Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

Оценка эффективности организационной структуры малых промышленных предприятий

2021

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

РЕФЕРАТ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 101 наименований. Работа включает 15 таблиц и 21 рисунков. Общий объем ВКР (магистерской диссертации) – 126 страница.

Ключевые слова: оценка эффективности, организационная структура предприятия, малые промышленные предприятия.

Цель исследования – разработка теоретико-методических основ и практических рекомендаций по оценке и повышению эффективности организационных структур малых промышленных предприятий. Объектом исследования выступает организационная структура малого промышленного предприятия.

Научная новизна исследования состоит в разработке методического подхода к оценке эффективности организационной структуры малых промышленных предприятий, отличающегося принципом определения показателей эффективности для подразделений предприятия, выделением центров затрат и центров прибыли, что позволит выработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры с учетом процессов формирования потребительской ценности и выработать план сокращения затрат в областях, которые поддерживают основной производственный процесс.

Практическая значимость исследования заключается в применении малыми промышленными предприятиями предложенного методического подхода на практике.

Предложенные автором рекомендации позволят полноценно оценить эффективность действующей организационной структуры и предложить пути ее оптимизации.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ 7
1.1 Понятие и типы организационной структуры предприятия 7
1.2 Специфика хозяйственной деятельности малых промышленных предприятий. 22
1.3 Факторы развития организационной структуры на малых промышленных предприятиях 36
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ 52
2.1 Влияние развития малых предприятий на экономику Российской Федерации 52
2.2 Исследование эффективности реинжиниринга бизнес-процессов на малом промышленном предприятии методом кейс-стади 67
3 РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 86
3.1 Методический подход к оценке эффективности организационной структуры 86
3.2 Апробация предложенного методического подхода к оценке эффективности организационной структуре на примере малого промышленного предприятия 103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 113
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 116
ПРИЛОЖЕНИЕ А 127

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Глобализация мировой экономики приводит к постоянному возрастанию неопределенности хозяйственной деятельности субъектов, занятых в производстве материальных благ. В совокупности с особенностями современного этапа развития отечественной промышленности для предприятий становится жизненно необходимым своевременная адаптация факторов внутренней среды к угрозам из вне. Данное положение особенно актуально для малых промышленных предприятий, которые с одной стороны обладают гибкостью и оперативностью в принятии решений, с другой – капиталоёмкие, инертны, а также крайне ограничены в ресурсах.

С целью долгосрочного качественного экономического развития перед руководителем малого предприятия встают вопросы формирования системы управления, которая позволит своевременно использовать возможности и нивелировать угрозы факторов внешней среды. Решение данной задачи может быть достигнуто путем рационального распределения ответственности и полномочий, а именно разработки эффективной организационной структуры предприятия.

На сегодняшний день существует множество отечественных и зарубежных теоретико-методических работ по проектированию систем управления. Исследования по данной тематике носят, как правило, эмпирический характер и отражают опыт крупных организаций, со сложной иерархической структурой. При этом, аспекты проектирования организационных структур малых предприятий, с учетом особенностей их деятельности, практически не освещены и нуждаются в дополнительной методической проработке.

Степень разработанности проблемы. Важный вклад в исследование проблем формирования, функционирования и развития систем управления внесли Лганбегян А.Г., Лнсофф И.Х., Базилевич Л.Л. Аганбегян А.Г., Богданов А.А., Бурков В.Н., Валуев С.А., Вяткин В.Н., Евенко Л.И., Ириков В.А., Кабаков

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В.С., Каменицер С.Е. Крейсберг М.М., Лейбкинд А.Р., Мильнер Б.З., Обэр-Крие Дж. Овсиевич Б.Д., Рапопорт В.С., Русинов Ф.М., Смолкин А.М., Сыроежин И.М., Тейлор Ф., Файоль А., Франчук В.И., Чандлер А., Чумаченко Н.Г., Янг С., Виханского О.С., Зволева П.Н., Смирнова Э.А., Фатхутдинова Р.А. и др.

Проблемой оценки эффективности деятельности предприятия в целом, а так же организационных структур, занимались Богатин Ю.В., Жуков А.В., Кац И.Я., Любинин А.Б., Мельник М.В., Петухов Р.М., Русинов Ф.М., Смолкин А.М., Сульповар Л.Б., Сыроежин И.М., Туровец О.Г., Федоренко Н.П., Федорова Н.Н., Франчук В.И., Фухс Р., Хачатуров Т.С., Хауштайн Х.Д, Яковенко Г.Е. и др.

Работы отечественных учёных, посвященные методам диагностирования и оптимизации параметров производственно-технических систем и производственных мощностей предприятий, позволяют выявить резервы повышения производительности труда, прогнозировать уровень сбалансированности и повысить коэффициент использования производственных машин и оборудования. Единичные работы, опубликованные по разработке стратегии организационных изменений в рамках стратегического плана развития предприятия, не решают всего комплекса проблем формирования долгосрочной системной концепции эффективной организационной перестройки. На сегодняшний момент не получила достаточного освещения тема формирования организационной структуры управления на малых промышленных предприятиях. Дальнейшая задача совершенствование методов оценки эффективности организационной структуры применимых в рамках малых промышленных предприятий остается открытой.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методических основ и практических рекомендаций по оценке и повышению эффективности организационных структур малых промышленных предприятий.

Цель определила ряд следующих *задач*:

- Исследовать теоретические основы формирования и развития организационных структур малых промышленных предприятий, факторы, влияющие на тип организационной структуры;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- Провести анализ практик по повышению эффективности организационной структуры на малых промышленных предприятиях, выявить элементы организационной структуры, оказывающие наибольшее влияние на эффективность деятельности предприятия;

- Разработать методический подход к оценке и повышению эффективности организационной структуры малого промышленного предприятия и провести его апробацию.

Научная новизна исследования заключается в разработке методического подхода к оценке и повышению эффективности организационной структуры малого промышленного предприятия, отличием которой является учет специфических показателей интенсивностью обмена знаниями для поддержки контакта с клиентами, что позволяет обеспечить поддержку конкурентного преимущества предприятия, связанного с его клиентоориентированностью и способностью быстро реагировать на индивидуализированные запросы потребителей.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Понятие и типы организационной структуры предприятия

В мире существует много различных организаций и все они различны. Преследуют разнообразные цели и выполняют разные задачи. Каждая организация выпускает своей спектр продукции или услуг, концентрируется на своем сегменте рынка, выгодоприобретателей. Для этих целей люди объединяются в организации, и распределяют между собой роли, которые необходимо выполнять. Чтобы понять, как люди организуются и распределяют между собой производственный функционал и зоны ответственности. Не обходимо рассмотреть различные организационные структуры, в которых регламентируется образ взаимодействия каждого сотрудника, и отражается специфика организации.

Федюкова Г. А. в своей работе дает такое определение «организационная структура управления представляет собой систему разделения функциональных обязанностей, прав и ответственности между отдельными подразделениями с учетом экономической целесообразности вынесения отдельных функций на аутсорсинг, обеспечивающую эффективное внутреннее и внешнее взаимодействие, направленную на достижение поставленных целей и удовлетворение потребностей клиентов» [1]. Так же она выделяет в массе определений других авторов такие элементы, в термине организационной структуры, как сумму различных связей, подразделение целостной системы на зависимые части, концентрацию управленческих связей (централизованные, децентрализованные), функциональную и целевую направленность, аутсорсинг как часть системы. Указание на соответствие эффективности организационной структуры, подверженность различным факторам, и самое главное, что в ней должна находиться отражение одной из главных причин создание организаций,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

удовлетворение потребностей людей. Интересна позиция Б.З. Мильнер которых находит место и взаимоотношениям людей [2].

Первые организационные структуры появились виде линейных взаимосвязей, такие структуры основывались на принципах единоначалия. Где вся власть принадлежала руководителю (виде директора), и от него сверху вниз по иерархической лестнице спускались указания подчиненным, сначала руководителям среднего звена (если они были), затем непосредственно исполнителям (рабочим). Обратная взаимосвязь осуществлялась в противоположной последовательности от рабочих к руководителю на самый верх по всей цепочке связей. На основе поступивших данных вырабатывались указания, которые вновь спускались вниз. Такой тип связи называется централизованным. Впервые такой вид линейной организационной структуры был описан Максом Вебером и Фредериком Тейлором [3, 4] (рисунок 1).



Рисунок 1 – Линейная организационная структура [7]

Руководители в организациях с такой структурой выполняли все функции необходимые при выполнении поставленных задач. Им никто не мог указывать кроме как вышестоящего руководителя, все указания спускались строго в низ проходя через каждую ступень иерархии. Такая структура была примечательна

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

тем, что работники должны быть все сторонне развитыми и способны выполнять различные задания. Еще можно отметить высокую загруженность вышестоящих руководителей, так как через них пропускались все действия в организации. Такие связи называются централизованными.

Данный вид организационной структуры управления подходит для малых и средних организаций, занимающихся консервативными видами деятельности. Технология производства или оказания услуг, которых практически в течении большого промежутка времени мало изменяется или вовсе остается неизменной. А сам тех процесс не отличается сложностью производства работ [5, 6].

Из преимуществ линейной организационной структуры можно выделить следующие:

- все команды поступают от одного руководителя;
- простая структура связей;
- незамедлительная реакция на полученные поручения;
- все ответственность за конечный результат лежит непосредственно на руководителе;
- простота контроля за выявлением задач.

К недостаткам относятся:

- необходимость в высокой подготовке руководящего состава, во всем спектре деятельности фирмы;
- большая загруженность руководителей;
- отсутствие возможности напрямую коммуницировать между объектами на одном уровне иерархии;
- отсутствие функционального разделения.

На основе рассмотренного теоретического материала нами заключено, что под организационной структурой необходимо понимать функциональную взаимосвязь подразделений предприятия для достижения требуемых целей предприятия. Помимо этого, изучены основные типы организационных структур и их назначение. А также на сновании развития существующих организационных структур, современных тенденций развития социума и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

технологий, было предположено направление дальнейшего развития организационных структур в будущем.

Со временем внешняя среда изменялась, и для поддержания конкурентоспособности и повышения эффективности появилось разделение труда. Стали появляться люди, специализирующиеся на выполнении определенного вида труда. Это позволило им набраться опыта и оттачивать навыка. Что повысило качество и эффективность труда в определённой области. Разделение управляющего персонала и рабочих по функциональным подразделениям позволяет распределить на грузку и увеличить скорость выполнения своих обязательств. Работник несет ответственность сугубо только в рамках своего подразделения и своих функциональных обязательств. В отличии линейной организационной структуры в (рисунок 2) появляется связь между подразделениями на одной линии иерархии.

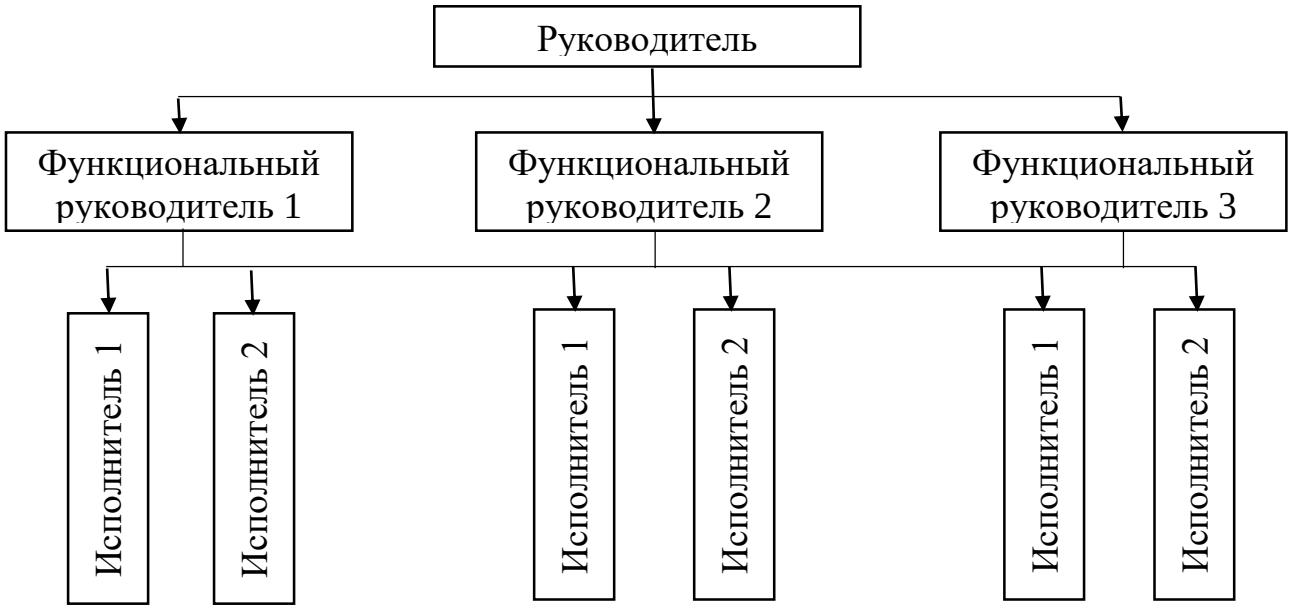


Рисунок 2 – Функциональная организационная структура

Теперь решения по выполнению задач могут приниматься сообща с различными функциональными подразделениями. Нарушается беспрекословность единство власти, в данной структуре любой вышестоящий руководитель может отдавать распоряжения в низ по иерархии независимо находится ли адресат не посредственно у него в подчинении или нет. Такая структура подходит для организаций, выполняющих несложный

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

технологический процесс без особых изменений, осуществляющих массовое производство, в такой структуре может быть до 1000 человек [7,8,9].

Из плюсов можно выделить:

- высокую степень подготовки специалистов;
- разделение функциональных обязательств;
- возможность подключить к решению задач профильных специалистов;
- уменьшение вероятности применения не эффективной стратегии;
- каждое подразделение выполняет только свои непосредственные функциональные обязанности.

Из недостатков выделяется:

- усложнение взаимосвязи между составляющими организационной структуры, из-за большого их количества;
- увеличивается время обработки данных;
- работники стараются выполнить только свои функции, вследствие труднее определить ответственное лицо за негативный конечный результат;
- право приказа у нескольких вышестоящих руководителей;
- труднее отследить выполнение работы.

С течением времени при развитии общества и организаций проявились линейно-функциональные организационные структуры (рисунок 3).

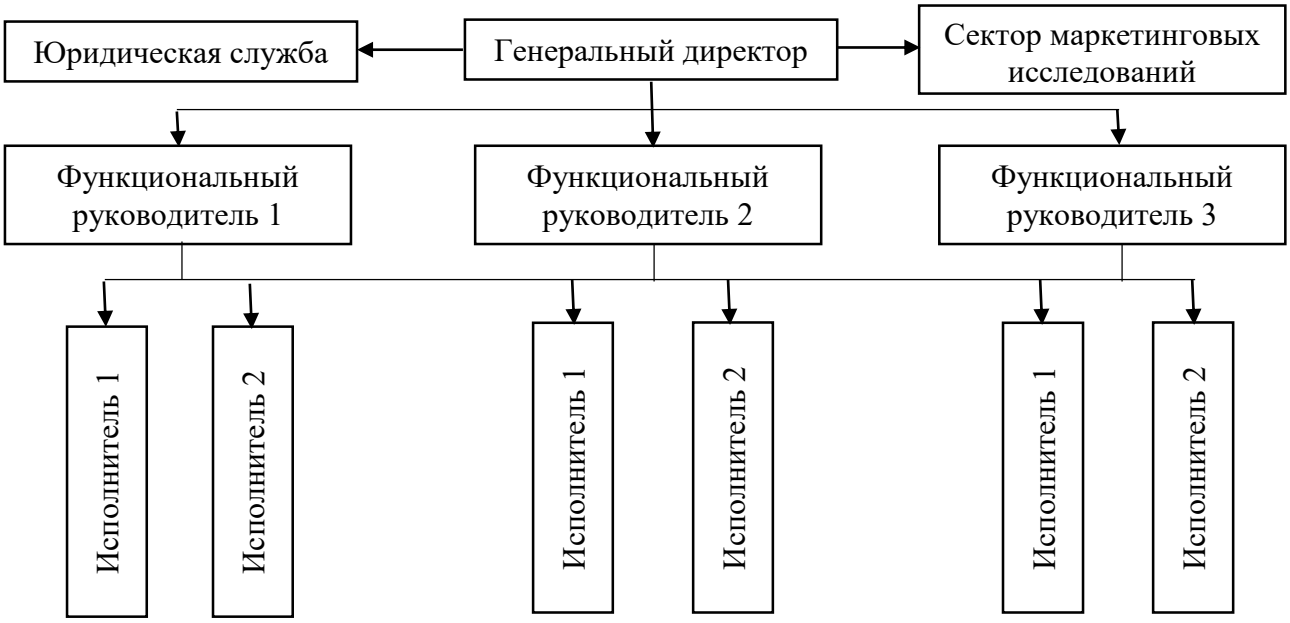


Рисунок 3 – Линейно-функциональная организационная структура

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Главной особенностью стало сочетание, как линейных, так и функциональных связей между подразделениями. Как правило линейные связи лежат во внутренней основе подразделения. А функциональные связи реализуются через специальные функциональные подразделения, созданные при линейных менеджерах. Иногда функциональные подразделения можно выделить в штаб, роли которого, как и подразделений составляющие, его не принимать каких-то конкретных решений, а в консультировании линейных руководителей. Тем самым разгружая их, а также способствует более детальной грамотной проработке задач, что повышает эффективность деятельности как подразделения, так и организации в целом. К функциональным структурам могут относиться отделы экономические, маркетинга, убавления персонала, контроля качества и т. д. При увеличении производства функциональные подразделения могут быть, как при руководителе верхнего звена, так и при руководителях среднего звена. Тогда возникает необходимость разделения обязанностей, что усложняет взаимосвязи внутри структуры управления.

Данная структура также подходит для стабильных организаций с массовым однотипным производством [6, 7].

Положительные стороны, следующие:

- детальная проработка различных задач;
- разделение руководящих и функциональных функций;
- снижение нагрузки и уровня ответственности с руководителей.

Из минусов следует:

- разделение зон ответственности;
- высокая централизация связей;
- низкая скорость принятия решений;
- сохраняется низкий уровень гибкости связей.

В 50-х годах XX века, на западе на некоторых предприятиях образовалась - дивизионная организационная структура (рисунок 4). Вследствие того, что в те времена западные государства продвигали спрос на потребительские товары, так же повлияло развитее маркетинга.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

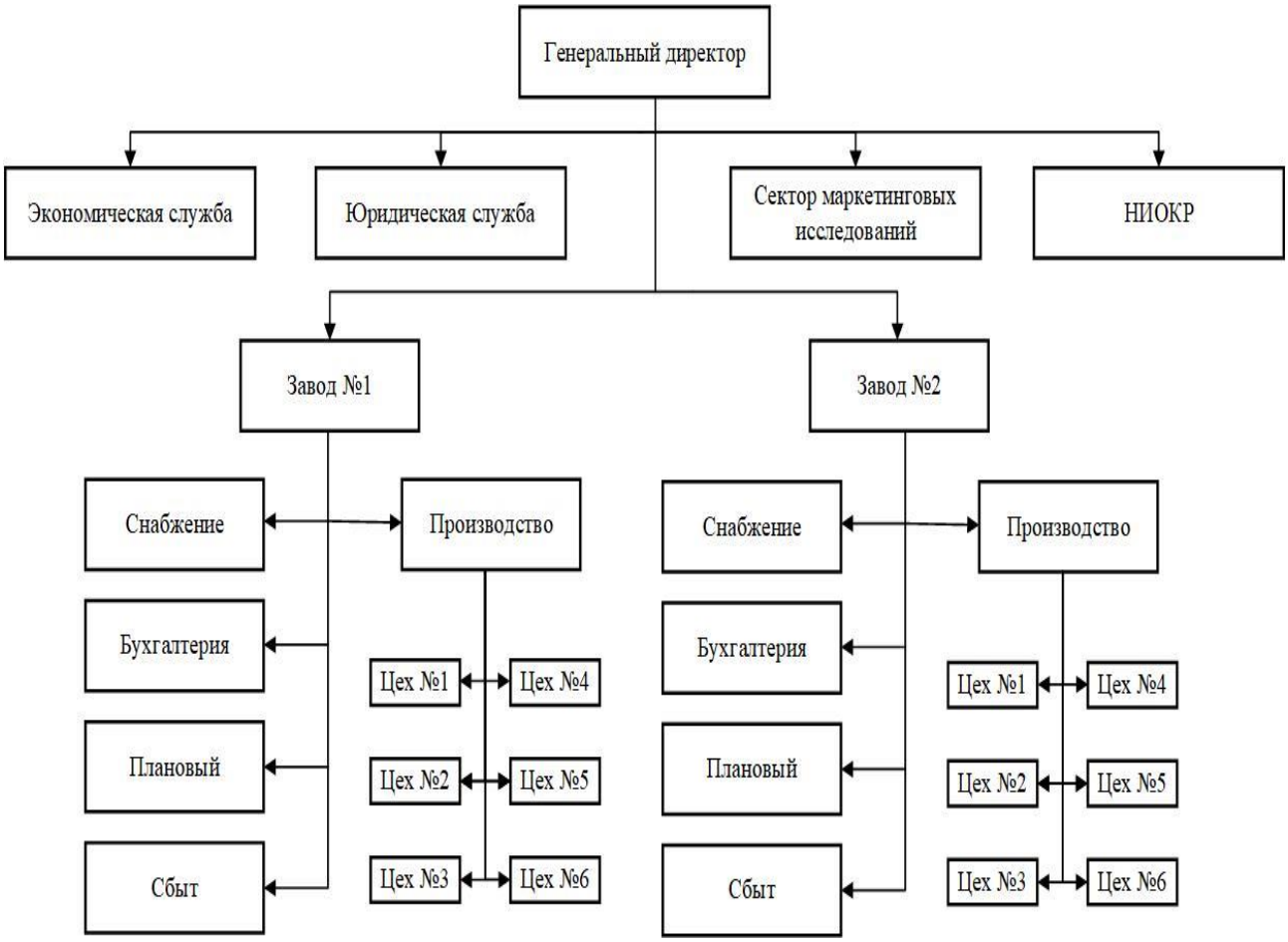


Рисунок 4 – Дивизионная организационная структура

Для удовлетворения постоянно растущего спроса на разнообразные товары, предприятиям приходится увеличивать производство, как в количестве продукции, так и в номенклатурах. Это так же позволит увеличить долю рынка за счет привлечения новых клиентов. Для более эффективного управления в данной конъюнктуре рынка и более быстрого принятия решений, учитывая локальные потребности общества в географическом или продуктовом плане, организационные структуры вынуждены эволюционировать в дивизионные по продуктовому или географическому признаку [8].

