

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПРИМТЕХБИЗНЕС»

Куликова Виктория Викторовна, к.г.н., доцент ДВФУ, доцент кафедры Экологии и БЖД, профессор РАЕ, Лавренко Карина Владимировна, ДВФУ, 5 курс, Экономика и управление на предприятии (по отраслям)

Аннотация

Выявлена необходимость непрерывного совершенствования организационной системы управления. Приведена краткая характеристика объекта исследования ООО «Примтехбизнес». Проведен комплексный анализ эффективности организационной структуры ООО «Примтехбизнес».

Ключевые слова: организационная структура, анализ эффективности, управление, экспертный метод, целостность объекта управления.

Переход отечественной экономики на этапе изменяющегося экономического роста от предприятий зависит повышение конкурентоспособности, эффективности производственной и финансово-экономической деятельности в результате умелого применения достижений НТП, новейших форм хозяйствования и управления производством, инициативы работников.

Существенное значение в осуществлении данной задачи отводится проведению исследования и совершенствованию систем управления, что способствует формированию стратегий развития предприятия, обоснованию планирования и управленческих решений, исполнению контроля за их выполнением, вскрытию резерва роста эффективности деятельности предприятия, оценке результатов функционирования организаций, подразделений и работников.

Актуальность темы подтверждается необходимостью постоянного совершенствования системы управления на каждом предприятии и указывает на необходимость применения исследовательского подхода к управлению. Совершенствование системы управления предусматривает выстраивание структуры, которая обеспечит ей способность модифицироваться, в случае необходимости, и тем самым повысить конкурентоспособность предприятия.

Стоит отметить и тот факт, что рост эффективности деятельности в области управления в существенной мере обусловливается организованностью системы, зависящей от четкой организационной структуры предприятия и деятельности ее элементов в назначении избранной цели. Практически на каждом большом предприятии можно привести примеры, когда реализации стратегических планов препятствовала организационная структура, которая сдерживала их выполнение или отдавала выбор реализации второстепенных вопросов.

Организационная структура управления – центральное понятие менеджмента, близко объединённое с целями, функциями, процессом

управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках данной структуры происходит целый управленческий процесс (ход потоков информации и принятие решений в управлении), где принимают участие менеджеры различных уровней, категорий и профессиональной специализации.

Стратегия поведения предприятия должна быть ориентирована на поиск оптимального распределения централизации и децентрализации управленческих функций, что определено необходимостью оперативно отвечать на трансформации во внешней среде, находить рациональные связи между звеньями и структурами управления на всех уровнях, минимизировать число ступеней структуры управления; увеличить оперативность принимаемых решений.

Таким образом, структуру управления рассматривают как конфигурацию разделения и кооперации управленческой деятельности, в границах чего происходит процесс управления.

В настоящее время отечественные предприятия сталкиваются проблемой низкой эффективности управления. Недостаточная исследованность проблем оптимизации систем управления предприятий, вызывает необходимость практического изучения в предоставленном направлении.

Объектом исследования является ООО «Примтехбизнес», оказывающее транспортные услуги. Предмет исследования – организационная структура управления ООО «Примтехбизнес».

ООО «Примтехбизнес» создано 29 декабря 2011г. Адрес государственной регистрации предприятия: 692900, Приморский край, г. Находка, ул. Юбилейная, ба, и является местом нахождения Общества. Приоритетные направления транспортно-логистической компании:

- обеспечение сервиса по доставке груза от двери до двери, крупногабаритного груза, по таможенному оформлению в портах погрузки и прибытия;
- отправка 20-футовых и 40-футовых контейнеров;
- автоперевозка грузов по ДВФО и других регионов Российской Федерации;
- страхование и отслеживание всех видов грузов;
- услуги таможенного оформления грузов;
- перевозка лесов [3].

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Так же ООО «Примтехбизнес» занимается земляными работами, ремонтно-строительными работами, строительными-монтажными работами.

Преимущества ООО «Примтехбизнес» перед другими аналогичными фирмами: большой парк автомобилей различных модификаций (для разного рода услуг); профессиональные водители и механизаторы обеспечивают надежность обслуживания; наличие авторемонтных мастерских гарантирует

исправность транспорта; наличие в штате вспомогательных рабочих дает возможность осуществлять погрузо-разгрузочные работы.

Организационная структура управления ООО «Примтехбизнес» представлена на рисунке 1.

