяют добиться максимального уровня эффективности, в связи с чем и возникает потребность внедрения единой автоматизированной системы управления персоналом.

Автором было проведено анкетирование среди руководящего состава компании GTE Logistics. В ходе анкетирования было опрошено 9 сотрудников компании. Был задан вопрос: «Как вы считаете, какой тип

организационной структуры преобладает в нашей компании? Оцените по 5 балльной шкале». Данные опроса отражены на рис.1.



Рисунок 1 - Результаты анкетирования

Как видно из рисунка мнение о том, что организационная структура является дивизиональной – самое распространенное среди управляющих работников компании. Оно было оценено в 4,44 балла.

Организационная структура компании является дивизиональной.

Основными достоинствами такой структуры GTE Logistics являются:

- быстрая реакция и адаптация к внешним условиям;
- стимулирование внимания к потребностям клиентов;
- отличная координация всех функциональных подразделений.

Недостатки такой структуры GTE Logistics являются:

- дублирование ресурсов подразделений;
- менее высокий уровень технического развития и специализации;
- слабая координация взаимодействия

В результате оценки эффективности организационной структуры управления GTE Logistics автор пришел к выводу, что необходимо оптимизировать действующую структуру управления, что позволит решить ряд проблем предприятия.

Выявленные проблемы:

- не определена ответственность руководителей структурных подразделений за результат;

– частые конфликты между структурными подразделениями, требующие разрешения на уровне Генерального директора и руководителей отделов;

– сильная централизация деятельности на уровне Генерального директора, когда обстоятельства не терпят бюрократической волокиты;

– высокие издержки на содержание обслуживающих подразделений по бухгалтерскому и налоговому учету;

– низкий уровень коммуникации между функциональными подразделениями.

– главный источник недостатков системы управления – это высшее руководство компании. Самые существенные причины в управлении – это ошибки в организационно-экономической деятельности, в определении стратегии развития, обычного планирования и действующего учета, оценки принятия решения, и также организация их выполнения;

– причинами отрицательных воздействий данных подразделений организации на конечные результаты являются неупорядоченность структуры управления экономикой организации;

– в деятельности предприятия не учитываются условия рыночной экономики: нет никакой ориентации на потребителя; нет никакой информации о конкурентах; нет никакого мониторинга среды; нет никакой межфункциональной начальной координации.

– ошибки в организации планово-экономической деятельности, в определении стратегии развития предприятия, текущем планировании и оперативном учете, оценке обоснованности и принятия решений, а также в организации их исполнения;

– неупорядоченность структуры управления экономикой организации;

– в деятельности предприятия не учитываются условия рыночной экономики (отсутствует ориентация на потребителя, информация о

конкурентах, межфункциональная начальная координация, нет мониторинга среды).

С методологической точки зрения, причиной всех приведенных недостатков и упущений является недопонимание и игнорирование руководством компании роли и места маркетинга в управлении организацией.

Было проведено анкетирование среди управляющего состава персонала компании, в результате которого были выявлены основные проблемы организационной структуры GTE Logistics. Анкетироваемым был задан вопрос: «Пожалуйста, оцените по 5- балльной шкале основные проблемы организационной структуры нашей компании».

В результате проведенного опроса были выявлены самые главные проблемы существующей организационной структуры компании и направления их решения (табл.3)

Таблица 3 - Выявленные проблемы организационной структуры GTE Logistics и направления их решения

Проблема	Решение
перегруженность генерального директора	Создание должности коммерческого директора с переподчинением функций, снижение нагрузки на генерального директора
отсутствие отдела, отвечающего за качество	Создание отдел управления качеством услуг
отсутствие системы информационного обмена информацией между сотрудниками, отсутствие it- отдела	Создание Интранет портала- информационной системы корпоративных коммуникаций
отсутствие отдела кадров	Передачи функций управления персоналом на аутсорсинг

В третьей главе выпускной квалификационной работы **«Разработка мероприятий по повышению эффективности структуры управления организацией GTE LOGISTICS»** автор предлагает проект реорганизации структуры предприятия.