Дивизионная организационная структура состоит из штаб-квартиры, находящейся на самом верху иерархической цепочки. Её задача состоит из контроля и стратегического планирования по развитию компании, разработки НИОКР, распределения финансирования. Далее организация разделяется на дивизионы (на самостоятельные частично автономные подразделения) в состав которых входят как функциональные, так и линейные подразделения.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Дивизионы сами имеют право на ведение хозяйственной деятельности (закупка сырья, сбыт готовой продукции и ведение производства), так же за все это несут полную ответственность перед штаб-квартирой. Руководитель дивизиона несет ответственность непосредственно за результаты деятельности своего кластера (подразделения) [9]. Данная структура может существовать в форме одной юридической организации (подразделения в виде дивизионов), а может быть организована посредствам образования нескольких дочерних компаний, тогда дивизион существует в виде отдельно выраженного юридического лица или объединения таких организаций.

Дивизионная организационная структура представляет собой среднее между бюрократической иерархией и адаптивной организационной структурой. И проявляет в себе черты децентрализации управленческих функций. Дивизионы представляю собой диверсификацию деятельности организации по разным направлениям: продуктовым, географическим, также применяется комбинация обоих вариантов [10]. Деление по продуктовому признаку предполагает разделение стратегии по развитию на рынке и персонализации различных товаров на различные кластеры потребителей. Деление по географическому признаку подразумевает построение различных стратегий по внедрению на различные рынки одного и того же товара, с учетом портрета потребителей, культурных, нравственных, и экономических особенностей региона.

Данная организационная структура подходит для крупных предприятий с холдинговой моделью управления, с выраженной диверсификацией по продуктовому или региональному принципу [11, 12]. В состав такого предприятия входят два или более подразделения, которым требуется более быстрая адаптация к различным секторам рынка.

К положительным сторонам данной организационной структуры можно отнести уделение большего внимания к потребностям потребителя, с более быстрой реакцией; умеренную диверсификацию управленческих связей; более выраженное разделение зон ответственности; снижение нагрузки путем

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

разграничения функциональных и управленческих функций; увеличенную скорость принятия решения, из-за делегирования полномочий вниз по иерархический лестнице.

К отрицательным сторонам относятся – более сложная структура связей; увеличение расходов из-за дублирования функциональных структур в дивизионах; более сложная стратегия развития; риск разногласий персонала.

В середине двадцатого века рынок характеризовался нестабильной обстановкой. Для того, чтобы компании могли сохранить свои позиции на рынке, они были вынуждены выпускать не одну и ту же продукцию, а постоянно привносить на рынок что-то новое. Таким образом появились проектные организационные структуры (рисунок 5).

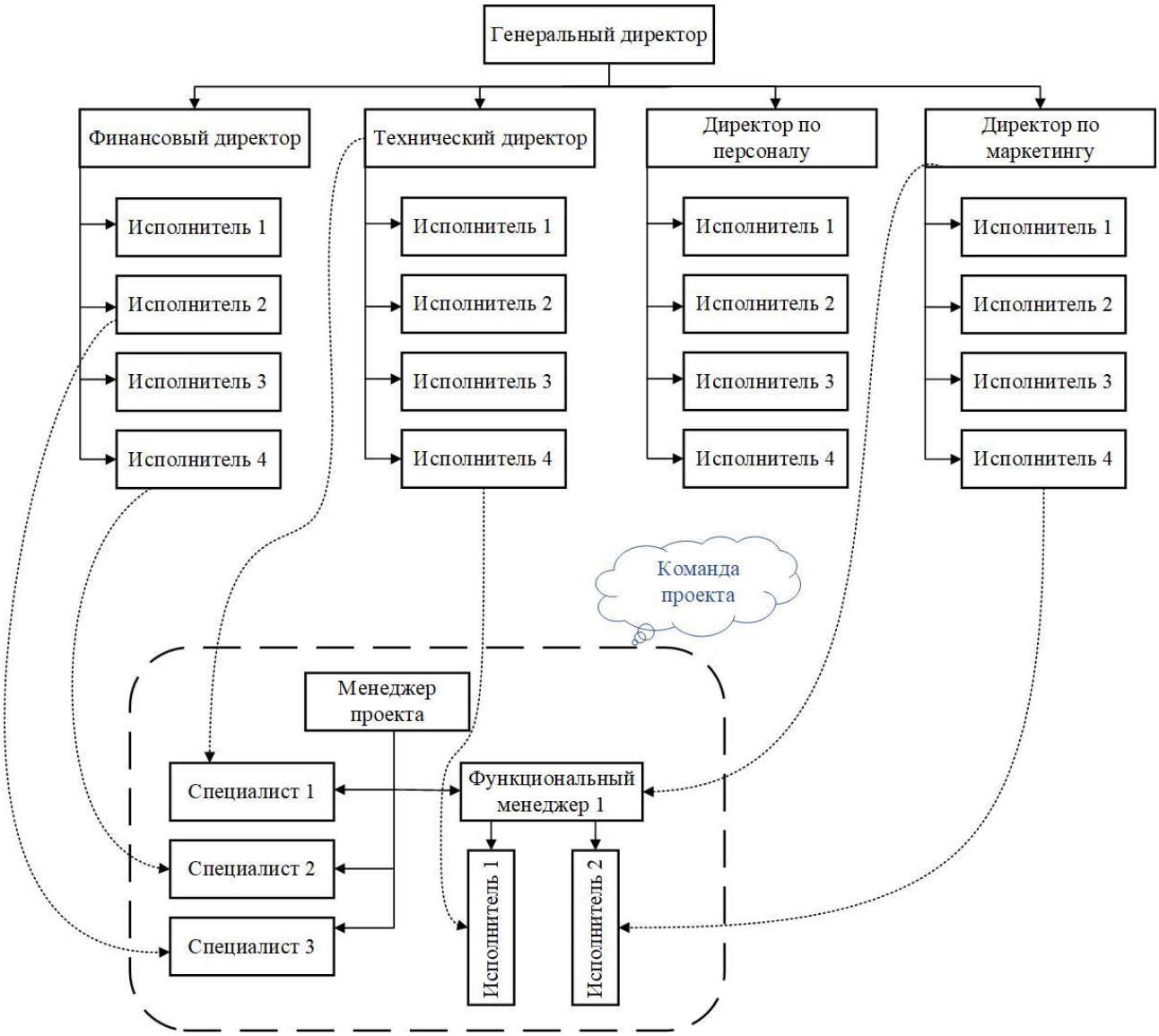


Рисунок 5 – Проектная организационная структура

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Данная структура считается одной из адаптивных структур, главной особенностью, которой является снижение централизации ступеней управления, развитие горизонтальных связей взамен вертикальных [13].

Проектная организационная структура выделяется тем, что в основе ее лежит одна из разновидностей механической структуры, но параллельно с ней создается подразделение наподобие еще одной организационной структуры. Такое подразделение необходимо для решения одной конкретной задачи, поставленной руководством организации. При этом на ее решение выделяется определенное количество ресурсов. Чаще всего подобной задачей является разработка какого-либо перспективного направления. Необходимо отметить, что проектное подразделение создается на время решения поставленной за задачи. Подразделение состоит из специалистов разных сфер деятельности (функциональных и линейных подразделений основной механической структуры). После выполнения своей цели проектное подразделение распускается, а работники занимаются выполнением своих непосредственных обязанностей. Проектные подразделения бывают разной степени децентрализации управленческих связей, в одних персонал подчиняется напрямую директору организации, в других – через руководителя проекта.

Проектная организационная структура больше подходит для организаций с малым количеством осуществляемых проектов. Однако данную структуру возможно реализовать при любом размере организаций. Так как размер и функциональные обязанности формируются под определенные задачи и ресурсы [14].

К плюсам проектной структуры относятся:

- установка более коротких, гибких связей для достижения проекта;
- выделение ресурсов для достижения наиболее важных целей;
- скорость взаимодействия внутри структуры;
- повышение взаимопонимания и обмена опытом;
- более высокую сплочённость коллектива.

К минусам можно отнести:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- ухудшение выполнения повседневных обязанностей привлеченных сотрудников;

- расходы на поиск и работу персонала, привлеченного непосредственно под задачи проекта;

- расходы, формирующиеся в период адаптации персонала;

- риск возникновения конфликта в подразделении.

Эволюционным развитием проектной организационной структуры стала матричная организационная структура (рисунок 6).

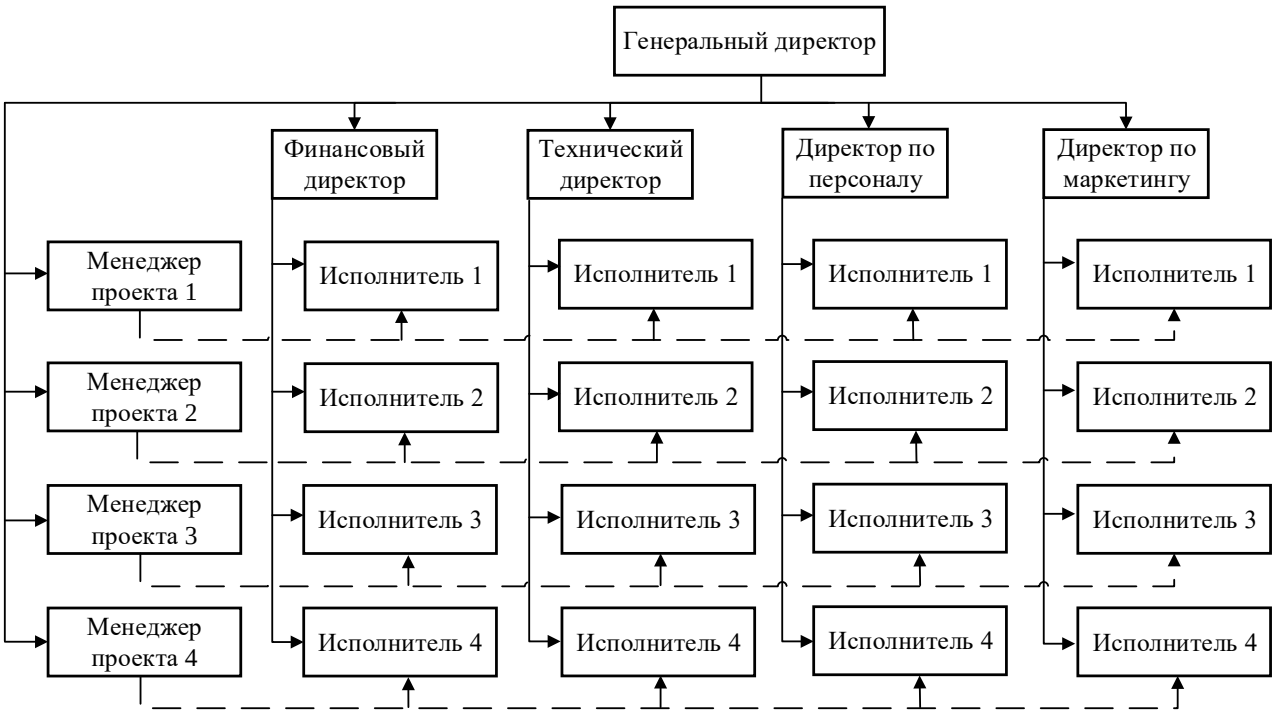


Рисунок 6 – Матричная организационная структура

Её выраженным отличием от предыдущей является то, что в ней реализуется целая сеть проектных работ, в которых дополнительные взаимосвязи пронизывают поперёк всю вертикальную структуру организации, взаимодействуя с функциональными и линейными подразделениями [15, 16]. Одновременно решается целое множество проектов. В этой структуре используется принцип двоеглавия. Руководят проектами и несут ответственность за их выполнения (они же вертикальные связи) руководители проектов, которые наделены полномочиями и ресурсами для выполнения поставленных целей [17, 18, 19]. По вертикальной линии связи осуществляется

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

контроль выполнения и качества выполняемой работы. Работники в данной структуре, выполняя задания по проекту, остаются в составе классической вертикали власти.

Матричная структура обуславливается своей гибкостью, на ее базе может формироваться масса разнообразных связей, способствующих быстрому эффективному выполнению работ, которые могут перестроиться в любой момент для выполнения необходимого задания. Это свидетельствует о высокой адаптации к постоянно изменяющимся запросам общества. Данная структура относится к адаптивным структурам также, как и проектная организационная структура. Особе внимание в такой структуре заслуживает построение горизонтальных взаимосвязей, оно способствует уменьшению ступеней иерархии и снижению нагрузки с линейных менеджеров, поскольку большая часть информации направляется напрямую участникам проекта.

Такая структура больше подходит для предприятий, реализующих большое количество проектов: по разработке новых продуктов или реализации новых направлений, по проведению исследований [20]. Также она подходит для организаций занимающимися НИОКР; организация, предоставляющих консультативные услуги и т.п.

Из преимуществ можно выделить:

- высокую гибкость и адаптацию к различным факторам;
- прямые связи между подразделениями;
- привлечение высококлассных специалистов;
- меньшую ответственность подразделений;
- увеличение скорости работы подразделений;
- обмен знаниями и опытом между персоналом.

Среди недостатков можно выделить:

- сложность в расстановке приоритетов;
- риск возникновения разногласий среди управленческого персонала;
- разграничение ответственности между менеджерами;
- рост потребностии в высококомпетентных специалистах.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Развитие цифровых технологий и средств связи, а также постоянно увеличивающиеся темпы прогресса стали предпосылками появления сетевой структуры управления (рисунок 7).

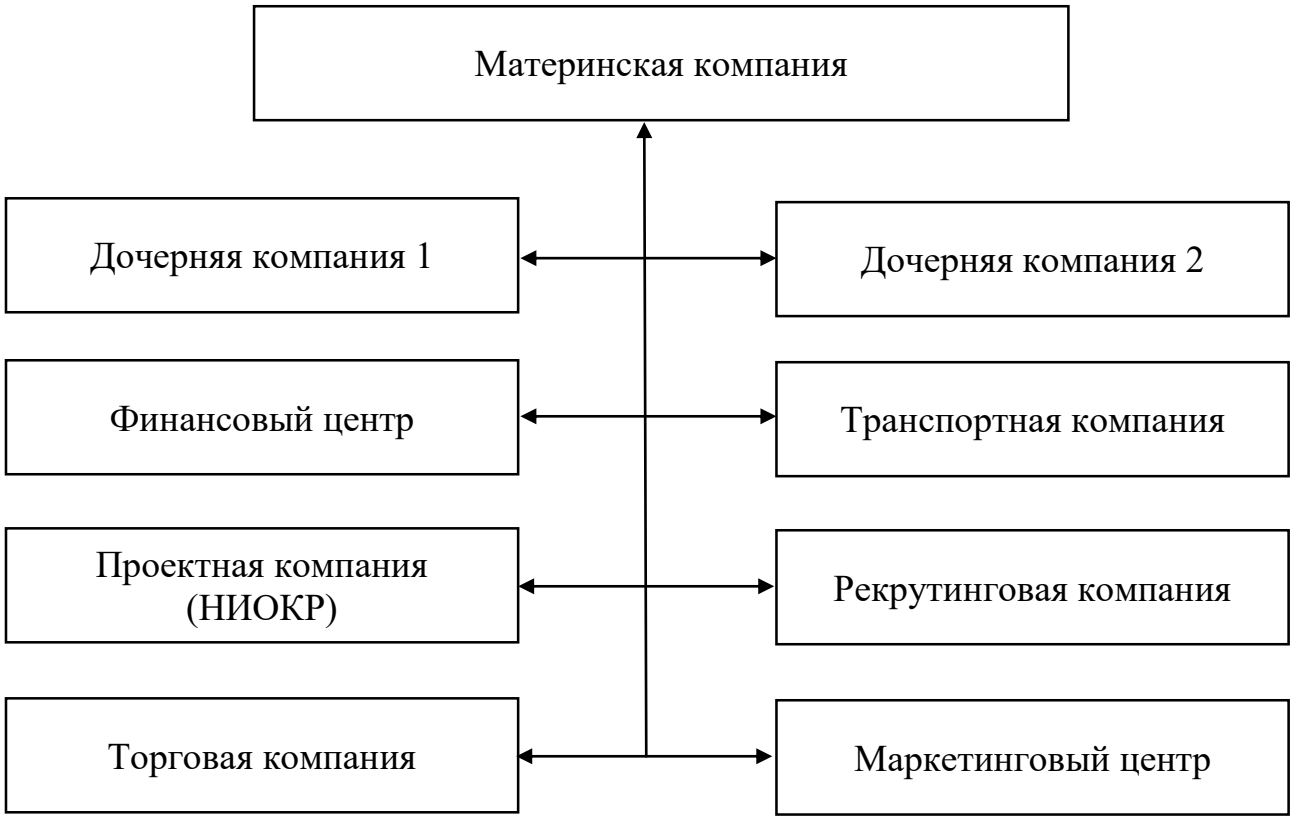


Рисунок 7 – Сетевая организационная структура [26]

Данная структура обладает преимуществами функционального распределения трудовых обязанностей, тем самым позволяя более совершенно распределять ресурсы необходимые для достижения поставленных целей [21, 22]. Сетевая структура хорошо справляется с постоянными изменения как внешних, так и внутренних факторов путем постоянной адаптации и перераспределения ресурсов, и в случае необходимости – быстрому перестроению взаимосвязей.

Гибкость сетевой структуры управления подразумевает соперничество между подразделениями или сотрудниками, при этом еще могут привлекаться дополнительные сотрудничества за пределами структуры. Уровень связей в структуре балансирует между здоровой конкуренцией и синергией, что предопределяет гибкость и высокую эффективность при выполнении задач.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Отмечается высокая степень децентрализации связей преимущественно взаимосвязи выстраиваются горизонтально напрямую. Успешность выполнения задания заключается совпадением своих внутренних целей и мотивацией между различными элементами структуры, также они не должны расходиться с предназначением и целями, организации.

Сетевые структуры могут выстраиваться в разнообразных формах. Основными принципами формирования такой структуры можно отметить. Они выстраиваются из дочерних компаний, где каждая дочерняя компания может выполнять роль подразделения (в классическом понимании) или функциональную обязанность. Так же в состав структуры могут входить сторонние организации и люди [23]. Данные организации выстраиваются в единую сеть и преследуют общие мотивы, желания и конечные цели, образуют эффективную сеть взаимосвязей, обеспечивающую всем взаимовыгодное сотрудничество. Как правило в этой сети формируется центр управления из оной, реже нескольких организаций, который обеспечивает координацию между всеми составляющими звеньями сети [24, 25]. Взаимосвязи между ними оформляются посредством контрактов.

Сетевая структура подходит для крупных организаций, занимающаяся разными сферами деятельности, для которых актуально быть в постоянно сменяющейся нестабильной среде. Так же уместно будет для различных форм кооперацій, ассоциаций, требующих объединенных усилий.

На основе рассмотренного теоретического материала нами заключено, что под организационной структурой необходимо понимать функциональную взаимосвязь подразделений предприятия для достижения требуемых целей предприятия. Помимо этого, изучены основные типы организационных структур и их назначение. И рассмотрен дальнейший путь развития организационных структур.

Из плюсов можно выжелтить следующее:

- высокая гибкость, и адаптация к внешней среде;

- фокусировка на важных направлениях;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- подключить высоко квалифицированных специалистов;
- заинтересованность исполнителей в выполнении работы;
- низаний уровень затрат на административную часть персонала.

К минусам относятся:

- необходимость в поиске и привлечении специалистов;
- вероятность конфликтов и не взаимопонимания;
- сложная конструкция связей.

Постоянно увеличивающаяся тенденция изменении факторов внешней и внутренней среды будет способствовать к постоянному развитию организационных структур. Анализируя динамику развития организационных структур, и факторов, в силу которых они изменяются сводится к тому, что будет уделяться внимание все большей гибкости связей, снижению затрат на управление организацией, будет важна скорость, с которой обрабатываются данные и принимаются решения, постепенное снижение количества ступеней управления.

С момента развития цифровых технологий, (во многом благодаря им), увеличиваются динамика обмена информацией. Дальнейшее развитие технологий в данной отрасли повлияет в наибольшей степени на то, как в будущем будут формироваться организационные структуры предприятий. Тенденция такова, что при помощи цифровых трёхногой будет расти удобство и скорость передачи данных, а также при помощи специального телекоммуникационного программно-аппаратного комплекса можно нивелировать расстояние и породить собрания собрав множество людей из разных геолокаций в одном виртуальном пространстве. Что еще больше поспособствует выстраиванию горизонтальных связей, большей эффективности, и занятию лидирующих позиций [27].

Важно отметить, что в организациях при формировании организационной структуры управления (из практики видно), что не используют строго один вид организационной структуры управления, а применяют комбинацию из разных видов [28]. Так, например, при формировании подразделений организации могут

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

применить дивизионную или сетевую структуру, а при выстраивании взаимоотношений внутри отделов или подразделений могут применить линейный или линейно-функциональный принципы построения связей.

Рассмотрев различные источники литературы [29, 30, 31, 16, 32] можно выделить следующие тренды, которые будут способствовать развитию эффективного функционирования предприятия:

- меньшее количество ступеней иерархии;
- увеличение требований к квалификации персонала;
- важным качеством будет наличие синергетических связей взаимодействия;
- гибкость и оперативная адаптация на изменившиеся факторы;
- уменьшение затрат на поддержание функционирование организации (администрирование);
- применение инновационных технологий.

Рассмотрев основные организационные структуры, понимаем, как в организациях происходит процесс разделения функциональных обязательств, принципы взаимодействия людей внутри организации. Выявлена значимость каждого сотрудника для целой организации, определена зона влияния и ответственности, за протекающие бизнес-процессы. Но остаются вопросы по самой специфике организации, так как остались без внимание различные признаки: размеры, отрасль, особенности рынка, факторы влияния.

1.2 Специфика хозяйственной деятельности малых промышленных предприятий.

Для успешного ведения предпринимательской деятельности, а также других целей организаций. Необходимо знать особенности самого предприятия, специфику производства, отрасли, размеры организации. С этими особенностями связано какими ресурсами обладает компания, какие проекты она способна осуществить, в каком направлении, есть возможность развиваться дальше. Какие роли выполняет в обществе.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Для ведения предпринимательской деятельности организация должна быть оформлена в виде индивидуального предпринимателя или юридического лица. Организация, не зарегистрированная в налоговом органе, попадает под административное право нарушение (КоАП РФ Статья 14.1. Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации или без специального разрешения (лицензии)) или уголовное (УК РФ Статья 171. Незаконное предпринимательство). Регистрация предпринимательской деятельности происходит согласно федеральному закону (ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" от 08.08.2001 N 129-ФЗ). После внесении индивидуальных предпринимателей в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП), а юридических лиц в единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) (ведением этих двух реестров занимается Федеральная налоговая служба) могут вести предпринимательскую деятельность. Однако на некоторые виды деятельности необходимо получить лицензию. Список видов деятельности подлежащих лицензированию приведен в статье 12 федерального закона "О лицензировании отдельных видов деятельности" от 04.05.2011 N 99-ФЗ [33].