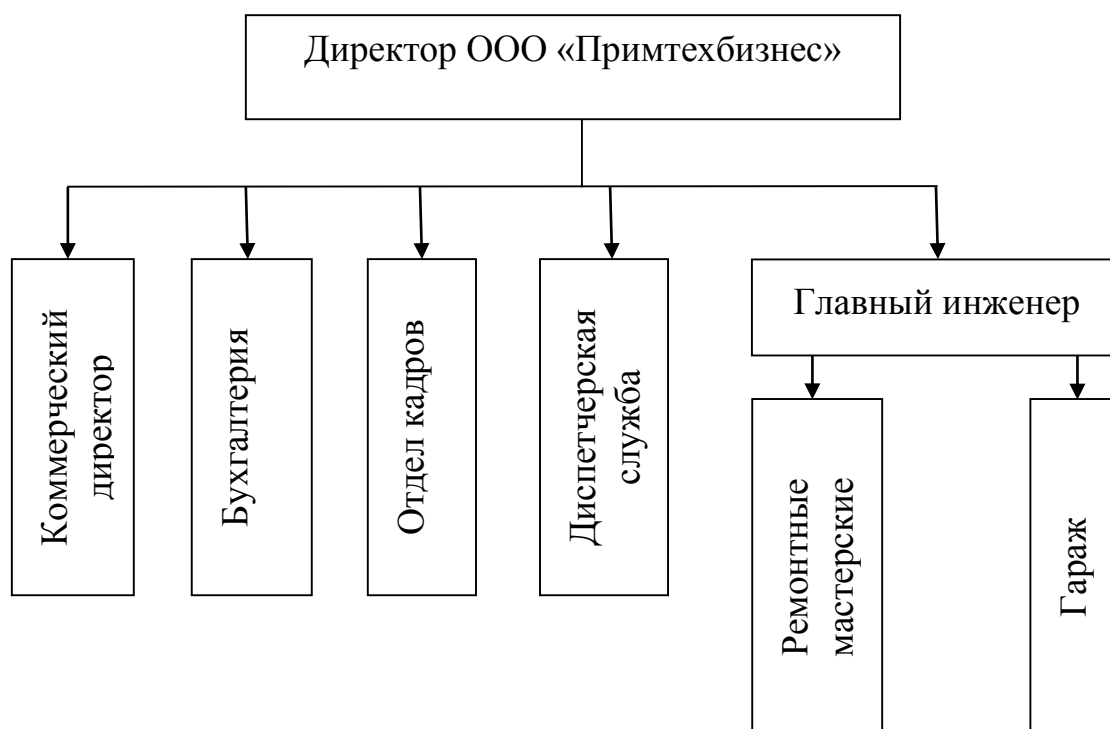


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Примтехбизнес»

Организационная структура - линейно-функциональная. К линейным руководителям ООО «Примтехбизнес» относятся: коммерческий директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, главный диспетчер, главный инженер. К функциональным подразделениям предприятия относятся: коммерческий отдел, отдел кадров, бухгалтерия, диспетчерская служба, ремонтные мастерские, гараж.

Производственная структура ООО «Примтехбизнес» складывается из основных, вспомогательных и подсобных цехов и участков.

К основным цехам относятся: автоколонна, участок технического обслуживания, слесарно-механический участок.

К вспомогательным цехам относится участок ремонтной зоны.

К обслуживающему хозяйству относятся: склады запасных частей, материалов, инструмента и топлива.

Организацией поставок топлива, горюче-смазочных материалов, запасных частей к автомобилям занимается главный механик ООО «Примтехбизнес».

Технический потенциал фирмы включает в себя технические средства, автомобили, здания и сооружения, вспомогательное оборудование и т. п.

В таблице 1 представлен перечень ведущих специалистов ООО «Примтехбизнес», а также их задачи и функции.

Таблица 1 - Должностные обязанности ведущих специалистов ООО

«Примтехбизнес»

Должность	Задачи, функции, ответственность
Директор	Осуществляет общее руководство, контроль за расходованием финансов, разработка стратегии развития предприятия.
Главный инженер	Руководство техническим обеспечением деятельности ООО «Примтехбизнес»
Главный бухгалтер	Контроль исполнения финансовой дисциплины, разработка ценовой политики и финансовой стратегии.
Диспетчер	Организация работы по оказанию транспортных услуг. Расстановка кадров и контроль за их работой.
Главный механик	Организация поиска поставщиков запасных частей, ГСМ. Организация работы по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей. Выработка рекомендаций по увеличению эффективности работ.

Все ведущие специалисты фирмы обладают соответствующим профессиональным образованием опытом работы в данной области.