Таблица 4 - Общие сведения о проекте реорганизации оргструктуры GTE Logistics

Полное наименование проекта	Оптимизация и представление на утверждение Генерального директору целевой организационной структуры GTE Logistics
Краткое наименование проекта	Оптимизация организационной структуры предприятия

Дата открытия	15 марта 2019 г.
Предполагаемая дата завершения:	15 января 2020 г.
Номер проекта	ВП-15-16
Заказчик	Учредители GTE Logistics
Куратор	Генеральный директор GTE Logistics
Руководитель проекта	Генеральный директор GTE Logistics
Основание открытия проекта	Указание GTE Logistics
Классификация проекта	Внутренний проект

Финансирование проекта будет осуществляться из бюджета GTE Logistics.

Цели проекта:

- оптимизация организационной структуры, ориентированной на проектное управление по выполнению заказов;
- прозрачность ответственности структурных подразделений на любом уровне иерархии, объема полномочий их руководителей;
- разграничение функций подразделений, исключающее их дублирование;
- контроль производственных процессов хозяйственной деятельности Общества в необходимых разрезах, на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях;
- возможность динамичного развития и способность быстро адаптироваться к любым изменениям внешней среды;

Среди мероприятий предложены:

1. введение должности коммерческого директора;
2. введение отдела контроллинга;
3. внедрение корпоративной информационной системы коммуникаций между персоналом компании в виде Интранет-портала;
4. передача на аутсорсинг услуг по управлению персоналом

Также автор сделал вывод о том, что внедрение мероприятий для GTE Logistics будет эффективным, так как все показатели по мероприятиям обеспечивают прирост в 2018 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В ходе выполнения работы была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении.

Организационная структура предприятия позволяет решить важную задачу выстраивания эффективного взаимодействия и координации всех структурных подразделений, работающих в соответствующих функциональных областях; разделения полномочий и ответственности между функциональными управленцами и подчиненными им структурными подразделениями. В то же время качество организационной системы предопределяет способность к адаптации предприятия и способы реагирования на внешние изменения.

Необходимость организационных структур управления тесно связана с развитием экономических отношений. Первые организации появились достаточно давно, еще в общинно-родовом строе, характерными ее признаками были централизованное управление и иерархия. Для выживания организации были необходимы быстрая реакция на изменения условий среды, методы повышающие эффективность хозяйственной деятельности, а также, скоординированность общих действий и постановка четких целей.

В работе анализ был проведен на материалах компании GTE Logistics.

На сегодняшний день GTE Logistics – стабильная развивающаяся, финансово независимая компания. За время работы GTE Logistics зарекомендовала себя как быстрый и эффективный оператор по логистике. У компании наработан большой опыт сотрудничества с иностранными и отечественными компаниям

Проведенный выше анализ существующей организационной структуры показал, что в настоящее время она требует доработки .

Наиболее актуальные проблемы, стоящие перед компанией сегодня:

- перегруженность генерального директора

- отсутствие отдела, отвечающего за качество;
- отсутствие системы информационного обмена информацией между сотрудниками, отсутствие it- отдела;
- отсутствие отдел кадров.

Для улучшения работы предприятия необходимы структурные изменения. Любая компания представляет собой некую систему или совокупность связанных между собой элементов, действующих как единое целое при реализации его генеральной цели. Для эффективного управления компанией необходимо, чтобы все управленческие решения, направленные на удовлетворение потребностей клиентов, опирались на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Ожидается, что преобразование организационной структуры приведет к:

- оптимизации подразделений и численности;
- равномерному распределению нагрузки на персонал;
- избеганию дублирования функций;
- разграничению сферы деятельности руководства, четкое определение зоны ответственности;
- обеспечению эффективной координации и коммуникации между подразделениями и уровнями иерархии.

В результате возрастет функционализм действующей системы управления, что сделает деятельность предприятия более оперативной, скоординированной и эффективной.

Как представляется автору работы, предложенные рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления будут способствовать повышению оперативности разработки и принятия управленческих решений. Соответственно обновленная структура управления позволит повысить эффективность деятельности GTE Logistics в целом.