Физические лица могут заниматься предпринимательской деятельностью по предоставлению услуг, исполнению различных работ и производству продукции, не образовывая юридического лица. Для этого им просто достаточно зарегистрироваться в виде индивидуального предпринимателя в соответствии с законами страны. Как правило индивидуальное предпринимательство образуется в области малого бизнеса. И обладает особенностями правового статуса:

- обязательная регистрация индивидуального предпринимателя;
- деятельность индивидуальных предприятий регламентируется гражданским кодексом РФ, если другое не предусмотрено законом;
- индивидуальный предприниматель может нанимать к себе рабочих, для осуществления предпринимательской деятельности. В случаи действий в

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

определённом виде деятельности, где необходимы какие-либо трудовые компетенции и подтверждающие документы на право выполняя работ. Достаточно иметь в штате сотрудника, соответствующего требованиям, а не обладать данными свойствами предпринимателю;

- споры по разногласиям индивидуальных предпринимателей ведутся в арбитражном суде;

- индивидуальный предприниматель несет гражданско-правовую ответственность за нарушение обязательств независимо от своей вины (п. 3 ст. 401 ГК РФ);

- индивидуальный предприниматель несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом. Кроме случаев, на которое не может быть обращено взыскание в соответствии с действующим законодательством (ст. 446 Гражданского процессуального кодекса РФ);

- индивидуальный предприниматель может быть признан банкротом.

Данная организационно-правовая деятельность несет ряд положительных признаков, в виде простой системы управления, упрощенно системы налогообложения и отчётности, льготы и различные программы в поддержку индивидуальных предпринимателей. Однако есть ряд и отрицательных фактов в виде: несения ответственности всем своим имуществом; высокорискованной производственной деятельности; ограничения на занятия некоторыми видами деятельности; сложность в привлечении инвестиций [33].

Предприятия в виде юридического лица. Согласно статье 48 гражданского кодекса РФ «Юридическим лицом признается организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.» [34].

Юридическому лицу свойственно следующие признаки:

- организационное единство, определяющиеся организационной структурой, регламентом деловых связей;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- имущественная обособленность, имущество предприятия принадлежит на правах собственности или другом праве непосредственно предприятию в виде юридического лица (государственное имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения или оперативного управления);

- юридическое лицо самостоятельно несет гражданско-правовую ответственность, то есть собственники или участники юридического лица не несут ответственности по обязательствам юридического лица. Есть некие исключения у хозяйственных товариществ, казенных предприятии;

- представлять свои права интерес от своего лица (лица предприятия) в том числе и в судебных разбирательствах, совершать сделки в отношении имущества. Право иметь свое фирменное наименование, внесенное в единый государственный реестр юридических лиц.

Деятельность компании производится на основе учредительных документов. Полные товарищества и товарищества на вере в этой роли используют учредительный договор, а все прочие юридические лица применяют устав организации. В учредительном документе юридического лица должны указываться сведения о: наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц.

Так же в учредительном документе устанавливается правоспособность юридического лица, за исключением государственных и муниципальных организации на унитарных предприятиях. Право заниматься любым видом деятельности предусмотренных в законодательстве страны. Государственные, муниципальные унитарные предприятия и некоммерческие организации в праве заниматься теми видами деятельности, которые предусмотрены в учредительном документе организации [33].

Из данных из гражданского кодекса Российской Федерации части первой от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021), статьи 132 Предприятие определяется как, имущественных комплекс обладающими правами и используемый для ведения предпринимательской деятельности. Предприятие является

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

недвижимостью, которое может выступать как предмет купли-продажи с изменением прав на его обладание.

Так же в гражданском кодексе прописаны составляющие предприятия:

- здания, сооружения;
- оборудование, инвентарь;
- сырьевая база;
- финансовые права и обязательства;
- индивидуальное обозначение.

Так же за предприятиями могут быть закреплены другие права в рамках законодательства [35].

Основными определяющими чертами предприятия, позволяющие обособить как субъект рыночной экономики является:

- производственно-техническое единство – предполагающие единство капитала, производственных технологий и процессов производства;
- организационное единство – предполагающие под собой выстраивание организационных отношений, оформленных в организационную структуру, под одним руководителем;
- экономическое единство – проявляющая в единстве используемых материальных, информационно технических, финансовых ресурсов предприятия, и экономических итогов проделанной работы [33, 36].

Предприятия для социума выполняют такие важные роли как:

- задают общую картину социально - экономического положения регионов и страны;
- через систему налогообложения образовываются различные бюджеты государственного управления: федеральный бюджет, региональные бюджеты субъектов Российской Федерации, местные бюджеты различных муниципалитетов и т. д.;
- влияние на развитие и формировании инфраструктуры регионов страны;
- решаются вопрос необходимой поставляемой продуктовой базы для общества;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- обеспечивают занятость трудовых ресурсов страны, тем самым снабжая общества материальными, и финансовыми благами.

Каждое предприятие выполняет определённые функций. Такие как производство продукции, распространение товаров, предоставление услуг. В зависимости от рода деятельности и специфики производства в выбранной отросли труда. При выполнении функциональных обязательств организации выполняет рад задач.

Как правило задачи на предприятии определяются интересами собственников организации или управляющим органом в зависимости от существующего положения дел компании, немалую роль играет и размер предприятия. Поставленные задачи отражаются в выбранной стратегии развития. Для решения задач предприятия формируют имущество, приобретают оборудование, сырье и материалы, нанимают персонал, создают организационную структуру управления, организуют технологические процессы производства. Чаще всего перед организацией стоят такие задачи как:

- получение прибыли и предоставление стабильного дохода собственниками компании, увеличение стоимости компании;
- удовлетворение спроса потребителей на необходимые продукты или услуги;
- предоставление населению возможность зарабатывать, обеспечение комфортными условиями труда с дальнейшим развитием в профессии;
- эффективное использование ресурсов предприятия;
- усовершенствование производственных процессов при помощи инновационных разработок, как технологических, так и управленческих;
- вести конкурентно способную борьбу на рынке товаров и услуг [36, 37].

При рассмотрении предприятий выделяются три аспекта: экономический, юридический, отраслевой.

Экономический аспект предприятия выражается в его независимости, как субъекта рыночной деятельности, основанного для удовлетворения потребностей общества и собственников. Организация должна обладать

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

материальными финансовыми и трудовыми ресурсами для успешного выполнения своих задач и обязанностей. Свобода распоряжения собственностью и ресурсами предприятия зависит от правового статуса предприятия в отношении имущественного комплекса. Основными компонентами имущественного комплекса предприятия являются: земельные участки, здания, сооружения, оборудование, сырье, материалы, продукция, инвентарь, денежные средства, а также нематериальные активы (товарные знаки, фирменные наименования, авторские и лицензионные права, ноу-хау и т. д.) [36].

Отраслевой аспект предприятия описывает отличительные черты производства. Находясь в определенном отраслевом сегменте рынка предприятие выполняет свои целевые задачи, при помощи уникальных технологических операций присущие данной отрасли.

Юридический аспект рассматривает организации в соответствии с определёнными законами страны, регламентирующими их деятельность. К юридическим признакам относятся:

- присутствие обособленного имущества, в собственности или в доверенном управлении;
- несение ответственности по имуществу;
- право на распоряжение имуществом предприятия: использование, продажу или приобретением нового;
- право от своего имени выступать в суде;
- Обособленный бухгалтерский баланс [36, 38].

Все существующие организации можно разделить по нескольким признакам, приведённым в таблице 1.

Исчерпывающий перечень организационно-правовых форм приведен в "ОК 028-2012. Общероссийский классификатор организационно-правовых ф орм" (утв. Приказом Росстандарта от 16.10.2012 N 505-ст) (ред. от 24.10.2018) (вместе с "Пояснениями к позициям ОКОПФ") [39].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 1 – Классификация предприятий

Классификационный признак	Виды предприятий
1. По форме собственности	Государственная собственность
	Муниципальная собственность
	Частная собственность
	Собственность общественных организаций
	Иная форма собственности (смешанная собственность, собственность иностранных лиц)
2. По целевому назначению	Производство продукции
	Выполнение работ
	Оказание услуг
3. По отраслевой принадлежности	Промышленные
	Сельскохозяйственные
	Предприятия транспорта, связи, строительства, сферы услуг и т. п.
4. По размерам	Крупные
	Средние
	Микропредприятия
	Малые
5. В зависимости от целей деятельности	Коммерческие
	Некоммерческие

Теперь рассмотрим, что из себе представляет малое предприятие. Так по федеральному закону "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ к субъектам малого предпринимательства относятся организации, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации [40]. Такие организации включены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, которые от носятся к категории малого предпринимательства, и соответствуют следующим условиям: доход, полученный от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год не более 800 млн. рублей; уровень среднесписочного числа рабочих не более 100 человек. К организационно-

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

правовым формам предприятий относятся хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства. У которых суммарная доля участия в уставном капитале других организаций соответствует следующим критериям:

– в иностранных организациях не больше 49 процентов;

– в российских организациях, не являющихся субъектами малого и среднего бизнеса не более 49 процентов;

– в российских организациях, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, фондов не превышать 25 процентов.

Более наглядно классификация организационных структур представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Основные организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Важной особенностью малого предприятия является особенность ведения бухгалтерского учета. Каждая организация самостоятельно формирует свою учетную политику, руководствуясь законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, федеральными и отраслевыми стандартам [41]. В отличие от крупного предприятия, где этим может заниматься целый отдел, а в малой организации практически нет разделения труда, за частую весь учет предприятия ведет сам руководитель и только в малых долях этим занимается бухгалтер, и в исключительных случаях несколько человек. В таких организациях проводится, малое количество хозяйственных операций, с этой функцией вполне может справиться один специалист. От бухгалтера на малом предприятии требуется высокий уровень квалификации во всех областях бухгалтерского и налогового учета.

Учет на малых предприятиях может вестись различными способами в зависимости от специфики и сферы деятельности, организация сама выбирает подходящий ей способ. Так учет может вестись по основной системе налогообложения организации или по упрощенной системе налогообложения [42]. Используя упрощенную систему налогообложения предприятие может вести бухгалтерский учет только основных средства, и не материальных активов.

У малых предприятий есть возможность выбора среди двух упрошенных систем налогообложения, к ним относятся: упрошенная система налогообложения; единый налог на вмененный доход. Сам смысл упрощенных систем в том, чтобы снизить налоговую нагрузку, тем самым оставить один налог, при как можно более низкой налоговой ставке. При всем этом предприятие на упрощенных режимах все равно должно платить страховые взносы, и ведение кассовых операций.

Согласно федеральному закону № 402 "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 руководители малых предприятий обязаны нести ответственность лично за ведение бухгалтерского учета. Либо в их праве, ориентируясь от количества хозяйственных операций, делегировать данную функцию: бухгалтеру, создать отдел бухгалтерии, или же поручить другой фирме,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

специализирующей на ведении бухгалтерского учета. Руководители других организаций, согласно федеральному закону № 402 "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011, должны поручить ведения бухгалтерского учета главному бухгалтеру или специализирующей организации. Если иное не установлено настоящим Федеральным законом [43].

Руководители малых предприятий предпочитают пользоваться услугами сторонних организаций (аутсорсинг), передовая им ведение бухгалтерского учета. Компании предоставляющие услуги аутсорсинга, выполняю данные обязательства более качественно, позволяют руководителю снять с себя нагрузку высвобождая время, что дает возможность направить его на ведение предпринимательской деятельности. У данного способа, ведения бухгалтерского учета, есть недостатки в виде раскрытия конфиденциальной информации, и снижения оперативности деятельности, а также ведет к дополнительной финансовой нагрузке на оплату данных услуг.

У каждого малого предприятия есть свои способы ведения деятельности, предпочтения к структуре управления, планы по экономической стратегии, ведение хозяйственных операции, формирования системы учетной политики и все это отражается в учетной политике предприятия. Так поданным из "Методические рекомендации по бухгалтерскому учету и отчетности на хлебоприемных и зерноперерабатывающих предприятиях", учетная политика организации – принятая, организацией, совокупность способов ведения бухгалтерского учета, включающих первичное наблюдение, стоимостное измерение, текущую группировку и итоговое обобщение фактов хозяйственной деятельности. Существенными признаются способы ведения бухгалтерского учета, без знания о применении которых заинтересованными пользователями бухгалтерской отчетности невозможна достоверная оценка финансового положения, движения денежных средств или финансовых результатов деятельности организации.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Учетная политика организации формируется главным бухгалтером (при отсутствии руководителем) и утверждается руководителем организации. При этом утверждается:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета;
- формы первичных учетных документов, применяемых для оформления фактов хозяйственной деятельности, по которым не предусмотрены типовые формы первичных учетных документов, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств организации;
- методы оценки активов и обязательств;
- правила документооборота;
- порядок контроля за хозяйственными операциями.

Малые предприятия так же могут принять единый документ, в котором будут, отражаться способы ведения бухгалтерского учета, и метод определения налоговой базы, начисления и уплаты налогов. Есть возможность пользоваться двумя отдельными учетными политиками, для налогового и бухгалтерского учета. Не предусмотрено строгой формы налогового учета.

Эффективность деятельности предприятия во многом зависит, от выбранной стратегии развития организации. Однако планированием стратегии развития на малых предприятиях практически никто не занимается, в основном все пускается на самотек или же деятельность происходит интуитивным образом, опираясь на действующую ситуацию на рынке, а не на собственные долгосрочные перспективы. При этом планирование затрагивает в большей степени производственные моменты, и носит не регулярный характер, а только при накоплении вопросов. Финансовое планирование практически отсутствует, из-за незнания и сложности проведения данного процесса. Финансовое планирование способствует оптимизировать финансовые результаты предприятия, эффективно управлять денежными потоками, повысить его ликвидность компании и финансовую устойчивость [44].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Особенности формирования финансовой политики связано с организационно-правовыми и экономическими особенностями бизнеса, оказывает влияние на формирование ассортимента выпускаемой продукции, проведение маркетинговой и ценовой политики, привлечение сторонних средств.

Малые предприятия, как правило, имеют небольшой ассортимент продукции и небольшой объем выпуска, что позволяет сократить затраты на менеджмент и гибко реагировать на изменение рынка, так же можно воспользоваться государственной программой поддержки малого предпринимательства. Малое предпринимательство обладает недостатками в виде технологических, кадровых, финансовых особенностей, высокой конкуренцией на рынке, отсюда высокая степень риска предпринимательской деятельности. Сама цель существования малого предприятия, в основанном связана с личными целями собственников, которые могут быть иными, чем получения финансовой выгоды.

Вид и объем выпускаемой продукции на малых предприятиях в большинстве случаев ориентируются на узкую специализированную нишу, что при высокой конкуренции, среди разнообразных фирм, позволяет найти своих клиентов. И выстроить лояльные доверительные отношения, и снизить степень риска, а кризисный момент с большей эффективностью и меньшими затратами диверсифицировать бизнес.

При развитии бизнеса организация может столкнуться с ограничениями, наложенными государством на малое предпринимательство. В этом случаи каждая организация делает выбор между, развиваться дальше и перейти в более высокий статус, при этом потеряв привилегии, предусмотренные для субъектов малого предпринимательства, или же оставаться в прежнем статусе. Выбирая вариант сохранения статуса малого предприятия, организации могут расширить свое производство за счет интенсивных, а не экстенсивных факторов, а также с помощью кооперации с другими участниками рынка. Важно при этом ориентироваться на ключевых клиентов. Не малое внимании стоит уделять

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

поставщикам, нужно определиться с необходимым количеством поставщиков, и проработать план и объем поставок, заключить договор условиями поставок и способом расчета по ним. Не стоит в этом вопросе забывать об кооперации, объемы поставок у малого предприятия часто не большие, от сюда выгоднее планировать совместные поставки или пользоваться услугами транспортных компаний. От этого будет зависеть успешность ведения бизнеса.

Разрабатывая финансовую политику предприятия, руководитель сталкивается с ограниченностью финансовых источников, так финансовые рынки доступные крупным предприятиям, остаются вне достигаемости для малого предпринимательства. Так малый бизнес может рассчитывать на собственные средства, средства долевых инвесторов и заемные средства. Используя собственные средства, руководитель может минимизировать затраты используя универсальное оборудование и технологии, использовать услуги аренды или совместное использование материальных активов. При привлечении долевых инвесторов, имея экономически целесообразный финансовый план, предприниматели с неохотой готовы принимать новых совладельцев. А инвесторы тоже не заинтересованы принимать участие в высокорискованном деле. При привлечении заемных средств остаётся также проблема, связанная с высокой степенью риска. И добавляются к этому низкая ликвидность и залоговая база имущества. По упрощению процедуры заёмных средств может способствовать государственное управление региональных фондов залогового обеспечения, применение субсидированного льготного кредитования, сети потребительской кредитной кооперации, а также интеграция активов малого предприятия с капиталом крупных и средних по размеру внешних инвесторов [44]. Франчайзинг представляет сбой договор отношении по распространению продукции. Сотрудничая таким образом с крупной компанией, проявляется возможность для успешного функционирования малого предприятия. Однако такое сотрудничество накладывает организационно-правовые ограничения, требования соответствовать уровню, качеству обслуживания всей основной сети, определяются заранее поставщики.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Особенностями управления финансовой деятельностью малого предприятия относится организация постоянного мониторинга его производственных, коммерческих и трансакционных расходов. На предприятиях данного типа из-за сильной конкуренции устанавливается пассивная ценовая политика, ориентируясь на цены в отрасли. В структуре затрат малого предприятия наибольшие расходы занимают оплата за материалы, заработная плата, аренда, и налоги. Снижение затрат на заработную плату осуществляется за счет использования многофункциональной рабочей силы высокого уровня квалификации; выполнения управленческих функций и планирования собственником организации, привлекать к труду членов своей семьи. Не стоит забывать о возможности снижения налоговой базы. Для этого правительством предусмотрены возможности по снижению размера налогов для малого предпринимательства. Для этого надо выбрать подходящею организационно-правовую форму, использовать налоговые льготы, формирование соответствующей учетной политики, включающая расширения списка затрат на себестоимость продукции, производственных запасов, правильное формирование договора о деловом сотрудничестве.

В данном параграфе рассмотрели, что такое малые промышленные предприятия, их специфику деятельности, какими правами и обязанностями они обладают. Для чего они создаются, какую роль они играют в обществе. Рассмотрены различные системы классификаторов. Но еще остается ряд не затронутых тем, с чем приходится сталкиваться, что влияет на саму специфику деятельности, с чем приходится бороться, а к чему приспосабливаться.

1.3 Факторы развития организационной структуры на малых промышленных предприятиях

Для успешной адаптации к постоянно изменяющимся факторам, и сопротивлениям. Необходимо выявить их. Изучить, как они воздействуют и отслеживать тенденцию их изменений, какие пути решения бывают. На основе

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

чего разрабатывать план мероприятий по снижению негативного воздействия. Как уменьшить влияния их в будущем и процессе адаптации.

По данным современного экономического словаря фактор – это описанная конкретная ситуация или какой-либо параметр, который влияет (с некоторой зависимостью) на процесс, изменяя условий действия, под влиянием данного факта получится результат действий, отличимый от первоначального [45].

Среда вокруг предприятия состоит из множества факторов. Их изменение влияет на систему функционирования самого предприятия. Данные факторы принято делить на внутренние и внешние. Внешние в свою очередь подразделяют на макросреду и микросреду.

Внутренняя среда предприятия влияет на технические и организационные условия работы. И состоит из таких компонентов предприятия как трудовые ресурсы, основные и денежные средства, а также из информационной базы, организационной структуры управления и технологии производства. Итогом взаимодействия всех составляющих является производство готового товара или предоставление услуг:

- специфика отрасль предприятия;
- виды выпускаемой продукции;
- организационные связи;
- время изготовления товара;
- свойства используемого оборудования;
- уровень подготовки персонала;
- навыки и квалификации управляющего состава предприятия [36].

К внешней среде предприятия относятся факторы, которые протекают вне предприятия, и на которые оно практически никак не может воздействовать или как-то влиять на изменения свойств. На долю микросреды приходится зона, которая не посредственно соприкасается с самим предприятием. А макросреда − это более широкая зона, которая оказывает воздействие на формирование среды вокруг предприятия.

К макросреде относятся такие факторы как:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- демография – уровень образования, количество населения и миграция и т. д.;

- общественно-экономические отношения – положения экономики, уровень безработицы, покупательская способность и т. п.;

- политико-идеологические отношения – государственное устройство, лоббирование интересов, уровень стабильности общества и т. п.;

- природно-географическая среда – степень загрязнения окружающей среды, количество запасов природных ресурсов, экологические нормы и т. п.;

- государственно-правовые отношения – законодательное регулирование, отстаивающих интересы общества, уровень исполнения законов и т. д.;

- научно-техническая среда – появление новых технологий, развитие вычислительной техники, поддержка научно-исследовательских работ и т. п.;

- социально-культурные отношения – культурные ценности, общественное мировоззрение, общее развитие и т. п.;

- международные отношения – развитость дипломатических отношений, таможенная политика и т. п. [33].

К микросреде относятся такие факторы:

- поставщики, лица, обеспечивающие материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами;

- потребителей, это те лица, которые приобретя для себя товар или услугу, удовлетворяют свои потребности;

- торгово-посреднических организаций, лица, способствующие продаже товаров или услуг;

- конкуренты, лица производящие товары или предоставляющие услуги по конкурирующим товарам или услугам;

- партнеры, те с кем заключаются договора по совместной деятельности;

- реклама, деятельность лиц, направленная на распространение информации;

- НИОКР;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- отношения с государственными и муниципальными органами - взаимодействие с государственными органами, ввиду осуществления своей предпринимательской деятельности.

По мнению Широкова организационные изменения содержат в себе различия в образе, качественном показателе или состоянии части организации. Сами изменения протекают во временном отрезке с чередой событий, приводящие к действительности [46].

Бриджес У. в своем труде выделяет изменение и переходный период. Так смысл изменения в том, что оно описывает какой-либо случай, который можно увидеть, будь то смена географического положения, или же руководящего персонала. А переходный период — это время, на протяжении которого персонал изучает что-то новое, адаптируется к новым условиям в результате сложившихся новых обстоятельств [47].

В организационных изменениях выделятся следующие свойства:

- происходят в определённом промежутке времени;
- наступают в результате каких-либо последствий (всегда какие-либо изменения, действия становятся причинами изменений);
- как правило приводят к преобразованию в положительную сторону;
- результат изменений непостоянен и подвержен влиянию новых заказов;
- вызывает сопротивление со стороны персонала [48].