При наборе водителей и вспомогательного персонала предпочтение отдается также, имеющие опыт работы в соответствующей сфере деятельности.

В целях оценки эффективности организационной структуры ООО «Примтехбизнес» используем методику, предложенную Н.Н. Федоровой [2]. Анализ выполним поэтапно.

Этап 1. Анализ организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента ООО «Примтехбизнес». В таблице 2 представлена классификация имеющихся на предприятии документов.

Таблица 2 - Классификация нормативно-методических документов ООО «Примтехбизнес»

Тип документов	Виды документов
Нормативные	Гражданский кодекс РФ; Трудовой кодекс РФ; Закон РФ «О защите прав потребителей»; Нормативно-техническая документация (рабочие технологические карты, руководство по ремонту узлов агрегатов и машин, инструкции по обслуживанию техники, инструкции по соблюдению правил техники безопасности)
Организационные	Учредительные документы (устав и договор); структура и штатная численность; штатное расписание; правила внутреннего трудового распорядка; положение о структурных подразделениях; должностные инструкции работников.
Распорядительные	Постановления, решения; приказы; распоряжения; указания
Справочно-информационные	Справки, докладные и объяснительные записки, акты, письма, телеграммы
Личная учетность	Трудовой договор, трудовая книжка, личные карточки

Основными структурообразующими документами, обеспечивающими деятельность ООО «Примтехбизнес» являются устав, договор, штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО «Примтехбизнес» отсутствует, что не разрешает выстроить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и образует

значительные трудности при обнаружении недостатков организационной структуры управления.

Этап 2. Анализ целостности объекта управления. Цель анализа - оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации. Долгосрочной целью ООО «Примтехбизнес» является лидерство рынка грузоперевозок Приморского края. Краткосрочной целью ООО «Примтехбизнес» является повышение доходности предприятия. Миссия предприятия - предоставление качественных услуг в сфере грузоперевозок, предоставление услуг спецтехники и ремонта техники.

В таблице 3 представлена матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений ООО «Примтехбизнес» среди главных видов деятельности. Взаимообусловленность деятельности структурных подразделений и основных видов деятельности предприятия обосновывается прямой зависимостью результатов деятельности одного подразделения от результатов деятельности другого подразделения.

Таблица 3 - Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений ООО «Примтехбизнес»

Направления работы / Структурное подразделение	Автоперевозка грузов по ДВФО	Отправка контейнеров	Страхование и отслеживание грузов	Ремонт техники
Генеральный директор	+	+	+	+
Коммерческий директор	+	+	+	-
Бухгалтерия	+	+	+	+
Диспетчерская служба	+	+	+	-
Отдел кадров	+	+	-	+
Главный инженер	+	+	-	+
Ремонтные мастерские	+	+	+	+
Гараж	+	+	+	+

Таким образом, ООО «Примтехбизнес» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Любое направление реализует несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации [1].

Этап 3. Анализ внешней эффективности организации (анализ степени использования организацией внешних возможностей).

Цель анализа - оценка степени применения системой управления возможностей внешней среды, учета угроз, обнаружение причин рассогласования результата и цели в проблемных зонах, степени соответствия организационной структуры управления совокупности условий ее функционирования во внешней среде.

В таблице 4 представлены возможности и угрозы деятельности ООО «Примтехбизнес» на рынке грузоперевозок Приморского края и ДВФО.

Таблица 4 - Возможности и угрозы внешней среды ООО «Примтехбизнес»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	1 Высокий производственный потенциал (наличие собственного транспорта и ремонтной базы). 2 Возможность расширения автопарка 3 Высокий уровень качества услуг. 4 Эффективная система контроля доставки грузов. 5 Возможность автоперевозок различных грузов, в т.ч. негабаритных, контейнеров	1 Устаревший парк автотехники 2 Отсутствие возможностей доставки сборных грузов 3 Недостаточная мощность ремонтной базы 4 Невосприимчивость к разработке новых услуг, расширению клиентской базы
Кадры	Высококвалифицированный персонал	Нехватка узкопрофильных специалистов
Маркетинг	Сложившийся круг постоянных клиентов	1 Отсутствие мероприятий по эффективному использованию конкурентных преимуществ. 2 Высокие ставки – потеря клиентов
Организация	Большой стаж работы руководителей	Текучка производственного персонала
Финансы	достаточно средств для текущих расчетов и платежей, низкая степень вероятности банкротства	Отсутствие финансовой прочности, снижение платежеспособности

Курс на возрождение российской экономики обнаруживает потенциал для роста деятельности ООО «Примтехбизнес», поскольку с развитием регионального бизнеса повышается спрос на услуги грузоперевозчиков. ООО «Примтехбизнес» также обладает возможностями открытия новейших сегментов рынка, например, реконструировать ремонтную базу и развить такое направление деятельности, как ремонт тяжелой техники.