В современном мире все изменяется, развитие происходит все большими темпами. Для адаптации к современным условиям ведения предпринимательской деятельности организациям требуется проводить изменения. Которые способствовали бы лучшей работе предприятия, и справлялись с новыми трудностями, удовлетворяли бы запросам потребителей. С каждым годом условия ведения бизнеса все сложнее, а также с развитием организации приходится учитывать все большее количество факторов.

При внедрении изменений организация непременно сталкивается с сопротивлениями различных направленностей, вызванных разнообразной природой их проявления.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Сопротивления проявляются везде в каждой существующей системе. Так как сопротивления – это своеобразная защита, попытка сохранить, поддержать работоспособность системы на прежнем уровне [49, 50]. Постараться защититься, нивелировать воздействие изменившихся факторов. Часта природа происхождения сопротивления происходит от незнания, малого информирования, страха [51]. Что новая запланированная стратегия может оказаться мало эффективной, сложно реализуемой (может не хватить трудовых ресурсов, знаний, навыков работников), или окажется вовсе неверной, нереализуемой (нерабочей). Каждое новое изменение обладает долей риска, так как трудно учесть все факторы и с точностью спрогнозировать результат. Мозговая определяет риск как, возможностью ошибиться, в результате последствий, которых могут произойти, связанные с потерей, утратой или причинением ущерба (материальным благам, здоровью человека, психике, социуму) [52]. Особенно это проявляется на малых промышленных предприятиях, где уровень планирования и подготовки руководящего персонала ниже по сравнению с большими компаниями.

Различные следователи выделяют разные причины сопротивления, которым приходится противостоять. Так Мкртычян и Исаева в своей работе говорят от двух направлениях сопротивлений: внешних (обусловленных свойствами организации) и внутренних (обусловленных индивидуальностью внутренних качеств человека) [53]. В труде Богма выделяются группы: Индивидуальный, групповой, организованный уровень препятствия [54]. Еще больше групп выделили Тарабакина и Лаврова, они упоминают в своей работе сопротивления природа которых лежит в психологии, культуре, удовлетворенности сотрудников организации [55].

Изучая дальше материалы по данной теме, можно выделить следующие причины затрудняющие нововведения.

Сопротивление персонала. Занимает важное место, так как работники предприятия это одна из важнейших частей предпринимательской деятельности. Люди, составляющие часть организации, выполняют всю необходимую работу.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

А персонал предприятия обладает каждый своими свойствами: знаниями, привычками, целями, культурными ценностями, склонностям к рискам и т.д. Им свойственно придерживаться системы, к которой они уже привыкли [56]. Наиболее часто, встречаемая теория сопротивления персонала подразделяется на три составляющих:

- логическую – появляется в настоящем времени, связно с привычками персонала, нужно время, чтобы люди могли перестроиться к изменениям в работе.

- психологическую – персонал остерегается непонятных ему изменений, боится перемен, что будет хуже, выражается нехватка веры к управляющему персоналу.

- социальную – проявляется в целях и интересах, которые преследует персонал организации (риск проявления конфликта интересов) [57].

Неэффективность организационной культуры. В ходе процесса преобразования может сложиться ситуация, когда процесс преобразования может остановиться на промежуточном этапе, из-за персонала предприятия, который уже привык и сформировал новые ценности, которые стали для них нормой рабочего процесса, и достиг якобы эффективности (конечной точки), и может воспрепятствовать прохождению на новый этап.

Организационные факты. Больше всего это выражается в типе выполняемых функций организацией (отрасль) [58]. Также влияние оказывает тип, возраст, региональное положение предприятия, каким образом управленческий персонал выполняет свои функции.

В работе В.Р. Веснина описаны следующие виды сопротивления:

- экономические – связанные с риском потери дохода, работы, экономических привилегий или не хваткой средств;

- организационные – сопротивление вызвано неготовностью нарушать действующую систему. Ввиду возможности нарушения баланса власти, полномочий;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- личные – вызвано личными страхами неуверенностью, что для конкретного индивида изменения повлияют в лучшею сторону. В ходе, которых возможна потеря статуса, власти, и уважения в обществе. Данная неуверенность может возникать виду нехватки знаний, собственных предубеждений, целей;

- социально-политические – персонал предприятия не видит смысла в целесообразности применения предложенной концепции преобразования. Это может быть вызвано информационным голоданием, не разделения ценностей руководства или других лиц ответственных за преобразование, так же влияют способы достижения целей, которые может не разделять персонал.

Для смягчения возможных рисков при преобразовании, необходимо работать в первую очередь с коллективом организации, проводить различные мероприятия по информированию, развитию культурно-нравственных ценностей. Выявлять неформальных лидеров в трудовой среде (которые пользуются авторитетом, уважением у персонала), профсоюзы, доносить информацию через них, узнавать настрой коллектива. Необходимо инициировать и привлекать к участию самих работников в процессе преобразования. В некоторых случаях целесообразна специализированная группа по выявлению и снижению сопротивления [59]. Таким образом, изучая сотрудников и прививая им ценности необходимые для производства, можно разработать концепцию и план изменений, подходы и способы по достижению поставленных целей с наименьшим количеством сопротивления [60]. По итогу изучения возможных сопротивлений была составлена таблица 2 по минимизации сопротивлений.

Таблица 2 – Способы минимизации сопротивлений

Принципы	Методы достижений
осознание значимости персонала и их ценностей	неформальное общение, анкетирование, тестирование
поднятие уровня мотивации	на основе системы ценности персонала создать систему стимулирования перекрытия потребностей персонала (самовыражение, признание, получение вознаграждения)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 2

Принципы	Методы достижений
приобщение сотрудников к участию в изменениях	проводить опросы, собрания, создать систему предложений по повышению эффективности производства
развитие культурных, нравственных и лидерских, трудовых ценностей	сформировать коллективные ценности, путем проведения тематических мероприятий (повышение культуры производства и т. п.) и приобщения к ним персонала
создание системы обучения и информирования сотрудников	разработать программу для повышения уровня образованности, компетенций в рамках потребностей предприятия, поощрять за самообразование, проводить теоретические практические занятия, информационные буклеты

Далее необходимо рассмотреть ряд факторов, оказывающих наибольшее значение на выбор формирования типа организационной структуры, и соотнести эти факторы с наиболее подходящими организационными структурами для малых промышленных предприятий (линейной, линейно-функциональной, проектной, матричной, дивизионной).

Так в работе Ковалевой говорится о свойствах факторов, динамичности и сложности. Под динамичностью имеется ввиду степень изменения факторов вокруг организации. Выделяются две крайности, стабильна среда, когда практически нет изменений. Такому темпу подходят механические структуры (линейная, линейно-функциональна), и динамичная, которую трудно спрогнозировать, ввиду быстрого темпа изменений. Ему соответствуют, органические структуры, с большей гибкостью в управлении. Под сложностью понимается количество факторов, которые необходимо учитывать при ведении предпринимательской деятельности [61]. Чем больше факторов оказывают воздействия на организацию, тем более сложнее должна применяться организационная структура.

В представленной типологии Р. Акоффа говорится о двух степенях привлечения работников к формированию целей и способа их достижения. На

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

основе этого он вывел четыре типа организационной культуры по отношению к власти:

- корпоративный. Привлечение работников при установлении целей и способов их достижения практически не применяется (выражается централизация власти);
- консультативный. При формировании целей часто привлекают сотрудников, а способы достижения выбирают чаще сами. (такой принцип наблюдается в социальных заведениях);
- «партизанский». В данном типе выражается обратная картина по отношению к консультативному типу организационной культуры (используется в творчески организация, клубах, кооперативах);
- предпринимательский. В данном типе отмечается плотное сотрудничество по вопросам определения целей и путей их достижения [62].

Технология производства товаров или предоставления услуг организацией еще один важный фактор, который стоит учитывать при формировании организационной структуры управления. В данной теме заслуживает внимание теория, которую предложил Чарльз Перроу, он предложил классификацию технологий. Под термином технология подразумевается способ воздействия на предмет при помощи инструмента, оснастки или без них, с целью преображения предмета труда [63]. Классификация основывается на двух параметрах: количество исключений и аналитичность задания. Первый параметр обозначает степень изменения задания, насколько разнообразными бывают цели. Второй параметр означает стабильность последовательности деятельности, возможность записи технологии в алгоритм действий. на сочетании этих параметров был предложен график из четырех квадрантов. Каждый из которых обозначал оду из технологий. На основе этого графика можно определить на сколько сложная технология использовалась предприятием, и какого уровня подготовки, квалификации нужны специалисты для выполнения поставленной задачи.

Рутинная технология, описывает четкий алгоритм разбиты на простейшие действия, рассчитанных и вымеренных до мелочей. Переставляет собой

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

консервативный процесс, практически без внесения изменений, рассчитанный на поточное изготовление большого объема продукции. По сути, являясь конвейерным производством, где каждый работник строго выполняет свою одну и туже небольшую часть производственного цикла изделия.

Ремесленная технология, направленна на постепенное преобразование технологического цикла, для достижения более качественного выполнения подобного (такого же) конечного продукта.

Инженерная технология, представляет разнообразие готовой продукции, для которой требуется построение разнообразных, сложных алгоритмов, в которых будет предусмотрена каждая мелочь. Это актуально для постоянно именующегося рынка и требующего высокое качества продукции технологически сложного продукта.

Нерутинная технология, является высоко рискованной, так как при таком типе производства трудно определить конечные свойства изделия и в ходе реализации может измениться конечный образ от задуманного. Данная технология связана с постоянным поиском решения из нестандартных способов соответственно не применяется алгоритмизация. Даже она может оказаться мало эффективна из-за склонности к большим расходам. Такой вид использования приемлем в искусстве или в исследовательских работах, а в остальных типах производства лучше не использовать такую технологию. Из-за нестабильного результата, и с высоким риском потерь.

Стратегия развития производства товаров играет важную роль, именно от нее строится все производство предприятия, для ее осуществления нанимается персонал и организуется в подразделения. Так для предприятия ориентированных на выпуск продукции в узком спектре рынка, выпуская постоянный поток однотипной продукции, подходит линейная или линейно-функциональная организационная структура. Для предприятий, которые выпускают разнообразную продукцию в разных группах и категорий товаров или присутствуют на разных рынках по географическому и культурному признаку подходит дивизионная организационная структура. Для организаций,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

которые открывают новые направления или разрабатывают продукцию с определённой периодичностью, так для редкой периодичности подходит проектная, для частой или постоянной разработки нескольких проектов подходит матричная организационная структура.

Так же можно отметить уровень подготовки работников организации. Для выполнения несложных операций и однотипного производства достаточно низкой квалификации работников, такие работы, как правило присутствуют у механического типа организационных структур, а именно в линейных и линейно-функциональных. Высокая же квалификация образования присуща органическим типам организационной структуры (проектная, матричная).

На основе данных, рассмотренных в этой главе, взяв за основу таблицу (взаимосвязи факторов и типов организационной структуры управления [64]) сведем все данные о различных факторах в соответствии наиболее подходящей той или иной организационной структуре (таблица 3).

Таблица 3 – Соответствие факторов предприятия с организационными структурам управления

Фактор	Характеристика параметра	Тип организационной структуры управления
Внешние факторы		
Внешняя среда	простая - стабильная	линейная, линейно - функциональная
	простая - динамичная	проектная
	сложная - стабильная	линейно - функциональная, дивизионная
	сложная - динамичная	матричная
Внутренние факторы		
Тип производства	массовое	линейно - функциональная
	крупносерийное	линейно - функциональная
	среднесерийное	дивизионная
	мелкосерийное	матричная
	единичное	проектная, матричная
Численность персонала предприятия, чел.	1 - 10	линейная
	10 - 30	линейно - функциональная, проектная
	30 - 50	линейно - функциональная
	50 - 100	любая, кроме линейной
	100 - 250	любая, кроме линейной
	свыше 250	любая, кроме линейной

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 3

Фактор	Характеристика параметра	Тип организационной структуры управления
Количество направлений производства	1	линейная, линейно - функциональная
	2	линейно - функциональная, проектная
	3	дивизионная, матричная
	свыше 3	дивизионная, матричная
Тип технологии производства	рутинная	линейная, линейно - функциональная
	ремесленная	дивизионная
	инженерная	л-ф, дивизионная
	нерутинная	проектная, матричная
Стратегия производства продукции	частых обновлений продукта/услуги	проектная, матричная
	диверсификации	дивизионная (продукт)
	для занятия определенной рыночной ниши (моно продуктовая)	линейная, линейно - функциональная
	выхода на новые региональные рынки	дивизионная (регион)
Тип организационной культуры	корпоративный	линейная, линейно - функциональная
	консультативный	дивизионная
	«партизанский»	проектная, матричная
	предпринимательский	проектная, матричная
Квалификация работников	низкая	линейная, линейно - функциональная
	средняя	линейно - функциональная, дивизионная
	высокая	матричная, проектная

Возраст и жизненный цикл организации, уровень организационной культуры, стиль руководства, были исключены для упрощения обработки данных в дальнейшем. Также эти факторы не являются ключевыми при выборе типа походящей организационной структуры.

Линейная организационная структура является самой простой. Аппарат управления только в виде четкой иерархической лестницы с сильно выраженными вертикальными связями, с соблюдением принципа единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Он так же находится в непосредственном

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

подчинении руководителя, следующего уровня. Данная структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство.

В функциональной организационной структуре каждый орган управления специализируется на выполнении отдельных функций в пределах его компетенции, что повышает его эффективность, а решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Эта структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Её область применения: однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние и крупные узкоспециализированные предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура выделяет особенность от вышеупомянутых тем, что структура включает в себя подразделения при линейных руководителях, которые не наделены властью. Главное их предназначение помогать проработать задачи на высоком уровне, стоящие перед руководителем. Такая организационная структура хорошо зарекомендовала себя при массовом производстве со стабильным ассортиментом продукции при незначительных изменениях технологии производства.

Организация, имеющая дивизионную организационную структуру, состоит из ряда юридически самостоятельных подразделений (предприятий), пространственно отдаленных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, которыми управляют из штаб-квартир. Область применения: многопрофильные предприятия, предприятия с расположением в различных регионах, предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Сущность проектной структуры организации заключается в создании специальной команды специалистов из кадрового состава организации, на период выполнения проекта. Проектная структура управления так же свойственна для крупных предприятий, в которых изредка возникает необходимость, выработать определенные решения, не являющимися основным видом деятельности.

Матричная организационная структура является адаптивной, такая

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

структура очень быстро подстраивается под изменения внешней среды. Данная структура представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Эта структура построена на принципе двойного подчинения. Матричные организационные структуры управления используются в основном в НИИ и подобных ему организациях, для разработки НИОКР.

Сетевые организационные структуры наделены хорошей гибкостью и способностью очень быстро менять набор функций, а также характер связей, в зависимости от внешней среды. Есть очень много модификаций сетевых организационных структур, в основном сетевые организации, состоящие из множества отдельных, дочерних предприятий, они всегда выстраиваются в соответствии с общей стратегией, целью, идеей. Сетевые организационные структуры управления используются крупными компаниями. В производстве, которых участвуют множество поставщиков, для создания единого продукта.

Далее рассмотрены пути дальнейшего развития организационных структур. Которые будут соответствовать современным факторам и требования окружающей среды во круг предприятия.

Рассмотрены правовые документы, в рамках, которых происходит функционирование предприятия:

- кодекс РФ об административных правонарушениях;
- уголовный кодекс РФ;
- гражданский кодекс;
- различные классификаторы;
- ФЗ № 402 "О бухгалтерском учете".

Из закона "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ вы делены следующие основные критерии малого предприятия:

- доход за предшествующий календарный год не более 800 млн. рублей;
- среднесписочное число рабочих не должно превышать 100 человек;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- в иностранных организациях не больше 49 процентов;

- в российских организациях, не являющихся субъектами малого и среднего бизнеса не более 49 процентов;

- в российских организациях, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, фондов не превышать 25 процентов.

Из анализа литературы выделены следующие свойства, которые могут проявляться на малых промышленных предприятиях:

- упрощенная схема ведения финансовой отчетности;

- отсутствие стратегии развитии;

- отсутствие узко специализированных, высоко квалифицированных специалистов;

- один человек выполняет несколько функциональных обязательств;

- больше финансовых ограничений;

- ориентирование на узкую нишу рынка;

- быстрая адаптация к новым условиям предпринимательской деятельности;

- использование универсальных средств производства продукции.

Рассмотрены внешние и внутренние факторы влияния на предприятие. Которые для успешного функционирования организации стоит учитывать. А также на их основе планировать мероприятия по адаптации, и развитию.

Выделены свойства изменений и проявляющиеся сопротивления при их проведении. К затруднениям относятся:

- сопротивление персонала;

- неэффективность организационной культуры;

- организационные факты.

Далее в работе выделены ряд факторов, которые в наибольшей степени влияют на выбор типа организационной с структуры:

- внешняя среда;

- тип производства;

- численность персонала;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- количество направлений деятельности;
- технология производства;
- стратегия производства продукции;
- тип организационной культуры;
- квалификация работников.

Выводы по главе 1. На основе рассмотренного теоретического материала нами заключено, что под организационной структурой необходимо понимать функциональную взаимосвязь подразделений предприятия для достижения требуемых целей предприятия. Также в организационных структурах выделяют:

- сумму связей;
- целевую направленность;
- аутсорсинг как часть системы;
- эффективность;
- удовлетворение потребителей.

Помимо этого, изучены основные типы организационных структур и их назначение. В данной главе также рассмотрены факторы микро, макросреды, оказывающие влияние на организацию и организационную структуру, которые стоит учитывать в процессе адаптации, а также отслеживать их влияние на действующую организацию, чтобы быть готовыми и разработать высоко эффективные пути развития организации. Какие сопротивления могут возникнуть в процессе адаптации внутри организации, причины их появления, и как они могут проявить себя. Какие пути есть, чтобы вызвать меньшее сопротивление, а также побороть их.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Влияние развития малых предприятий на экономику Российской Федерации

Для ведения дальнейшей исследовательской деятельности необходимо проанализировать положение малых предприятий относительно всей экономики страны. Выявить их экономический вклад в положении страны, относительно всей экономики.

Для начала необходимо посмотреть, какое количество малых предприятий в экономике Российской Федерации (рисунок 9).

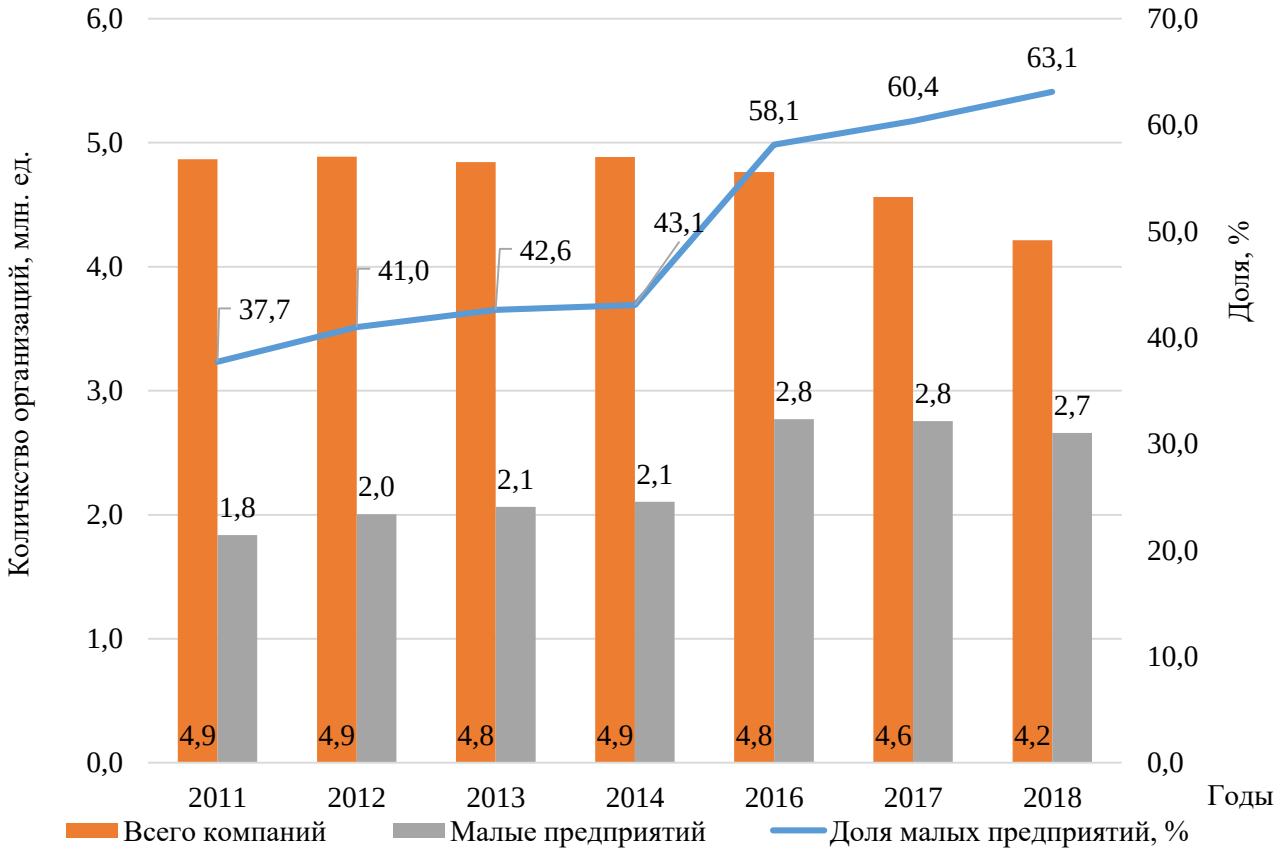


Рисунок 9 – Динамика изменений общего количество организаций

Необходимо рассмотреть и выявить особенности функционирования малых предприятий по федеральным округам Российской Федерации и секторам

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

экономической деятельности. Изучить показатели функционирования и то, как они заменяются. Рассмотреть взаимодействия предприятий и на селения, в частности по федеральным округам Российской Федерации.

Из графика видно, что в 2011 году количество всех организаций составляло 4,9 млн ед., а малых предприятий было 1,8 млн ед., что составляло 37,7% от общего числа организаций в Российской Федерации. До 2014 года количество всех организаций практически не изменилось, а количество малых предприятий увеличивалось в незначительном размере их количество достигло размера 2,1 млн ед. с долей 43,1% от общего числа. В 2016 году видно значительное увеличение доли малых предприятий до 58,1% их количество значительно выросло на 0,7 млн. ед. и составило в сумме 2,8 млн ед., а общее количество организаций не значительно снизилось с 4,9 до 4,8 млн ед.. В период с 2016 года по 2018 года (включительно) наблюдается более высокий тем роста количество малых предприятий, чем в период с 2011 года по 2014 год (включительно), так в 2017 году доля малых предприятий составила 60,4%, а в 2018 году доля уже была 63.1%. Такой большой тем роста объясняется не большим количеством роста самого объема малых предприятий, а наоборот отрицательным эффектом, с точки зрения экономики в целом, тем что в период с 2014 года по 2018 год наблюдается резкое снижения общего объема организаций, который уменьшился на 0.7 млн ед. и в 2018 году общий объем составил 4,2 млн ед. Тогда как в этот же период объем малых предприятий тоже снизился, но в значительно меньшем количестве с 2,8 млн ед. до 2,7 млн ед. Такой эффект можно предположительно объяснить, (с 2014 года) кризисным положением экономики в стране, малые предприятия в это время проявили свою высокую степень адаптации малых предприятий к факторам воздействующих на них, и скоростью изменений технологического цикла, под новые потребности общества. Или тем, что некоторым организациям пришлось сокращать производственные мощности, и переходить в категорию малого предпринимательства. Тут так же поднимается проблема эффективной адаптации производства под новые

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

условия, ведения предпринимательской деятельности, в частности адаптации размера и эффективности организационной структуры.

На рисунке 10 показано распределение малых предприятий по федеральным округам.

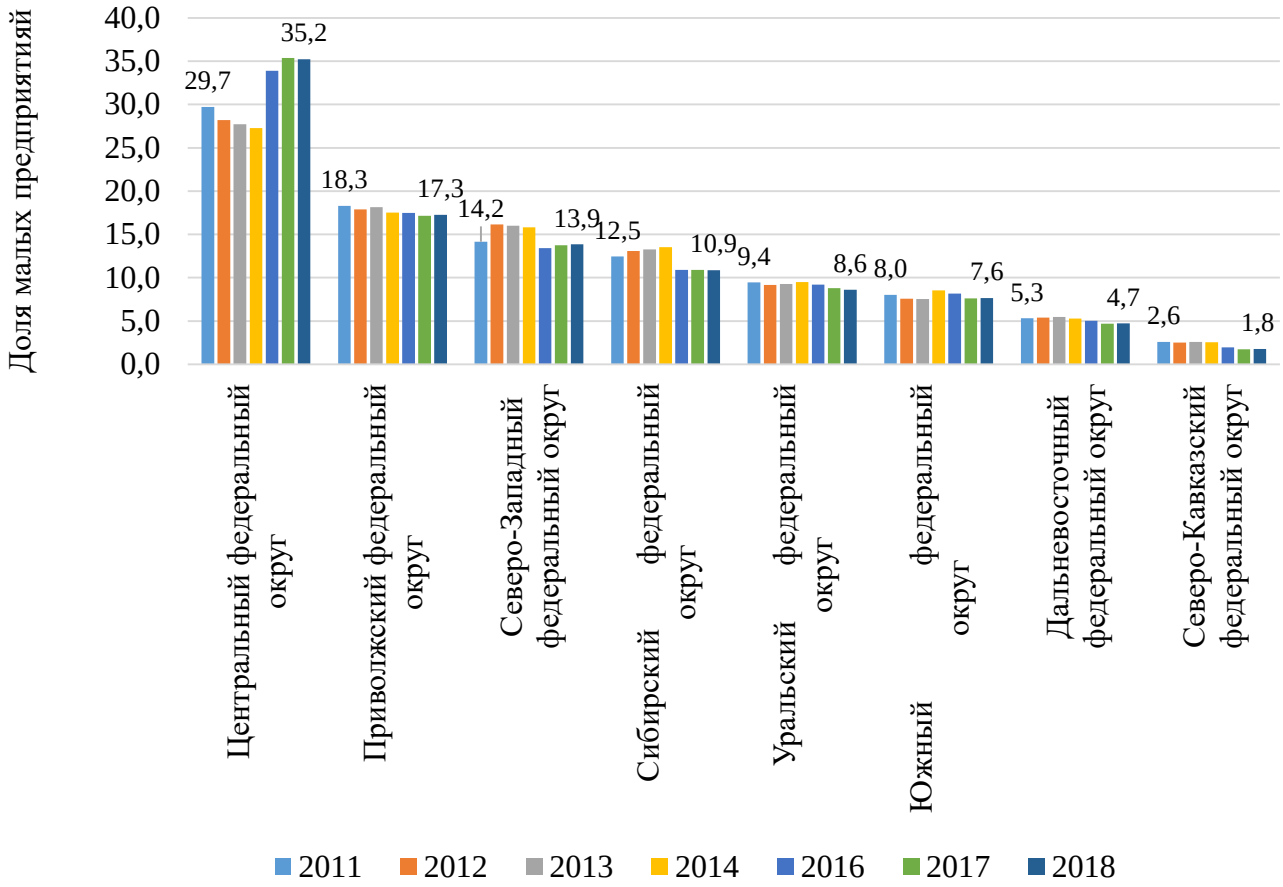


Рисунок 10 – Распределение малых предприятий по федеральным округам в 2011-2018 гг., %[1]

Изменения за период 2011 года по 2018 год (включительно) больше всего произошли на территории Центрального федерального округа и увеличились на 5,5 %, что в 2018 году составило в общей структуре малых предприятий по федеральным округам Российской Федерации 35,2 %. Так же наблюдается значительно меньшее изменение только уже в отрицательную сторону в Сибирском федеральном округе (-1,6 %) и в Приволжском федеральном округе (-1 %). В остальных округах наблюдается незначительные отрицательные

[1] Составлено автором по: [65, 66, 67].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

изменения в среднем, составляющие – 0,1 %, а периода с 2011 года по 2018 год суммарные изменения не превысили больше одного процента.

По структуре распределения малых предприятий видно, что больше всего предприятий располагается в Центральном округе с показателем 35,2 % на 2018 год, затем идет Приволжский округ с показателем 17,3 % на 2018 год, на предпоследнем месте располагается Дальневосточный федеральный округ (4,7 % на 2018 год), на последнем месте находится Северо-Кавказский федеральный округ с показателем 1,8 % на 2018 год.

Стоит отметить, что за представленный период на фоне уменьшившихся объемов остальных федеральных округов единственный Центральный федеральный округ Российской Федерации укрепил свои позиции.

На рисунке 11 показано количество малых предприятий на 10 тыс. чел. населения по округам за период с 2011года по 2018 год.

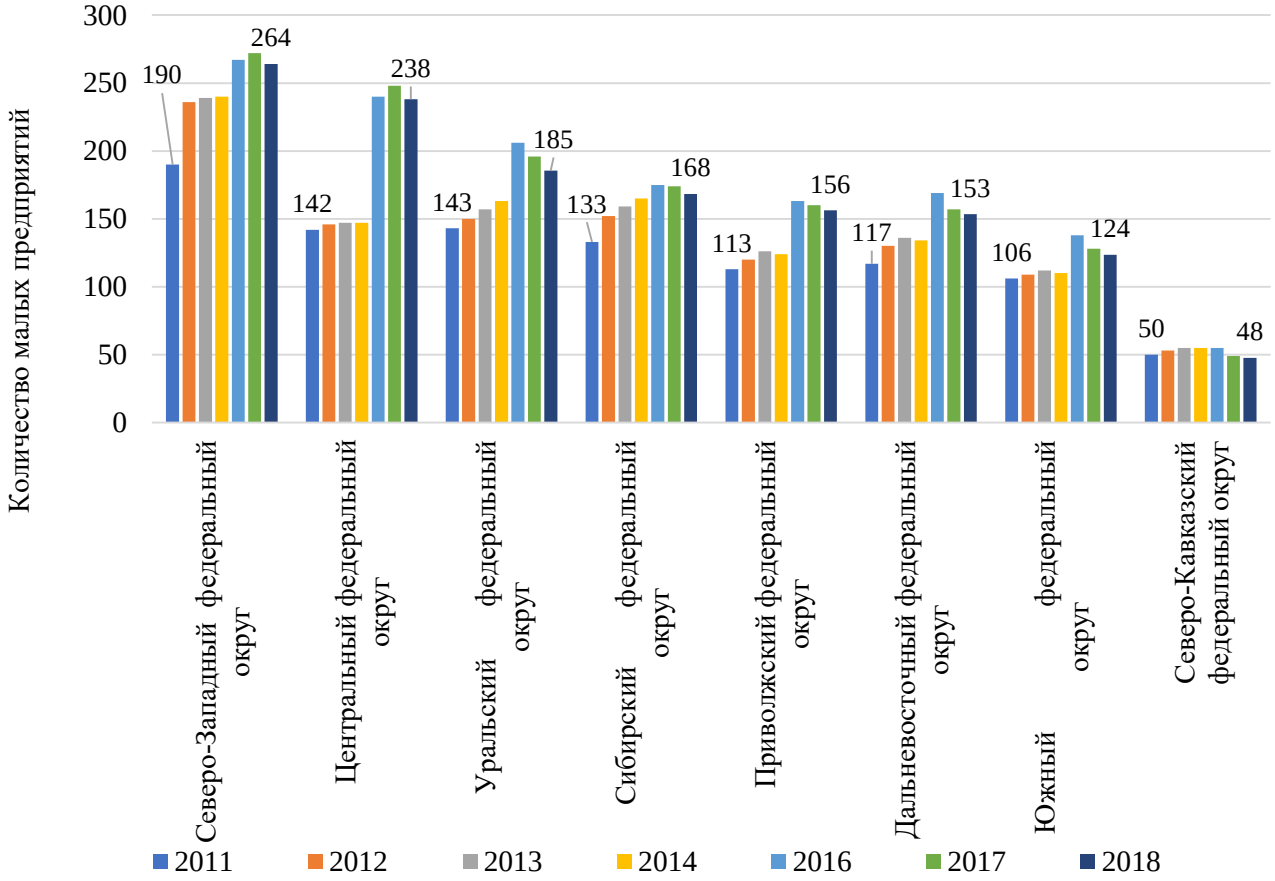


Рисунок 11 – Динамика количества малых предприятий на 10 тыс. чел. населения по округам за 2011-2018 гг., тыс. ед.[2]

[2] Составлено автором по: [65, 66, 67].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Больше всего предприятий на 10 тыс. человек населения находится в Северо-Западном федеральном округе и составляет 264 предприятия по состоянию на 2018 года, а изменения по данному округу за представленный период с 2011 года по 2018 года (включительно) находится на втором месте, увеличение произошло на 74 малых предприятия. На втором месте располагается Центральный федеральный округ и плотность составляет 238 предприятий на 10 тыс. человек населения, а тут изменения с момента 2011 года по 2018 год находятся на первом месте, увеличивая плотность на 96 малых предприятий. Так же можно отметить изменения в этом же диапазоне у Приволжского федерального округа и у Уральского федерального округа, увеличение произошло на 43 и 42 малых предприятия соответственно. Меньше всего предприятий на 10 тыс. человек населения у Северо-Кавказского федерального округа и составляет 48 предприятий, при этом еще наблюдается уменьшение на два предприятия в период с 2011 года по 2018 год, когда у всех остальных наблюдается рост плотности.

Еще в сравнении данных представленных на рисунках 10 и 11 можно отметить, что в Центральном округе хоть и находится самое большое количество малых предприятий, но плотность их к населению значительно меньше. А Северо-Западный округ находится по количеству предприятий на третьем месте, а по плотности на перовом. Северо-Кавказский округ находится на последнем месте. Так же можно отметить более равномерное распределение плотности малых предприятий по округам, чем по количеству малых предприятий по округам.

На рисунке 12 показано среднее количество персонала на одном малом промышленном предприятии в динамике по федеральным округам за период с 2011 по 2018 гг.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

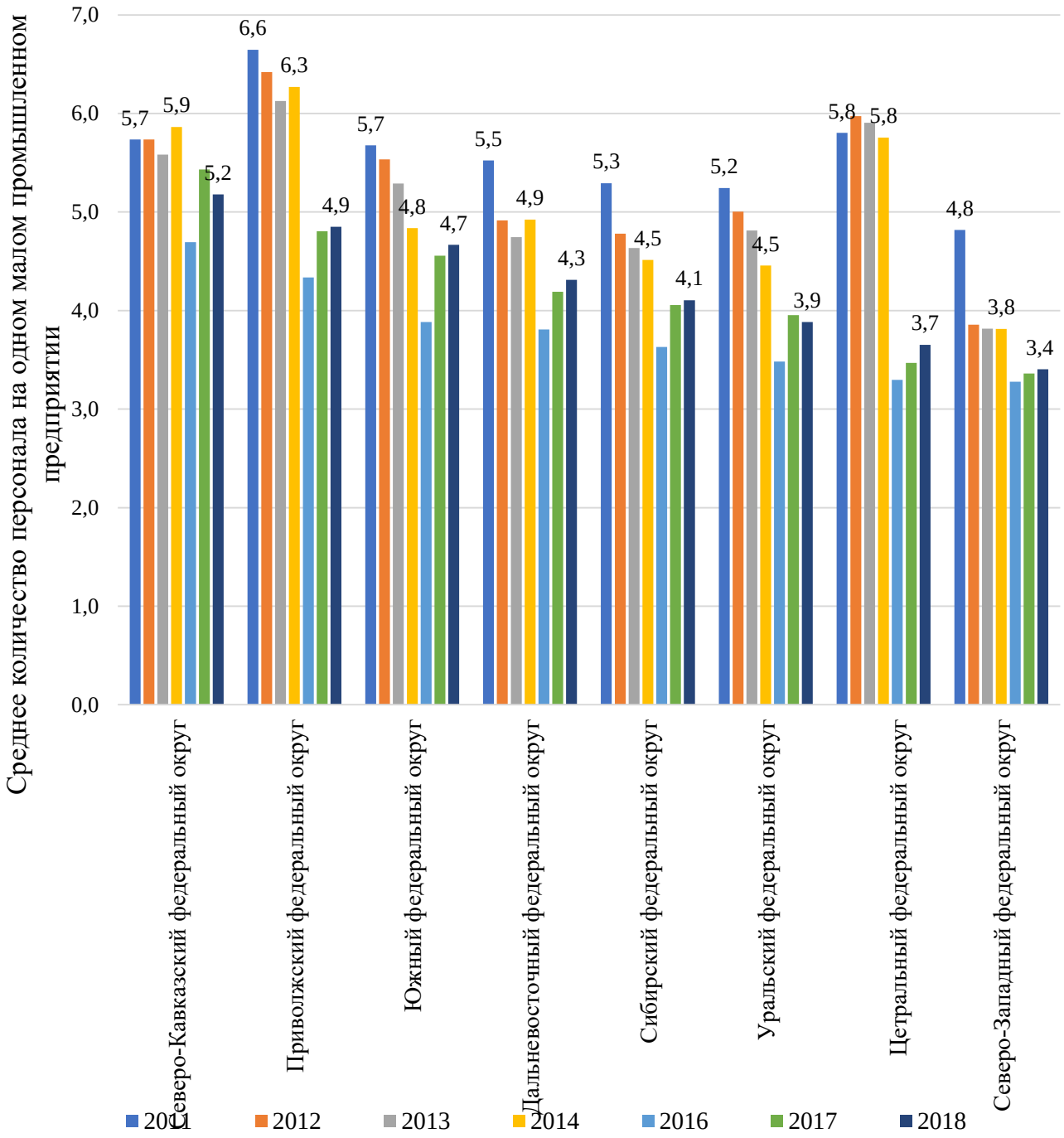


Рисунок 12 – Среднее количество персонала на одном малом промышленном предприятии в округе[3]

Наибольший показатель наблюдается в Северо-Кавказском округе, и составляет 6 человек по состоянию на 2018 год, также за период с 2011 года по 2018 год самые незначительные изменения, что и позволило занять лидирующую позицию. Затем следует Приволжский федеральный округ со средним

[3] Составлено автором по: [65, 66, 67].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

показателем 4,9 человек на одно предприятие в округе. Данный округ упустил лидирующую позицию из-за изменений с 2011 год по 2018 год изменения произошли в отрицательную сторону на 1,79 человек. По состоянию на 2011 года показатель составлял 6,6 человек на малом предприятии. Следующую позицию занимает Южный федеральный округ с показателем 4,7 по состоянию на 2018 года. Предпоследнее место занимает Центральный федеральный округ с показателем 3,7 человека в среднем на одно малое предприятие, данный федеральный округ выделился тем, что в нем произошла самая большая динамика среди всех округов, изменения с 2011 года по 2018 год составили 2,15 человека, стало работать меньше на одном малом предприятии в этом округе. Из-за относительных таких изменений данный округ спустился со второй позиции на предпоследнюю. Последнее место занимает Северо-Западный федеральный округ со средним показателем 3,4 человека на одно малое предприятие в данном округе. Так же в нем произошли изменения средние по масштабу, стало в среднем работать меньше человек на 1,45, на одном малом предприятии в округе. По данным 2011 года этот округ так же занимал последнее место.

Еще по рисунку 12 заметно, что в 2016 года происходит резкое изменения в количестве среднего персонала, работающего на одном малом предприятии в округе. Данное изменение по всем округам отражает уменьшение показателей в среднем на 1,3 человека на одно малое предприятие. Самое большое изменение произошло в 2016 году в показателе у Центрального федерального округа (2,5) затем у Поволжского федерального округа (1,9), меньше всего изменения произошли у Северо-Западного федерального округа. Но зато в 2012 году было резкое уменьшение на одного человека. Так же перед 2016 годом наблюдается небольшое снижение. С 2016 года показатель немного увеличился.

Годовой оборот на малых предприятиях на одного человека в период 2011 года по 2018 год является наибольшим у Центрального федерального округа с показателем на 2011 год 2,9 млн рублей и на 2018 год – 7,1 млн рублей. Так же за рассматриваемый период показатель вырос на 4,13 млн рублей, это самая большая динамика среди остальных округов. Следующим моментом 2018 года

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

идет Северо-Западный федеральный округ, его показатель годового оборота на малых предприятиях составляет 4,9 млн рублей. Это значительно меньше по сравнению с Центральным федеральным округом, разница составляет на 2,1 млн рублей. Далее по показателю идет Северо-Кавказский федеральный округ по состоянию на т 2018 года он составлял 4,2 млн рублей, тут уже разница с Северо-западным федеральным округом будет значительно меньше и составляет 0,7 млн рублей. Разница между другими регионами (стоящие пред, по показателю) будет не столь значительна, и не будет превышать 0,15 млн рублей. На последнем месте находится Приволжский федеральный округ, его показатель составляет по состоянию на 2018 года 3,3 млн рублей.

На рисунке 13 показана динамика годового оборота на одного человека на малых предприятиях за период с 2011 по 2018 гг.

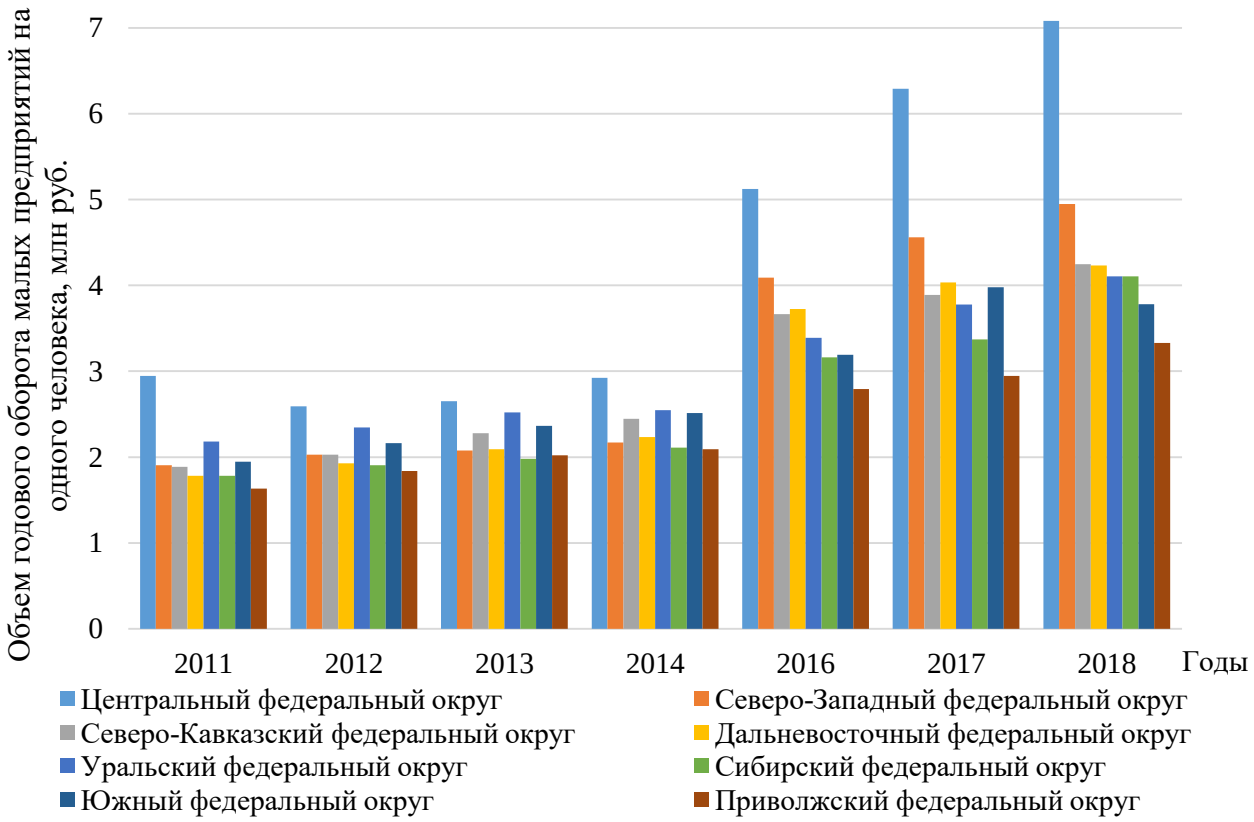


Рисунок 13 –Динамика годового оборота на одного человека на малых предприятиях [65]

В 2018-м году наблюдается значительное увеличение годового оборота малых предприятий на одного человека во всех федеральных округах. Данный показатель в среднем по всем округам увеличивается на 1,3 млн рублей, когда в

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

остальные периоды не превышает 0,5 млн рублей. Самые большие изменения наблюдается у Центрального федерального округа, составляет 2,2 млн рублей, затем идет Северо-Западный федеральный округ с показателем динамики в 2016 году 1,9 млн рублей. Далее дальневосточный федерльный округ, 1,5 млн рублей. В остальных федеральных округах изменения на в 2016 году не будет превышать 1,2 млн рублей. На последнем месте по динамике находятся Южный федеральный округ и Приволжский федеральный округ с показателем 0,7 млн рублей.

В приложении А представлена рентабельность малых предприятий по видам экономической деятельности за период с 2011 по 2018 гг.