Высокая текучка среди производственного персонала, а так же недостаточное количество узкопрофильных специалистов-механиков тормозит развитие организации. Это сказывается на отсутствии или даже снижении спроса на продукцию компании, отсутствии нововведений в области маркетинга, разработок новых видов услуг.

Существующая организационная структура ООО «Примтехбизнес» содержит актуальные направления основной деятельности, все-таки слабо соответствует тенденциям развития бизнеса на перспективу в связи с недостаточностью ее гибкости. В отношении слабости горизонтальных связей эта структура не может оперативно прореагировать на структурные изменения спроса, содействовать разработке новейших видов услуг, раскрытию новых сегментов рынка, введению новейших технологий.

Отсюда появляются причины рассогласования результата и назначенных целей: одни подразделения, причем наиболее важнейшие, (ремонтные мастерские) не достигли цели, результат работы других оказался

выше ожидаемого (коммерческая служба, диспетчерская служба).

Этап 4. Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации).

Цель анализа - оценка способности организационной структуры управления обеспечивать достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку «механизм управления» концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя Кму). Расчет обобщающих показателей Ксс, Ксв, Кму производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле:

$$K_{cc, cv, my} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i, \quad (1)$$

где m_i - количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;

q_i - коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы фирмы, при этом должно соблюдаться условие $\sum q = 1$);

A_i - оценка в баллах по шкале от 1 до m .

Шкала оценки данного показателя при 10-ти балльной шкале следующая:

0-3 - организационная структура не отвечает целям и задачам деятельности предприятия; 3-6 - организационная структура неэффективна, механизм управления не регламентирует взаимодействие элементов и их целенаправленное развитие; 6-8 - организационная структура способствует эффективной деятельности предприятия, однако механизм управления недостаточно эффективно обеспечивает реализацию целевых установок и выработку решений на достижение максимальных результатов при минимальных и необходимых затратах; 8-10 - организационная структура и механизм управления являются эффективными.

Для характеристики эффективности механизма управления в ООО «Примтехбизнес» применяем показатели оценки организации управленческих процессов на предприятии, таких как: длительность управленческого цикла, непрерывность управленческого цикла, ритмичность управления, оперативность принимаемых решений, экономичность системы управления, уровень исполнительности аппарата управления, уровень качества подготовки управленческих решений, уровень использования рабочего времени в аппарате управления. Для их оценки используем экспертный метод.

Таблица 5 - Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов ООО «Примтехбизнес»

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)
------------	------------------------------

	Главный диспетчер	Главный инженер	Коммерческий директор	Генеральный директор	Средняя оценка
Длительность управленческого цикла	10	9	9	9	9,3
Непрерывность управленческого цикла	8	8	7	7	7,5
Ритмичность управления	9	8	8	7	8,0
Оперативность принимаемых решений	8	7	7	6	7,0
Экономичность системы управления	7	7	5	6	6,3
Уровень исполнительности аппарата управления	7	8	7	8	7,5
Уровень качества подготовки управленческих решений	7	8	8	7	7,8
Уровень использования рабочего времени	9	8	8	8	8,3

Вследствие полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в ООО «Примтехбизнес» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления Кму и представим в таблице 6.

Таблица 6 - Расчет коэффициента эффективности механизма управления

Показатель	Коэффициент весомости (q_i)	Оценка в баллах (A_i)	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Длительность управленческого цикла	0,1	9,3	0,93
Непрерывность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Ритмичность управления	0,1	8,0	0,80
Оперативность принимаемых решений	0,13	7,0	0,91
Экономичность системы управления	0,21	6,3	1,32
Уровень исполнительности аппарата управления	0,13	7,5	0,98
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,07	7,8	0,55
Уровень использования рабочего времени	0,16	8,3	1,33
Итого	1	-	7,56

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для ООО «Примтехбизнес» равен 7,56. Данное значение попадает в интервал 6-8, что означает, что организационная структура предприятия обеспечивает эффективность целесообразных взаимоотношений между элементами структуры, однако ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок (например, выработку рекламных предложений и дизайн-проектов на одного работника), а также имеет необоснованно высокие

затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Этап 5. Анализ соответствия организационной структуры управления производственной структуре.