Больше всего рентабельность у организаций, занимающихся операциями с недвижимостью, и составляет она в 2018 году 19,3 %, что выше по сравнению с предыдущим годом на 0,9 %. Следующее место занимает здравоохранение с рентабельностью деятельности 15,8, которая за период с 2017 по 2018 гг. увеличилась на 0,6 %. По состоянию на 2018 год на третьем месте находятся сельское, лесное и рыбоводческое хозяйства, показатель рентабельности составил 14,2 %. Как уже ранее было отмечено, высокая рентабельность наблюдается у организаций, предоставляющих услуги: здравоохранение, информационные услуги, образовательные, операции с недвижимостью и питание. Ниже рентабельность у деятельности по администрированию, и проведению досуга которая составляет 11,9 % и 8,7 % соответственно. На предпоследнем месте находится по состоянию на 2018 года торговля и ремонт автотранспортных средств с рентабельностью 4,6%. На последнем месте по рентабельности находятся организации, обеспечивающие выработку или поставку различных энергетических ресурсов, тут показатель по состоянию на 2018 года составляет 3,8 %.

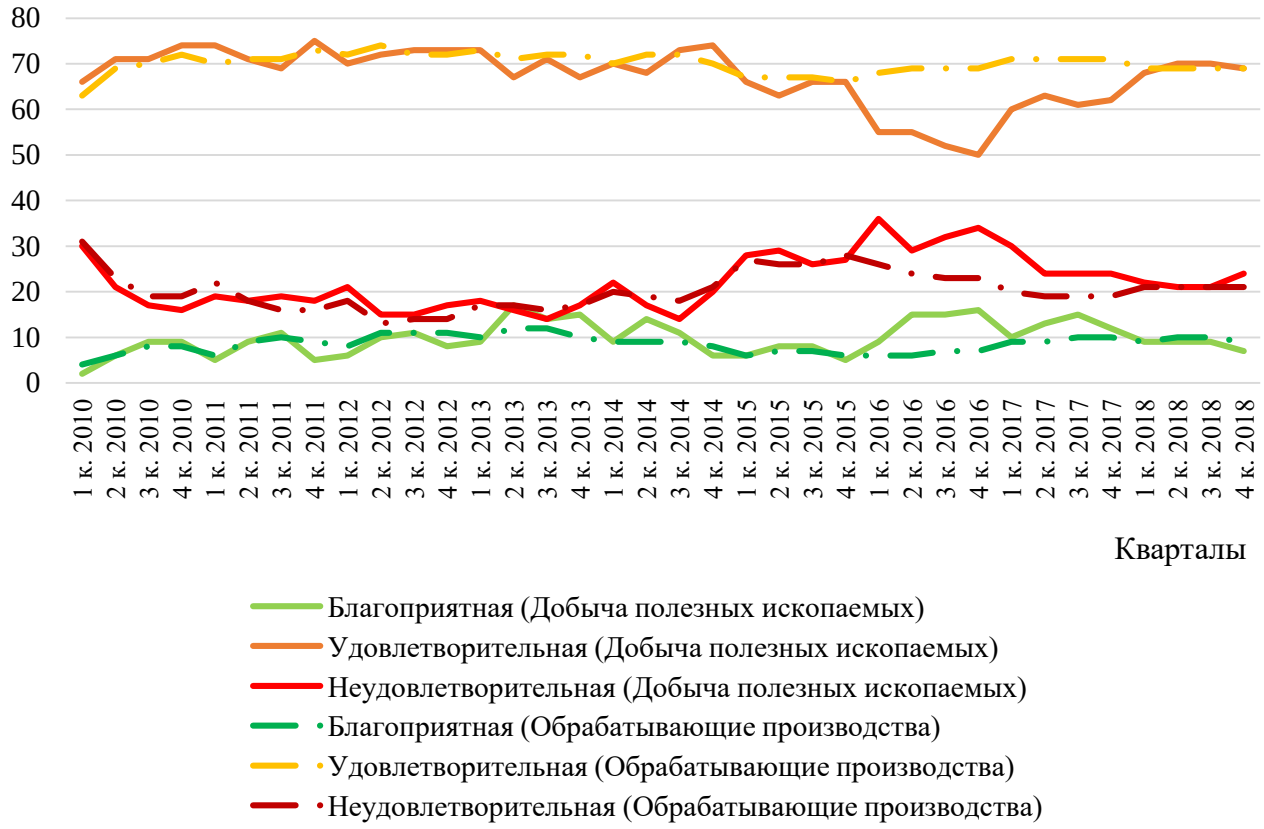
У промышленных предприятий, занимающихся обрабатывающимися видами деятельности, добычей полезных ископаемых уровень рентабельности составляет по состоянию на 2018 года 6,6% и 6,4% соответственно. В сравнении с предыдущим годом (2017 год) обрабатывающие предприятия увеличили свою

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

рентабельность относительно в малом количестве на 0,1 %, а у добывающих организаций рентабельность осталась без изменений. Тут можно предположить, что это связанно с высокой долей себестоимости на сырье, а также большей долей основных средств, которые необходимы для производства товаров и постоянно требуют обслуживания и периодически модернизацию, дабы оставаться конкурентно - способными. В организациях оказывающие различные услуги, основной статьей затрат будет связана с привлечением трудовых ресурсов.

На рисунке 14 представлена оценка общей экономической ситуации на малых предприятиях добывающих, обрабатывающих производств по данным опроса руководителей малых предприятий.



* По данным опроса руководителей малых предприятий, в процентах от числа обследованных организаций.
* Суммарная оценка может быть менее 100%, так как не все руководители предприятий заполнили данный показатель.

Рисунок 14 – Оценка общей экономической ситуации на малых предприятиях добывающих, обрабатывающих производств[4]

[4] Составлено автором по: [65, 66, 67].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

По данным представленным на рисунке 15 наблюдается стабильная картина, удовлетворительную экономическую оценку малых предприятий отмечают примерно 70% от числа опрошенных по добывающему и обрабатывающему виду коммерческой деятельности. В период с 2015 по 2017 год наблюдается выброс у добывающих предприятий, удовлетворительную оценку экономической деятельности дают меньшее число опрошенных, она составляет в пике в 2016 году 50%, тогда как у обрабатывающих предприятий отмечается небольшой рост в показателе. Тут же стоит отметить, что неудовлетворительно оценивают свое экономическое положение в среднем примерно 20% опрошенных по добывающим и обрабатывающим производствам. И так же наблюдается выброс в период с 2015 года по 2017 год. Тут в начале 2015 года около 30% опрошенных отмечают неудовлетворительное положение у обрабатывающих предприятий - этот показатель начинает плавно снижаться с начала 2015 года и к началу 2017 года занимает свою прежнею позицию. У добывающих компаний пиковое неудовлетворительное экономическое положение достигает в начале 2016 года с показателем 36% от опрошенных

К отметке 20 % показатель неудовлетворительное экономическое положения приблизится в начале 2018 года. Благоприятную экономическую оценке в среднем примерно отмечают около 10 % орошенных от общего числа. В 2016 году у добывающих предприятий на блюдётся не значительное подъем показателя до 16%, к 2017 году показатель занимает свое прежнее место. Стоит от метить выбросы на графике в начале 2010 года и в период с 2015 по 2017 (включительно) предположительно такой эффект повлекло кризисное время в стране. В итоге можно сказать, что благоприятная экономическая ситуация на малых добывающих и обрабатывающих предприятиях составляет только 10 %, удовлетворительная ситуация отмечается только у 70% предприятий, а не удовлетворительная отмечается только у 20 % добывающих и обрабатывающих малых предприятий.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Удовлетворительную экономическую оценку малых предприятий отмечают примерно 70% от числа опрошенных по добывающему и обрабатывающему виду коммерческой деятельности. В период с 2015 по 2017 год наблюдается выброс у добывающих предприятий, удовлетворительную оценку экономической деятельности дают меньшее число опрошенных, она составляет в пике в 2016 году 50%, тогда как у обрабатывающих предприятий отмечается небольшой рост в показателе. Тут же стоит отметить, что неудовлетворительно оценивают свое экономическое положение в среднем примерно 20% опрошенных по добывающим и обрабатывающим производствам. И так же наблюдается выброс в период с 2015 года по 2017 год. Тут в начале 2015 года около 30% опрошенных отмечают неудовлетворительное положение у обрабатывающих предприятий − этот показатель начинает плавно снижаться с начала 2015 года и к началу 2017 года занимает свою прежнюю позицию. У добывающих компаний пиковое неудовлетворительное экономическое положение достигает в начале 2016 года с показателем 36% от опрошенных.

В таблице 4 представлена доля прибыльных и убыточных малых предприятий среди всех малых предприятий по видам экономической деятельности по состоянию на 2018 года.

Таблица 4 – Удельный вес прибыльных и убыточных малых предприятий в общем числе предприятий по видам экономической деятельности за 2018 год (по данным бухгалтерской отчетности; в процентах)[5]

В процентах

Виды экономической деятельности	прибыльные предприятия	убыточные предприятия
Всего	79,7	20,3
сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	76,2	23,8
добыча полезных ископаемых	68,1	31,9
обрабатывающие производства	80,1	19,9
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	70,7	29,3
водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	77,3	22,7
строительство	82	18

[5] Составлено автором по: [65].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 4

Виды экономической деятельности	прибыльные предприятия	убыточные предприятия
торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	82,8	17,2
транспортировка и хранение	82,3	17,7
деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	75,4	24,6
деятельность в области информации и связи	76,1	23,9
деятельность по операциям с недвижимым имуществом	74	26
деятельность профессиональная, научная и техническая	77,1	22,9
деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	79,4	20,6
образование	75	25

По таблице видно, что в категории торговли и ремонта автотранспортных средств самая большая доля прибыльных организаций, показатель составляет 82,8% прибыльных организаций. Затем идет категория транспортировка и хранение, тут показатель не существенно ниже и составляет 82,3% с разницей всего в 0,5%. Далее идет категория строительство еще с меньшей разницей по сравнению с предыдущими она составляет на 0,3% меньше, а само значение составляет ровно 82% прибыльных малых предприятий от общего числа малых предприятий в этой категории. Медиальное значение в 76,2% принадлежит категории экономическому виду деятельности сельского, лесного хозяйства, охота, рыболовство и рыбоводство. Что составляет разницу в 6,6% по сравнению с лидирующей позицией по доле прибыльных малых предприятий по видам экономической деятельности. На предпоследнем месте находится доля прибыльных малых предприятий, занимающихся обеспечением электрической энергией, газом и паром; кондиционированием воздуха. Показатель доли прибыльных малых предприятий в данной категории составляет 70,7%. На заключительном месте по доле прибыльных организации находится категория, обозначающая предприятия по добыче полезных ископаемых, тут показатель находится на уровне 68,1%.

Как было уже отмечено максимальный показатель по доле рентабельности среди малых предприятий по видам экономической деятельности за 2018 год составит 82,8%, а минимальный 68,1%. Размах вариации данных показателей

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

составляет 14,7%. По данным представленным на рисунке 15 и таблице 4 можно предположить, что экономическая оценка положения малых предприятий связана не посредственно с прибыльностью самих организаций, так как средний показатель доли прибыльных малых предприятий составляет 76,6% по состоянию на 2018 года, а процент ответов, оценивающих удовлетворительно экономическое состояние малых предприятий по выборке добывающих и обрабатывающих предприятий составляет около 70%, благоприятное положение отмечают около 10%. Не удовлетворительное экономическое положение на малых предприятиях оценивают около 20% опрошенных, а доля убыточных малых предприятий в среднем составляет 23,8% по состоянию на 2018 года.

На рисунке 15 представлена оценка основных факторов, ограничивающих рост производства, на малых предприятиях добывающих, обрабатывающих производств по данным четвертого квартала 2018 года.



По данным опроса руководителей малых предприятий, в процентах от числа обследованных организаций

Рисунок 15 – Оценка основных факторов, ограничивающих рост производства, на малых предприятиях добывающих, обрабатывающих производств по данным четвертого квартала 2018 года, в %[6]

[6] Составлено автором по: [65].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Основным ограничивающим фактором роста производства на малых предприятиях добывающих и обрабатывающих производств по состоянию на четвертый квартал 2018 года является недостаточный спрос на продукцию предприятий на внутреннем рынке, показатель составляет 52% от числа опрошенных, чуть ниже уровень негативного воздействия оказывает фактор высокого налогообложения с показателем 51%. Четвёртое место занимает фактор, свидетельствующий о недостатке финансовых средств, его отметили 36,5% опрошенных, на седьмом месте из 10 факторов находится недостаток квалифицированных рабочих, данный факт отмечают 18% опрошенных, и на последнем месте находится препятствующий факт отмечающий отсутствие или не совершенствование нормативно-правовой базы. И только 8,5% процентов, опрошенных на четвертый квартал 2018 года среди орошенных малых предприятий, занимающихся добычей полезных ископаемых или обработкой продукции отмечают отсутствие ограничивающих факторов.

На рисунке 16 представлено распределение по приоритетности направлений инвестирования в основной капитал малых промышленных предприятий в 2018 году.



Рассмотрены малые предприятия, осуществляющие деятельность в сфере добычи полезных ископаемых, обрабатывающей промышленности, обеспечения электрической энергией, газом и паром; кондиционирования воздуха, водоснабжения; водоотведения, организации сбора и утилизации отходов, деятельности по ликвидации загрязнений

Рисунок 16 – Оценка приоритетности направлений инвестирования в основной капитал на малых предприятиях в 2018 году, %[7]

[7] Составлено автором по: [65].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Первой по приоритетности является замена изношенной техники и оборудования на данную цель направляют 20% инвестиций, затем идет автоматизация и механизация существующего производственного процесса, данный показатель составляет 16%. Далее идет увеличение производственных мощностей без изменения номенклатуры (14%) и с изменением номенклатуры продукции направляется также 14% инвестиций. На снижение себестоимости продукции и внедрение новых производственных технологий направятся по 10% инвестиции от общего числа.

Так же выделяется отдельной графой направление инвестиционных средств на создание новых рабочих мест, данный показатель составляет 9%. И на предпоследнем и последнем месте находятся инвестиции связанный с экономией энергоресурсов и охрана окружающей среды, данные показатели составляют 7% и 5% соответственно. Как можем заметить практически большая часть инвестиционных средств направляется на мероприятия, связанные с преобразованием организационной структуры на предприятии, а 9% процентов направлены непосредственно на увеличение рабочих мест, что напрямую повлияет на преобразование организационной структуры малого предприятия. Что и является актуальностью темы данной работы.

2.2 Исследование эффективности реинжиниринга бизнес-процессов на малом промышленном предприятии методом кейс-стади

Когда предприятие обнаруживает, что оно становится менее конкурентоспособным, оно обычно вкладывает значительные средства в информационные технологии, чтобы повысить свою конкурентоспособность. Компьютеры широко используются для повышения эффективности, процессов, скорости, обслуживания, качества и т.д. Однако многие задачи и процессы возникли еще до появления компьютеров. Если, применяя информационные технологии, предприятие не переосмысливает и не оптимизирует свои процессы и организационную реструктуризацию, а вместо этого просто использует компьютеры для ускорения ведения существующих процессов, результаты,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

вероятно, будут неудовлетворительные. То есть, если предприятие пытается осуществить реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) или организационную реструктуризацию (ОР) с использованием традиционной структуры управления, механизм управления станет более сложным, и могут возникнуть отрицательные результаты; на самом деле предприятие может оказаться в чрезвычайно опасной ситуации и показать худшую производительность, чем она могла бы быть в противном случае.

Следовательно, при применении информационных технологий предприятию необходимо провести всестороннее планирование (с учетом клиентов, поставщиков, НИОКР, маркетинга и продаж, закупок, производства, финансов и т.д. Чтобы решить, как провести редизайн процессов, чтобы сократить время выполнения цикла.

По сути, РБП или ОР преобразует существующие методы управления. Некоторые существующие методы сохраняются, а от каких-то приходится отказываться. Взамен этого открываются возможности для новых методов работы. С помощью РБП можно мыслить в терминах предприятия в целом, внедрять комплексное улучшение процессов между подразделениями и надлежащим образом использовать информационные технологии и обучение, чтобы дать предприятию гибкость и способность быстро реагировать на изменения рыночного спроса.

Концепция РБП сейчас широко используется на многих предприятиях. Однако большинство предприятий, принявших РБП, являются крупными предприятиями. Однако, необходимо подумать о том, как малые промышленные предприятия могут укрепить свою организационную структуру, чтобы добиться эффективной производительности. Один важный вопрос, который необходимо рассмотреть, заключается в том, могут ли малые промышленные предприятия успешно внедрить РБП. В этом исследовании мы проводим подробное изучение процедуры внедрения РБП на немалом промышленном предприятии Свердловской области.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Hammer M., Champy J определили РБП как фундаментальное переосмысление и радикальное изменение бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в важнейших показателях производительности, таких как затраты, качество, обслуживание, удовлетворенность работой и скорость [68]. Davenport T. H., Short J. E. предложили пять шагов для реализации РБП:

- формировать стратегии и цели;
- определить процессы, которые необходимо изменить;
- измерить существующие процессы;
- определить влияния ИТ;
- разработать и создайте прототип процесса [69].

Harbour также предложил семь шагов для реализации РБП и отметил девять основных принципов, на которые предприятия должны обращать внимание при внедрении РБП [70]. Кроме того, Singh A., Shoura M. M. разработали 20 параметров, ориентированных на инженерные проекты, инженеров-проектировщиков и менеджеров проектов, чтобы создать модель организационных изменений [71]. Luo, Ya предложили основу для выбора методов моделирования бизнес-процессов на основе целей моделирования [72].

Было обсуждено множество успешных примеров проведения РБП, в различных областях, таких как в процессе закупок, обслуживание клиентов [68, 73]. Кроме того, РБП или ОР играет очень важную роль, когда бизнес успешно внедряет ИТ-системы, такие как SCM, ERP и система управления поставками материалов [74, 75, 76].

Несмотря на приведенные выше успешные примеры, не каждое предприятие успешно внедряет РБП. Исследование во многих отчетах РБП выявлено, что некоторые из них имеют высокий уровень успеха, а некоторые получили отрицательный результат [77]. Отметили, что реализация РБП во многих случаях показывала негативный результат [68]. Что касается причин неудачи реализации РБП, Aldowaisan и Gaafar провела дальнейшее обсуждение этого вопроса и Sarker и Lee также обсуждались некоторые отрицательные факторы [78, 79]. Sia и Siong отметили в своем исследовании, что, хотя РБП

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

широко обсуждается, что очень мало внимания уделяется проблемам управления, при РБП [80]. В своем исследовании 30 проектов РБП Sutcliffe пришел к выводу, что в успешных РБП придерживаются соответствующих стилей руководства [81]. Dey исследовал, как специальные проекты могут быть использованы для увеличения вероятности успешной реализации РБП [82]. Хотя в прошлом было проведено обильное исследование РБП, относительно мало внимания уделялось исследованию внедрения РБП на МСП.

Текущее состояние компании. ООО «СпецМаш» была создана в 2014 году является производителем ремонтных разнообразных запчастей. По состоянию на создания компания имела капитализацию 5 миллионов рублей, операционную выручку в 5,4 миллиона рублей и около 11 сотрудников. К 2017 году капитализация компании увеличилась до 26 миллионов рублей, ее операционная выручка увеличилась до 68 миллионов рублей, а количество сотрудников увеличилось примерно до 20, из которых шесть работали с финансами, закупками, продажами, персоналом, и в управлении, а остальные были производственными сотрудниками. Это типичный малый бизнес; его организационная структура представлена на рисунке 17.



Рисунок 17 – Организационная структура

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Особенностью производства было в заключении контрактов на производстве различных деталей и запчастей для ремонта и обслуживания агрегатов. До реинжиниринга обсуждением и заключением контрактов занимался непосредственно руководитель организации, он включал контракт в план производства и раздавал задания на изготовление необходимых деталей.

Планы развития компании. Изначально на момент основания компании, количество сотрудников было относительно мало, а организационная структура представляла из себя простую систему, управляющий и сотрудники могли тесно сотрудничать, стараясь сделать компанию успешной. Руководитель компании жизненно важное лицо для компании, изначально он нес единолично всю ответственность за производство, продажу и закупку и более или менее управлял компанией самостоятельно. Когда компания была небольшой, усилия управляющего было достаточным, чтобы контролировать все процессы в организации, но по мере роста компании возникали сложности контроля и обострялся риск возникновения проблем в управлении.

Данный риск стал проявляться после увеличения капитализации организации более 26 миллионов рублей в 2017 году. При изначальной оставшейся организационной структуре приверженность сотрудников компании постепенно снижалась, и сотрудники стали пассивными и увеличился негативный настрой. Что бы сохранить свою конкурентоспособность, и из-за ограниченности своих ресурсов руководитель организации стал меньше уделять внимания в развитии сотрудников. Имея ограниченные возможности будущего в сочетании с уже с неэффективной организационной системой компании, сотрудники не заботились о затратах и эффективности самого производства. От этого усилия, приложенные сотрудниками, были несоразмерны получаемой заработной платы. В результате текучесть кадров была высокой, а прибыль компании после увеличения капитализации была намного ниже, чем в предыдущие два года. Столкнувшись с описанными выше трудностями, управляющий начал проработку стратегии, по дальнейшему развитию организации. Дабы добиться в дальнейшем непрерывной работы и увеличить

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

свою конкурентоспособность на рынке, компании пришлось модернизироваться и трансформироваться.

В процессе разработки стратегии, помимо советов со сторонними экспертами, руководитель также начал проявлять больше внимания сотрудникам, разговаривая с ними, чтобы узнать, что они надеются получить от компании, и объяснять им философию управления менеджером и его взгляды на будущее. Далее руководитель собрался с мастерами, чтобы обсудить, как повысить эффективность и сократить расходы. После нескольких этапов обсуждения был достигнут консенсус, согласно которому компания должна создать надежные системы и провести организационную реструктуризацию. Далее рассмотрим, как компания ООО «СпецМаш» использовала пять модифицированных шагов для реализации РБП, чтобы реструктурировать организацию [69].

Бизнес-видение и цели организации. Компания должна была достичь двух целей роста предприятия:

- модернизация предприятия - выявление основных сильных сторон, повышение эффективности и снижение затрат, а также способность эффективно работать вместе;
- трансформация предприятия - предприятию необходимо иметь возможность изменять источники, из которых она извлекает ценность.

На основе обсуждения выше, мы видим, что реструктуризация ООО «СпецМаш» может быть решена со следующих двух точек зрения:

- создание эффективной системы управления. Организации нужны трудолюбивые рабочие способные выполнять тяжелую работу, однако такие сотрудники склоны к пассивному труду, что проявляется в низкой эффективности. Для этого должна быть система, позволяющая контролировать их труд;
- увеличение прибыли (снижение затрат). В 2015 году, когда ООО «СпецМаш» только начинал свою деятельность, операционная выручка компании составляла 20 миллионов рублей, а коэффициент прибыли составлял

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

около 30%. К 2017 году операционная выручка компании увеличилась до 68 миллионов рублей, но коэффициент прибыли упал до 10%. Если так и будет продолжаться, то независимо от того, насколько сильно увеличилась операционная выручка компании и сколько бы новых сотрудников они не добавили, компания все равно не сможет увеличить свою прибыль.

Из вышеизложенного видно, что учитывая тип организации, которая была у ООО «СпецМаш» с точки зрения внешних факторов, из-за жесткой конкуренции на рынке компания не могла увеличить масштаб своей деятельности. Что касается внутренних факторов, сотрудники и менеджеры компании не смогли прийти к консенсусу, что привело к конфликтам и плохой передаче информации, а сотрудники постепенно теряли приверженность компании. В ООО «СпецМаш» необходимо было создать надежные, всеобъемлющие системы и скорректировать свою организационную структуру, чтобы добиться наилучшего результатов, это был единственный способ, с помощью которого компания могла надеяться достичь улучшения производственных показателей.

Согласно первоначальной организационной системе ООО «СпецМаш», руководитель должен был не только заключать контракты с компанией, но и управлять всеми внутренними делами компании и ее персоналом, а также руководить производственными работами. Таким образом, организационные операции вызвали следующие проблемы:

- недостаточное делегирование полномочий. Прямое управление посредством устных инструкций, как правило, приводило к путанице в отношении разделения ответственности, а также к снижению эффективности работы;

- плохая система начисления заработной платы. Сотрудникам приходилось выполнять тяжелую работу в неприятной рабочей обстановке. Компенсация, которую получали сотрудники, не соответствовала затраченным ими усилиям;

- лояльность сотрудников была низкой. При заключении договоров с персоналом важнее всего технические навыки. Чтобы сотрудники не

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

становились конкурентами после того, как они адаптируются на своей должности, руководитель не способствовал обучению. При таком ограничении возможностей лояльность и приверженность сотрудников компании была низкой;

- низкая эффективность внутреннего управления. Как только компания выросла до определенного размера, руководитель уже не в состоянии уследить, за всеми процессами в организации, чтобы обеспечить полную загруженность персонала, а также за их настроем. Без должного контроля, и заинтересованности сотрудники склонны действовать безответственно и неэффективно, тем самым неосознанно создавать дополнительные затраты;

- отсутствие системы аудита. Благодаря, неорганизованному состоянию системы менеджмента организации и отсутствие должного контроля за производительностью, не было возможности поддерживать в рабочем состоянии систему мониторинга деятельности компании.

*Разработка новой организационной структуры***.** Чтобы организации добиться успеха, организационная структура, цели и стратегия развития компании должна создать надежные комплексные системы. И учитывать потребности общества. А в частности, потребности сотрудников организации, в возможности развития.

Чтобы улучшить ситуацию в ООО «СпецМаш», были приняты следующие принципы решения организационных проблем, учитываемых при разработке новой организационной структуры (Рисунок 18):

- передача полномочий. Существенно скорректированы обязанности менеджеров и рядовых сотрудников;

- участие в прибылях. Пересмотрена система заработной платы. Представлена возможность больше зарабатывать. Способствуя большей мотивации сотрудников;

- сотрудникам представлена возможность развития. Проходя процесс обучения, развития своих навыков сотрудники могли претендовать на повышение;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- система аудита. С корректировкой обязанностей значительно расширились обязанности сотрудников. Чтобы предотвратить злоупотребление этими полномочиями, была необходима система аудита, чтобы соответствовать целям роста и производительности компании.

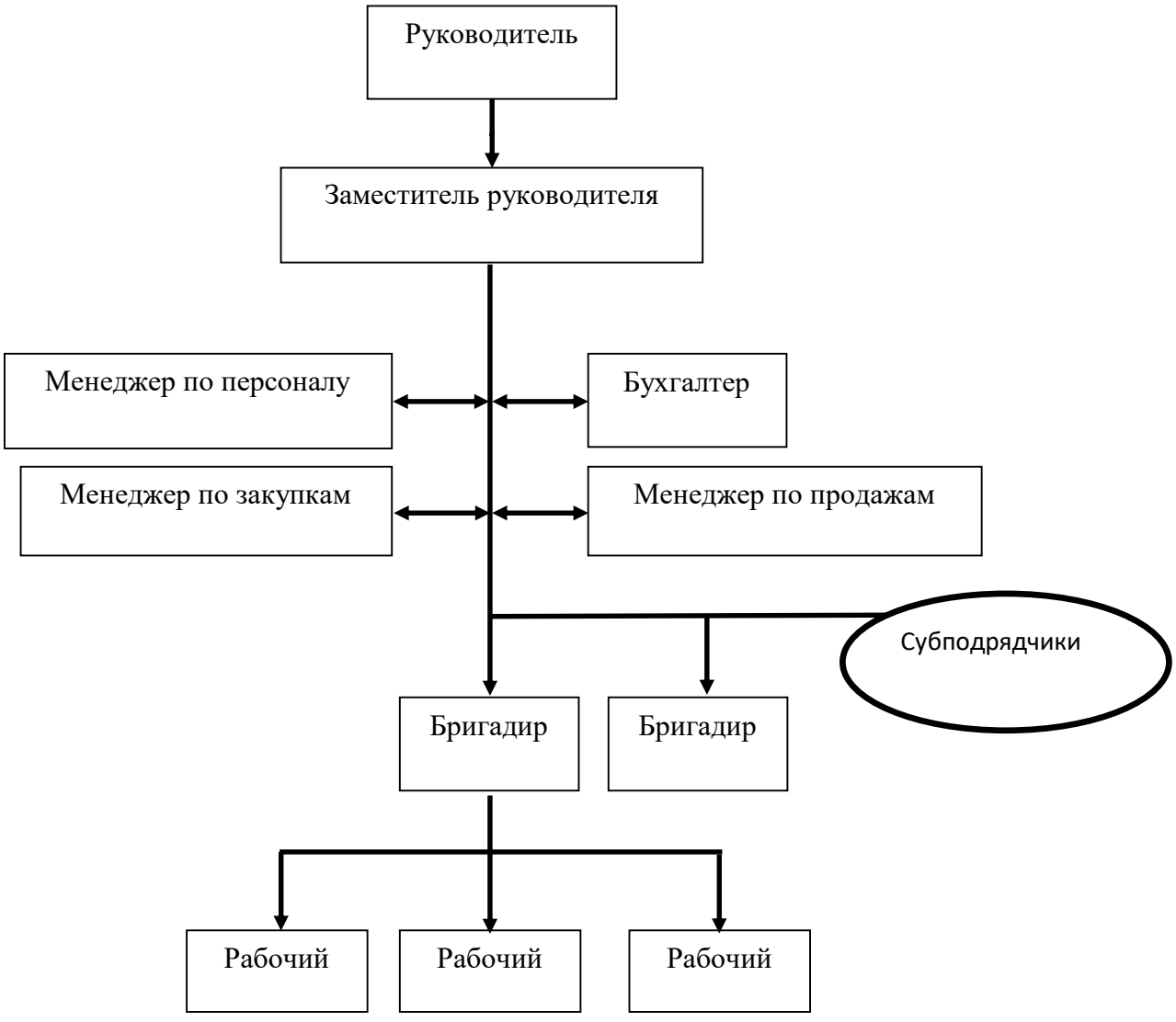


Рисунок 18 – Новая организационная структура

В рамках новой организационной структуры каждое производственное подразделение можно рассматривать как самостоятельное, которое может выполнять заказы независимо от другого производственного подразделения. У производственного подразделения есть два принципа формирования бюджета на выполнения заказа:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- выполнения заданий по контракту заключенное самостоятельно руководством предприятия. Для выполнения такого контракта выделялась сумма подразделению, в бюджет которой отводится на закуп необходимых материалов, инструментов, средств индивидуальной защиты, а оставшиеся средства уходи на формирование фонда заработной платы подразделения;

- выполнение задания по контракту, привлечение, которому способствовали сотрудники данного производственного подразделения. Как правило это были небольшие контракты по объему от частных лиц. Выполнение таких контрактов включалось в план производства данного производственного подразделения. Вся оставшаяся сумма контракта распределялась внутри подразделения, за вычетом части средств, которые уходили на покрытие энергетических, амортизационных, административных расходов. Такая практика разделения способствовала развитию и мотивации сотрудников работать больше, а также получать небольшую материальную выгоду, а организации дополнить загрузку производственного плана, уменьшив простои.

Руководитель организации делегирует часть своих полномочий, которые он выполнял ранее, менеджерам ниже по иерархическому уровню организации. Так же для выполнения части заданий стали привлекаться субподрядчики. Тем самым ООО «СпецМаш» выступая в некоторых случаях генподрядчиком. Новая организационная структура помогает компании справляться с давлением окружающей среды. В рамках этой организационной структуры каждое производственное подразделение самостоятельно составляет план производства. Они сами влияют на распределение заработной платы внутри своего подразделения. Составляют списки необходимых материалов для выполнения заказов, а закупка осуществляется совместно с другими подразделениями усилиями самой организации через отдел закупок (по оптовым ценам). Эффективность отдела закупок можно измерить по разнице между фактической суммой, потраченной на закупку, и суммой, заложенной в бюджете. Это означает, что нет необходимости проводить закупки для каждого проекта

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

индивидуально, а излишки и дефицит материалов можно свести к минимуму. Тем самым повышая эффективность и сокращая расходы.

Отдел закупок формирует годовой план общих закупок предприятия, из списков необходимых материалов поданными каждым подразделение отдельно, и заказывает оптом, чтобы снизить затраты. Эффективность отдела закупок можно измерить по разнице между фактической суммой, потраченной на закупку, и суммой, заложенной в бюджете (затраты на материалы, указанные в бюджетах команд, должны быть утверждены, как менеджером, так и командой). Это означает, что нет необходимости проводить закупки для каждого проекта индивидуально, а излишки и дефицит материалов можно свести к минимуму.

Бухгалтерия и менеджер установили систему аудита эффективности в отношении финансовых отчетов и отчетов о проделанной работе, представленных командами. Для их количественной оценки используются анализ затрат и статистические методы, чтобы можно было проверить работу каждого подразделения.

В прошлом управляющий должен был пропускать эту всю работу через себя. Теперь все функциональные обязанности были четко сформулированы и распределены зоны ответственности среди персонала организации. Таким образом, управляющий может оставаться в курсе текущего операционного состояния компании. Особенности функционирования старой и новой организационной структуры сравнивается в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнение организации до и после реструктуризации

Признак	До реструктуризации	После реструктуризации
Заработная плата	нарушен баланс межу затраченными усилиями и заработной платы	работники сами могут влиять на размер своей заработной платы
Навыки и умения	не поощряются	поощряются
Настрой сотрудников	пассивный, негативный	активный
Форма рабочего задания	устное наставление начальства	письменная, по журналу заданий

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 5

Признак	До реструктуризации	После реструктуризации
Операционная выручка и рост прибыли	ограниченная операционная прибыль (из-за высоких затрат и низкой эффективности) и низкая прибыль	рост операционной выручки и прибыль (сотрудники сами контролируют затраты и эффективность)
Влияние затрат	уровень затрат не влияет на сотрудников	уровень затрат имеет прямое влияние на сотрудника (растрата приводит к снижению заработной платы сотрудника)
Текучесть кадров	высокое (нет мотивации у сотрудников)	низкое (удовлетворено желание сотрудников)
Организационная структура	линейно-функциональная	линейно-функциональная
Формализация	неясная (распределение обязанностей в основном осуществляется устно)	четкое распределение обязанностей в (в письменной форме)
Централизация	высокая	боле низкая

Исследование внедрения новой организационной структуры. В данном исследовании внедрение новой организационной модели проходило в три этапа. Из этих трех этапов мы видим, что для небольшой компании осуществление организационной реструктуризации проводится постепенно и непросто.

Этап 1 – создание новой структуры и обучение. На данном этапе реструктуризации необходимо достичь консенсуса с сотрудниками. Как только этот консенсус будет достигнут, основная задача состоит в том, чтобы создать систему, которая подходила бы в первую очередь для достижения цели существования компании, во вторую очередь, которая бы удовлетворяла потребности сотрудников. Организационная структура должна содержать в себе четкий регламент распределения функциональных обязанностей, и распределения зон ответственности. Хорошо выстроенная система может способствовать повышению лояльности сотрудников и их приверженности компании.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Поэтому, чтобы сформулировать организационную систему, которая будет удовлетворять обе стороны, менеджер сначала составил черновой вариант с помощью экспертов. Прежде чем принять окончательный вариант, менеджер и его сотрудники обсудили этот черновой вариант с точки зрения общего интереса компании и принципов ее развития. В конструкцию системы входило:

- модель организации и функционирования компании;
- обязанности, объем полномочий и стандарты работы отдельных сотрудников;
- описание производственных норм;
- система аудита.

После создания новой системы следующим шагом будет обучение сотрудников. Хотя количество новых сотрудников в компании было невелико, из-за ведения ново организационной структуры всем сотрудникам необходимо было ознакомиться с новыми принципами взаимодействия между всеми сотрудниками предприятия. Так что бы они понимали, что только работая вместе как команда, они могут участвовать в работе компании. Особенно важным было донести систему начисления заработной платы. Руководитель предприятия обучал и общался с сотрудниками каждый день после работы. Первоначально сотрудники сомневались в том, что менеджер хочет разделить с ними прибыль компании. Однако те сотрудники, которые приняли идеи руководителя, стали более активно относиться к своей работе, а были и те, кто, заняли выжидательную позицию. Такой вид общения, просвещения – является ключевым фактором в определении того, может ли реструктуризация быть проведена успешно.

Этап 2 – организационная адаптация. Новая организационная структура резко отличается от существующей системы. Это означает, что на этапе организационной адаптации руководитель должен обладать терпением, и по возможности стараться уделять больше внимания своим подчиненным. Во время этого процесса ни один сотрудник не был уволен; тем сотрудникам, которые не

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

одобряли новую систему, было разрешено уволиться по собственному желанию, что еще больше усилило чувство ответственности и приверженности компании оставшимся сотрудникам. Это был хороший метод снижения беспокойства сотрудников в переходный период. На этом этапе количество сотрудников в компании сократилось с 20 до 15. Остались те, которые больше соответствовали философии и методам компании. После организационной перестройки компания стала более гибкой

По мере того, как компания постепенно двигалась по правильному пути, эффективность работы значительно повысилась, а расходы снизились. В это время компания должна была оценить производительность производственных подразделений с точки зрения прибыли и производительности. Использование системы аудита финансовой отчетности позволило получить четкое представление о текущем операционном состоянии и прибыльности компании, чтобы при необходимости можно было скорректировать стратегию и цели компании.

Этап 3 – трансформация предприятия. После завершения организационной реструктуризации к концу 2019 года в ООО «СпецМаш» стали работать более квалифицированные сотрудники, и общее состояние компании значительно улучшилось. Теперь руководитель мог четко понимать в каком состоянии находится данная компания благодаря системе аудита эффективности. После того как внутри компании наладились все бизнес-процессы. Компания стала ориентироваться на расширение своей деятельности, и привлекая под часть контрактов субподрядчиков. После трансформации организационная структура компании была представлена на рисунке 19. К этому времени масштабы деятельности компании значительно расширились, а прибыль неуклонно росла. Компания добилась относительно большей производительности. При небольшой численности персонала

Обсуждение результатов исследования. Из этого тематического исследования видно, что, хотя информационные технологии не использовались для достижения целей реструктуризации предприятия, некоторые концепции и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

методы РБП были использованы для реструктуризации. Цель трансформации была достигнута в три этапа: создание системы; организационной адаптации; и трансформации предприятия. Это исследование было проведено в рамках малого промышленного предприятия. Существовали некоторые различия между используемыми методами и методами, описанными в исследовании Singh, Shoura по реструктуризации [71]. Сравнение этих двух случаев приведено в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнение реструктуризации на ООО «СпецМаш» и труда Singh, Shoura

Настоящее исследование		Singh, Shoura
Предмет	Малое промышленное предприятие	Государственное предприятие
Методы	1. Сделать управление компанией более систематизированным, с соответствующим использованием формализации. 2. Изменения в мышлении, и взглядах	1. Организационное развитие - сбор и анализ данных 2. Режим организационных изменений и расчет точек 3. Статистический анализ
Акцент	Реструктуризация системы управления (бизнес-процессов)	Реструктуризация организации
Работа	Учесть интересы, и повысить мотивацию сотрудников	Стремление к продолжению работы и доверие к сотрудникам
Уровень	Практически ориентированный	Теоретически ориентированный

В данном тематическом исследовании, когда прибыль ООО «СпецМаш» начала падать после увеличения капитализации в 2017 году, было решено провести организационную реструктуризацию, которая была завершена к концу 2018 года. В 2019 году компания начала демонстрировать стабильный рост прибыли, которая более чем удвоился с 1,9 млн руб. в 2017 году до 3,9 млн руб.

В таблице 7 представлены финансовые результаты деятельности предприятия ООО «СпецМаш» за период с 2015 по 2019 гг.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 7 – Финансовый результат деятельности малого предприятия ООО «СпецМаш»

Год	2015	2016	2017	2018	2019
Количество работников	11	18	20	15	23
Операционная прибыль, млн руб.	20,6	56,5	68	65,5	115
Операционная прибыль на сотрудника, млн руб.	1,9	3,1	3,4	4,4	5
Читая прибыль, млн руб.	4,12	7,34	1,9	1,97	3,9

Из таблицы 7 видно, что выгоды от реструктуризации весьма значительны: РБП или ОР могут быть успешно внедрены в компании независимо от ее размера, если руководитель компании имеет соответствующие полномочия.

Организационная реструктуризация, например малого промышленного предприятия ООО «СпецМаш» показывает значительный положительный результат. Случай показывает, что в условиях малого промышленного предприятия, без высоко квалифицированных сотрудников, реструктуризация имеет большой потенциал для успешного внедрения РБП. Из этого случая в стратегию и управление можно включить несколько выводов.

*Последствия для управления***.** Создание применимой системы менеджмента. МСП склонны придавать слишком большое значение технологиям и, следовательно, игнорировать важность управления. ООО «СпецМаш» начал сталкиваться с серийной проблемой управления, когда в 2017 году компания увеличила свой капитал до 25 миллионов рублей. Чтобы преодолеть управленческие проблемы и обеспечить выживание и развитие предприятия, ООО «СпецМаш» создали новую организационную систему управления:

- важность расширения прав и возможностей. До создания системы управления руководители малых предприятий обычно контролируют все операции сами. Однако после внедрения РБП в ООО «СпецМаш» каждый сотрудник компании получает соответствующие полномочия в соответствии с

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

его должностью. Хотя дисциплина и вознаграждение относятся к четко определенным обязанностям и полномочиям, они побуждают сотрудников добиваться лучших результатов в компании;

- участие топ-менеджмента. С твердой решимостью высшего руководства полностью использовало внешние ресурсы и участвовало во всех процессах от планирования, предоставления решений и до окончательного исполнения. Это указывает на то, что только тогда, когда высшее руководство активно участвует в организационной трансформации, может быть обеспечено устойчивое развитие предприятия;

- прозрачная информация. В организационной структуре корпоративной децентрализации, распределения прибыли и динамического механизма обучения навыкам сотрудникам разрешается принимать участие в управлении организацией. Кроме того, корпоративная информация, включая финансы и затраты, должна быть прозрачной, чтобы обеспечить бесперебойную работу организации;

- все менеджеры. После ОР в ООО «СпецМаш» сотрудники могут управлять планом производства, а также влиять на затраты организации тем самым удовлетворяя свои потребности. Соответственно с этим увеличивается самостоятельность персонала и увеличивается зона ответственности. Раньше эти процессы проходили через управляющего.

Последствия для стратегии. Шаг за шагом стратегия ОР на первом этапе состоит в том, чтобы инициировать косвенное увольнение (потому что сотрудники, которые не согласны с основными ценностями компании, увольняются). И привлечении сотрудников, которые согласны с корпоративной философией, в период организационной реструктуризации. Таким образом, ООО «СпецМаш» предпринял вторую фазу организационной трансформации, которая заключается в привлечении квалифицированных сотрудников.

Создание гибкой рабочей команды. После ОР в ООО «СпецМаш» каждый сотрудник отвечает за план выполнения работ и оказывает влияние на затраты, тем самым способствуя повышению уровня эффективности. Данный пример

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

демонстрирует модель гибкой командной работы для малых и средних предприятий.

Испытав управленческие проблемы, руководитель полностью понимает, что предприятие может выжить в высококонкурентной среде и поддерживать постоянное свое влияние, благодаря инновациям в продуктах, и бизнес-процессах организации.

Председатель Jeck Welch заметил, что руководитель не может бояться перемен [83]. Нужно перестать управлять, но начать руководить и взращивать менеджеров, которые разделяют общее видение, смотреть в лицо реальности и предпринимать решительные действия. Из этого тематического исследования мы видим, что метод и философия, принятые руководителем, соответствуют взглядам Jeck Welch, а также тенденции к производству нового поколения.

*Выводы по исследованию методом кейс-стади***.** В данном случае, когда прибыль компании начала падать, руководитель использовал возможность проведения реформы и решил провести организационную реструктуризацию. Всего за один год компании удалось преобразовать и восстановить свою жизнеспособность. Ясно, что у руководителя есть видение, необходимое для непрерывной работы. Модель, которая использовалась для реализации РБП в этом тематическом исследовании, и процесс реализации должны предоставить полезную справочную информацию для других МСП, которые стремятся достичь эффективной работы, потому что большинство МСП в конечном итоге столкнутся с аналогичными проблемами.

Подводя итог, можно сказать, что организационная реструктуризация может применяться к МСП. В данном случаи хорошо рассматривается влияние организационной структуры на малом промышленном предприятии, нужно отметить ее неоспоримое влияние на успешность деятельности всего предприятия. Именно от нее зависит то каким образом работники предприятия взаимодействуют между собой то, к чему в тоге приводит результат их действия. Как видно в данном случаи большое влияние с играла формализация организационной структуры, а меняно закрепление в регламентирующих

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

документах права и обязанности каждой структурной единицы. В самом начале на предприятий работало мало человек и за всеми бизнес-процессами мог уследить один управляющий который брал всю ответственность на себя, но по мере роста организации, уже не хватало человеческих ресурсов уследить за деятельностью каждой структурной единицы, а четкого распределения зон ответственности не было, что привело к росту недовольства, неразберихи внутри организации, а главное к снижению эффективности организационной структуры, вследствие это проявлялось на прибыльности организации. Данную ситуацию удалось решить с помощью реорганизации, четкому регламентированию всех функций, обязанностей и определения зон ответственности, выстраиванию всем понятных бизнес-процессов. Не мало важную роль в преобразовании организационной структуры с играл аудит, в том числе и оценивание эффективности организационной структуры на малом промышленном предприятии. В результате чего удалось улучшить экономическое положение предприятия. Что в очередной раз доказывает важность темы данной работы.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3 РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Методический подход к оценке эффективности организационной структуры

В работе Сутужко В. В. Говорится, что оценка − это отношение субъекта (человека) к предмету, который наделяется субъективной значимостью. «Субъект, оценивая предметы или события, опирается, с одной стороны, на свое отношение к объекту оценки (нравится/ не нравится), а с другой стороны, на стереотипные представления об объекте и на шкалу оценок, на которой расположены присущие предмету признаки.». Выделяется три уровня: положительный, нулевой, отрицательный. Процесс оценивания складывается из сравнения с мерой оценки (эквивалентом). Ей может быть какая-либо ценность (эталон), норма или система критериев. Значение оценки (отношение к объекту) во многом зависит от того, с чем сравнивать. Отмечается, что оценивание считается сложным процессом, познания и отражения действительности [84]. В данной работе в большей степени нас будет интересовать оценка, с точки зрения присвоения какой-либо величины материальным, не материальным ценностям (активам, фондам), в меньшей степени определение качественного параметра.