Цель анализа - оценка соответствия двух основных подсистем друг другу, формирование информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия. Оценка эффективности оргструктуры может быть проведена только с позиций ее результативности для управляемого объекта. С этой точки зрения в цепочке наиболее значимых факторов, учитываемых при анализе организационной структуры, основными являются: уровень специализации, объем и тип производства → технологические факторы → организация производственного процесса → производственная структура → воспроизводственная структура → финансовая структура → организационная структура.

Производство продукции и услуг в ООО «Примтехбизнес» диверсифицировано. Основные объемы прибыли приходятся на доходы, полученные от автоперевозок.

На рисунке 2 приведена схема взаимосвязи линейных и функциональных подразделений организации, сплошными стрелками обозначены бизнес-процессы по движению продукции и услуг, пунктирными стрелками - движение информации.

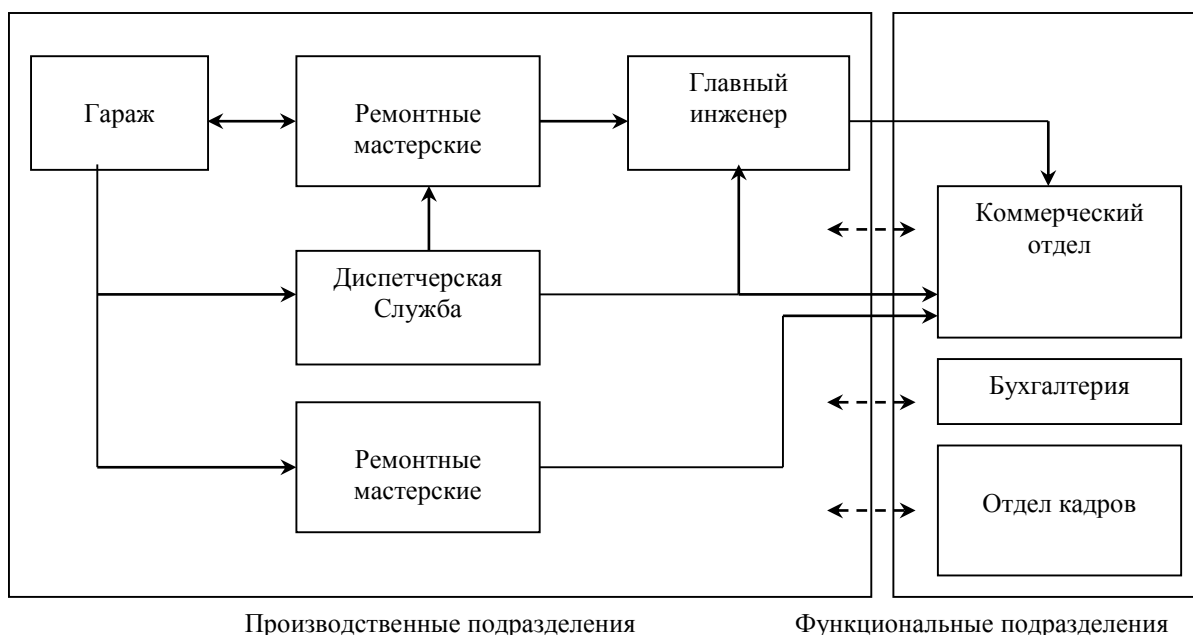


Рисунок 2 - Структура линейных и функциональных взаимосвязей в ООО «Примтехбизнес»

Мы видим, что все производственные подразделения взаимосвязаны с функциональными подразделениями - бухгалтерией, отделом по управлению персоналом, коммерческим отделом. Эта взаимосвязь реализуется через информационные потоки.

Таким образом, производственная структура ООО «Примтехбизнес» соответствует функциональной структуре. Взаимосвязи между ними выражаются в движении информации между ними.

Проведенный анализ показал, что управленческая система ООО «Примтехбизнес» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Несмотря на ряд недостатков, в целом, организационная структура предприятия обеспечивает высокий уровень организации работ и стабильность обслуживания потребителей.

Список литературы

1 Лавренко К.В., Куликова В.В. Анализ ресурсного потенциала на примере ресурсов организационной структуры системы управления // Всероссийская научно-практическая конференция «Конкурентоспособность экономических субъектов». – Находка, ДВФУ, 2015. С. 125-130

2 Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.

3 Официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. infrus.ru/golyanovo/promtehbiznes-456925.html