Тема эффективности всегда будет одной из самых актуальных, обсуждаемых тем, хоть по ней уже написано много работ [85]. Особое внимание эффективности уделяется в экономической среде. Всегда ищутся все новые пути по поднятию, достижения нового уровня эффективности. Для этой цели применяются новые разнообразные технологии, различные системы взаимодействия общества, и устанавливая новые бережливые ценности.

Само по себе достижение нового уровня эффективности не является конечной целью, а скорее средством по удовлетворению как можно большего объема потребностей общества. При нахождении путей обеспечивающих максимальный уровень эффективности, надо учитывать политические,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

социальные особенности, так как способы достижения, могут вызвать не желательные последствия, которые перекроют весь положительный эффект от преобразований [86].

Прежде всего в литературе принято различать понятия эффект и эффективность хоть они на первый взгляд и звучат созвучно, все же это разные понятия. Эффект — это отражения в качественном или количественном выражении итог какого-либо действия. В экономике как правило используются показатели в абсолютном выражении (к примеру, итог коммерческой деятельности (представленный объем продукции), количество затраченных ресурсов). Так же, как и в оценке эффект в определённом плане может быть положительным отрицательным или остаться без изменений. Чаще в экономике принято рассматривать эффект в количественном выражении. Который к примеру может отражать: объем выпущенных изделий, величину выручки, прибыли, объем капитала, или отражения параметра в хозяйственной операции.

Значение эффективности в экономическим плане относящиеся к производству К. Маркс выразил как «достигать производственной цели с наименьшей затратой средств» [87].

Алле М. упомянул о «понятие максимальной эффективности в сфере производства означает лишь то, что экономика использует свои производственные мощности наиболее эффективно, иными словами, добиться лучших результатов с теми же средствами уже невозможно» [88].

В современной трактовке больше всего термин эффективность упоминается в качестве соотношении полученного итога к задействованным ресурсам[89, 90, 91].

Туровец О. Г. Когда говорит о эффективности производственной системы, так же упоминает об отношении затрат к результату.

Чижова Е. Н., Брежнева А. Н. говоря об эффективности, разделяет на три взаимосвязанных эффекта (социально-экологический, экономический, научно-технический). Которые самостоятельно каждый в своей области описывает результат [92].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Романова О. в своем подходе эффективности предлагает разделять на внутреннюю и внешнюю. Под вешней говорится о собственной оценке предприятия полученного результата к затраченным ресурсам. А под внешней эффективностью подразумевается уровень удовлетворения потребностей общества, доля рынка выпущенной продукции и предполагаемые возможности. Тут можно сказать, что вместо внешней эффективности больше подходит понятие результативности, это когда измеряется степень удовлетворенности потребителей [93].

Бабань Ю. А. говорит, что простое отношение эффективности не способна отразить всю суть происходящего. И предлагает использовать Виды «состоятельности»: экономическая, рыночная, производственная, финансовая, инвестиционная, коммерческая, социальная, экологическая [94].

В словарях термин эффективность трактуется как отношение эффекта к затратам, задействованных на его получение [95, 96]. Тогда максимальное значение оказывает положительный характер. В случаи, когда речь идет об обратном отношении, то положительным моментом является, как можно меньшее значение.

Рассматривая показатели эффективности, можно отметить, что реальный показатель различается с планируемым. Это говорит о том, что на реализацию фактического показателя воздействует множество неопределённых факторов (постоянная динамика цен, внесение изменений в законодательство и т. д.), которые оказывают сопротивление на пути достижения максимальной эффективности [97].

Показатель эффективности можно рассматривать как в моменте конкретной точки времени, так и в динамическом изменении. Анализ динамичной последовательности данных эффективности даст значительно больше информации об успешности функционирования предприятия. Покажет отрицательную или положительную динамику, а также масштаб самих изменений, на сколько они существенные по сравнению с прошлыми периодами, и с запланированными. Еще показатели можно сравнивать с подобными

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

организациями в отрасли, что поможет оценить конкурентоспособность. Система оценок эффективности способствует к выявлению путей и возможности адаптации к окружающим факторам, и выделяют такие шаги:

- существующую проблему;

- оценка эффективности существующего процесса;

- анализ (проверка первопричины проблемы);

- идентификацию возможных решений (исследование альтернативных решений);

- оценку последствий (подтверждение, что проблема и ее первопричины устранены);

- внедрение и стандартизацию нового решения;

- оценку результативности и эффективности процесса после завершения действий по улучшению [98].

Наблюдаются следующие пути повышения эффективности. Должны соблюдать хотя бы одно условие (изменения) при остальных прочих равных:

- увеличение темпа производства (в единицу времени);

- уменьшение затрачиваемых ресурсов;

- увеличение объема производства;

- увеличение качества конечного продукта [99].

Для отображение полной производственной ситуации функционирования предприятия нужно оценивать ни по отдельности каждую оценку эффективности, в своеобразной системе показателей. Так как возможны такие ситуации, когда по ряду факторов производство показывает значительный положительный результат. Но в итоге может оказаться, что предпринимательская деятельность покажет отрицательную динамику в прибыли (как ключевой показатель). Тут тоже стоит уделить внимание тому, что отрицательная динамика в прибыли может наблюдаться (в результате модернизации) на коротком промежутке времени, за которым последует значительный прирост. Для определения эффективности нет одной

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

системы[100]. Для анализа системы показателей могут применяться различные методы:

- моделирование различных ситуаций;
- элиминирование;
- экономико-статистические;
- графическое построение;
- теория игр и другие.

Для экспресс-оценивания может применяться экспертное оценивание (основанное на высоком уровне квалификации и личного опыты в подобных ситуациях).

При разработке системы эффективности в экономике руководствуются *критериями* для показателей:

- достоверность данных;
- значимость (способность отражать ситуацию наиболее явно);
- показатель должен быть измерим или определен к той или иной группе;
- возможность его сравнить (сопоставим);
- системность;
- сбалансированность;
- верифицируемость;
- интегрируемость.

Не важно ориентироваться в обязательном порядке на все критерии, достаточно выделить главные (для ориентации), а остальные останутся как вспомогательные. Учесть все критерии будет достаточно сложная задача, в некоторых случаях это будет не целесообразно. Большая система, включающая в себя большой объем показателей, будет значительно трудозатратно, от этого снижается скорость обработки данных, и усложняется процесс восприятия информации. При составлении, или оптимизации системы анализа, необходимо делать акцент на итоговых конечных показателях (объём выпущенной готовой продукции, стоимость готовой редукции, рентабельность и другие). Также система должно обладать свойством адаптации, изменяться вслед за тех

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

процессом или другими изменениям изменениями в предпринимательской деятельности.

При разработке системы оценок эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий главное определить и придерживаться основных принципов. Так как принципы являются важной частью при создании системы, они помогут задать точку зрения сформулированной дельнейшей системы, зададут границы. Также помогут остальным понять суть созданной системы, то, как она работает и на что нацелена.

Принципы при формировании системы оценок эффектности организационной структуры для малых промышленных предприятий являются следующие:

- прибыльный (создание ценностей;)
- затратный;
- измеримости;
- сопоставимости;
- связанности;
- значимости;
- достаточности;
- краткости;
- устойчивости;
- индивидуальности.

Принцип прибыльности будет формировать систему таким образом, чтобы можно было оценить ту часть малого промышленного предприятия, которое будет создавать ценности необходимые обществу. Это будет один из важнейших основополагающих принципов так, как в силу своих особенностей предприятие в основном преследуют задачи по обеспечению общества материальными благами и практически вся деятельность данной организации будет направленна на выполнение их. Взамен этого предприятие, как правило получает прибыль для покрытия своих затрат на выпуск продукции.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Принцип затрат так же является одним из важных основополагающих, он будет формировать систему со стороны несения расходов на поддержание работоспособного состояния организации. Так как предприятие состоит не только из производственных секторов, которые отвечают за часть преобразования измерительных ценностей, но и более скрытой части от потребителей, клиентов, которая ответственна за обеспечение и создание всех протекающих бизнес-процессов предприятия. Так же кроме основных процессов, направленных непосредственно на выпуск продукции, протекает масса сопутствующих и вспомогательных работ, которые создают затраты, но они являются важной неотъемлемой частью производства, как системы в целом, без которой невозможно было бы осуществлять основные операции по выпуску продукции предприятия.

Принцип измеримости, системы оценок эффективности организационной структуры на малых промышленных предприятиях должна быть измерима, и не отражать каких-либо абстрактных вещей. Вся система в целом должна быть представлена в понятном, ясном образе, и нести объективное значение понятное каждому, которое можно соизмерить.

Принцип сопоставимости заключается в том, чтобы результат полученных в ходе применения системы оценок можно было соотнести, сравнить с другими организациями, схожими по размеру, виду деятельности или с организациями из другой отрасли деятельности. А также проанализировать данные в другом ключе.

Принцип связанности должен отражать то, чтобы используемые показатели были взаимосвязаны между собой. Чтобы по сумме показателей можно было увидеть объективное состояние организации. Так как отдельные показатели недостаточно полностью могут отражать деятельность компании в целом, а иногда и противоречить друг другу, отдельные показатели могут раскрывать только малую часть состояния организации, и то только сугубо под одним углом взгляда. Поэтому так важно всегда рассматривать не отдельно взятые показатели, а всю систему показателей целиком.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Принцип значимости отражает полученный результат в ходе анализа по применённой системе показателей ,которые могут отражать, как можно большую суть состояния, малого промышленного предприятия. Система должна рассматривать предприятие насколько возможно с разных углов и взаимодействовать при этом с наиболее важными частями организации.

Принцип достаточности должен способствовать формированию системы оценки эффективности таким образом, чтобы объем полученной информации, как можно больше полностью описывал суть происходящего в организации, не пропуская важных моментов.

Принцип краткости- вся представленная информация должна быть представлена в кратком, информативном виде, не занимая много времени.

Принцип устойчивости должен формировать неизменность системы оценки эффективности организационной структуры на малом промышленном предприятии, не зависимо от оказываемого влияния факторов воздействия на предприятие.

Принцип индивидуальности, система оценки эффективности организационной структуры на малом промышленном предприятии должна учитывать эти особенности предприятия данного типа.

На малом промышленном предприятии можно выделить такие составляющие как, исполнительная часть, и административная часть, а также важно оценивать все предприятие целиком (рисунок 19).

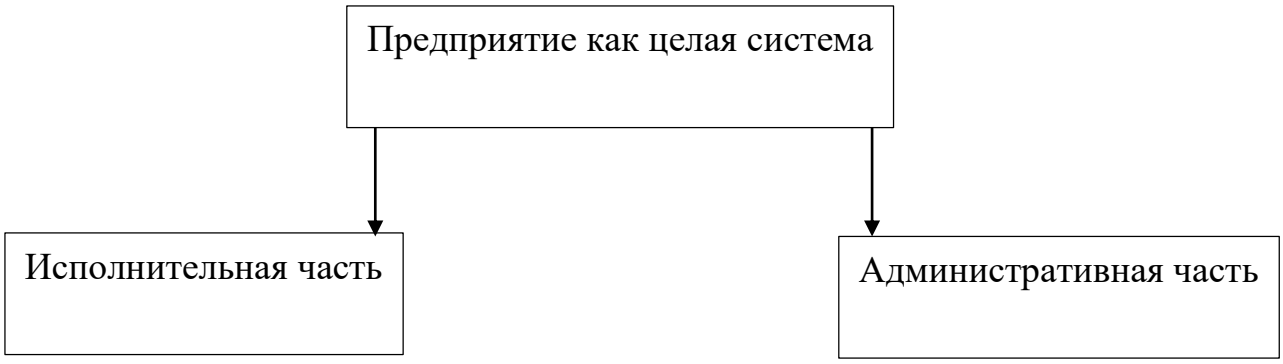


Рисунок 19 – Разделение предприятия на составные части

Для каждой части предприятия необходим свой подход для оценивания организационной структуры, также, как и для оценивав организационной

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

структуры как целого предприятия. К исполнительной части относятся все рабочие, данная часть будет генерировать доход. К административной части относятся все менеджеры, специалисты, и служащие, которые создают издержки.

Рассмотрев различные источники, можно вынести такие показатели эффектности организационной структуры, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели оценки эффективности организационной структуры [101]

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомендуемое значение
1. Показатели целевой и функциональной определенности				
1.1	Уровень определенности цели	$К_{1.1} = \frac{m'}{m}$	m' – количество подразделений, обоснованные и взаимоувязанные цели которых сформулированы; m – количество подразделений всего	1
1.2	Коэффициент охвата целей	$K_{1.2} = \frac{Ц'_z}{Ц_z}$	$Ц_z$ – количество целей на z-ом уровне исходя из нормативного дерева целей; $Ц_z'$ – количество целей на z-ом уровне (исходя из нормативного дерева целей), отраженных в положениях об отделах	1
1.3	Коэффициент охвата функций	$K_{1.3} = \frac{F'}{F_н}$	F'- количество функций отраженных в ОС; $F_н$ – количество функций по нормативу	1
1.3	Коэффициент охвата функций	$K_{1.3} = \frac{F'}{F_н}$	F'- количество функций отраженных в ОС; $F_н$ – количество функций по нормативу	1
1.4	Коэффициент дублирования и игнорирования функций	$K_{1.4} = \frac{F_н - F_д}{F_н}$	$F_д$ - количество дублируемых и игнорируемых функций	1

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомендуемое значение
1.5	Коэффициент специализации по i-ой функции	$K_{1.5} = \frac{\mathrm{m}}{\mathrm{m} + \sum_{i=1}^{\mathrm{F_н}} m_{\mathrm{ф}i}}$	$m_{фi}$ – количество подразделений, дублирующих функцию i из нормативного перечня	1
1.6	Коэффициент специализации по i-ой цели	$K_{1.6} = \frac{\mathrm{m}}{\mathrm{m} + \sum_{\mathrm{ц}=1}^{\mathrm{ц}} m_{\mathrm{ц}i}}$	$m_{цi}$ - количество подразделений, имеющих дублируемую цель i из нормативного перечня	1
1.7	Удельный вес должностей, для которых в должностных инструкциях определены реально выполняемые обязанности и права	$K_{1.7} = \frac{Д_{опр}}{Д}$	Д $_{опр}$ – количество должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности; Д - всего должностей	1
1.8	Средняя оценка достаточности прав i-го подчиненного для выполнения обязанностей	$К_{1.8}=1/((\Sigma(a_{nj}+ a_{pj})/2)/n)$	n – общее число опрашиваемых сотрудников; $a_п$, $a_р$ - оценки достаточности прав j - ым подчиненным и его руководителем	0,33
2. Показатели соответствия принципу экономичности				
2.1	Удельный вес численности руководителей в численности ППП	$K_{2.1} = \frac{Ч_р}{Ч_{ППП}}$	$Ч_{ППП}$ – численности ППП; $Ч_Р$ – численность руководителей	0,15
2.2	Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала	$K_{2.2} = \frac{НР}{СБ}$	НР – накладные расходы; СБ – фактическая себестоимость товарного выпуска	0,20

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомендуемое значение
2.3	Коэффициент соответствия фактической численности по функциям	$K_{2.3} = \frac{Ч_i^ф}{Ч_i^н}$	$Ч^{ф}_{i}$ – численность фактическая по i-ой функции; $Ч^{н}_{i}$ – численность нормативная по i-ой функции	1
2.4	Соотношение средней заработной платы к среднеотраслевому уровню	$K_{2.4} = \frac{ЗП_{ср}}{ЗП_{ср.\ отр}}$	$ЗП_{ср}$, $ЗП_{ср.отр}$ – заработной плата средняя и среднеотраслевая соответственно	1,15
3. Показатели соответствия принципу гибкости				
3.1	Удельный вес численности работников филиалов и дочерних обществ в общей численности	$K_{3.1} = \frac{Ч_ф}{Ч_{ППП}}$	$Ч_ф$ – численность работников филиалов и дочерних обществ	0,25
3.2	Отношение числа временных подразделений подразделений к числу постоянных	$К_{3.2} = \frac{m^в}{m^п}$	$m^в$ – число временных подразделений за год; $m^п$ - число постоянных подразделений за год	0,1
3.3	Отношение численности работников, принимающих участие во временных традиционно построенных подразделениях к $Ч_{ППП}$	$K_{3.3} = \frac{\sum_{i=1}^{m^в} Ч_i^в}{Ч_{ППП}}$	$Ч^в$ – численность работников принимающих участие в i-ом временном звене	0,1-0,15
3.4	Удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменениям среды	$K_{3.4} = \frac{Ч_{р\ адап}}{Ч_р}$	$Ч_{р\ адап}$ – число руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменениям среды	0,5

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомендуемое значение
3.5	Показатель динамической гибкости	$K_{3.5} = \frac{\text{Т}_\text{р}(\text{Пр})}{\text{Т}_\text{р}\,(\text{Ч}_\text{упр})}$ $\text{Т}_\text{р тов вып} \geq 1$ $\text{Т}_\text{р}\,(\text{Пр}) \geq 1$	$\text{Т}_\text{пр}$ – темп роста: Пр - прибыли; $\text{Ч}_\text{упр}$ – численность управленческого персонала; $\text{Т}_\text{р тов вып}$ – темп роста товарного выпуска	≥1
4. Показатели эффективности использования сотрудников и обоснованности департаментизации				
4.1	Среднее количество сотрудников, приходящихся на одного руководителя	$K_{4.1} = \frac{\text{Ч}_\text{ППП} - \text{Ч}_\text{р}}{\text{Ч}_\text{р}}$		4-9
4.2	Уровень соответствия фактического диапазона управления i-ого руководителя нормативному	$K_{4.2} = \frac{\text{Д}_\text{упр}}{\text{Д}^\text{н}_\text{упр}}$	Д $_\text{упр}$ – диапазон управления фактический. Д $^\text{н}_\text{упр}$ – диапазон управления нормативный	1
4.3	Коэффициент «обязательной» автономности i-го звена	$K_{4.3} = \frac{W_{0j}}{W_j}$	$\text{W}_{0\text{j}}$ – интенсивность внутренних связей в j-ом подразделении; W_j – интенсивность внешних связей в j-ом подразделении	$>> W_j$ *среднее*
4.4	Коэффициент загрузки работников i-го подразделения	$K_{4.4} == \frac{(W_{0j} + W_j) * \text{Ч}_{i+1}}{\text{Ч}_i * (W_{0j+1} + W_{j+1)}}$	Ч_j – численность работников в i- ом подразделении; $\text{W}_{0\text{j}}$ – интенсивность внутренних связей в j-ом подразделении; W_j – интенсивность внешних связей в j-ом подразделении; i+1 – смежное сравниваемое подразделений	0,85-1,2
4.5	Удельный вес исполнителей, подчиняющихся одному руководителю	$K_{4.5} = \frac{\text{Ч}^{1p}}{\text{Ч}_\text{ппп} - 1}$	$\text{Ч}^{1\text{p}}$ – численность работников, подчиняющихся одному руководителю	0,95

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомендуемое значение
4.6	Удельный вес работ, по которым i-ый исполнитель отчитывается одному руководителю	$K_{4.6} = \frac{T^{1p}}{T}$	T – трудоемкость всех работ i-го исполнителя; T^{1p} – трудоемкость работ, по которым i - ый исполнитель отчитывается одному руководителю	0,95
4.7	Показатель обратный количеству уровней управления по i - му блоку	$K_{4.7} = \frac{1}{Z_i}$	Z_i – количество уровней управления по i - му блоку	0,33
5. Показатели оперативности и надежности				
5.1	Удельный вес времени ожидания документа в очереди заданий	$K_{5.1} = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{T_{\text{ож } i}}{T_{\text{всего } i}}$	$T_{ож}$ - время ожидания i-го документа в очереди заданий j - звеньев процесса и повторных рассмотрений; $T_{всего}$ – фактическое время длительности i-го процесса	0
5.2	Удельный вес времени отсутствия контроля процесса	$K_{5.2} = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{T_{\text{контр } i}}{T_{\text{всего } i}}$	$T_{контр}$ - время, когда степень исполнения i-го процесса не может быть определена менеджером на уровне i – го звена процесса	0
5.3	Показатель оперативности структуры предприятия	$K_{5.3} = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}\frac{T_{\text{норм } i}}{T_{\text{всего } i}}$	$T_{норм}$ – время, нормированное внешними условиями (напр. заказчиком) на выполнение i-го процесса, в т.ч. и время выполнения процесса филиалами, субподрядчиками по кооперации	1

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомен-дуемое значени е
5.4	Уровень надежности оперативного функционировани я ОС	$K_{5.4} = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} \frac{N_i}{D_i}$	N_i – количество документов, не подвернувшихся своевременному обязательному рассмотрению, либо не нашедших решения из-за отсутствия компетенции, времени и т. д. D_i – общее количество документов относящихся к i- му процессу, выполняемому n-звеньями ОС	0

Для формирования системы оценок эффектности структуры на малых промышленных предприятиях были проанализированы все показатели, представленные в таблице 8 и отобраны наиболее подходящие для малых промышленных предприятий с учетом их особенностей и принципов формирования системы оценок эффективности для малых промышленных предприятий.

Также выбранные оценки эффективности были распределены по зонам предприятия: исполнительная часть, административная часть, и малое промышленное предприятие в целом - представленные в таблицах 9,10,11. Так же в таблицах приведены рекомендуемые значения по каждой оценке, в частности. Количество оценок эффективности значительно меньше чем у крупного предприятия, это обусловлено тем, что у малых промышленных предприятий значительно меньше ресурсов ,которые они могут выделить на проведение анализа оценок эффективности организационной структуры, а так же размера предприятия и количества бизнес-процессов, так же не мало важным факторам играет то ,что малые предприятия в силу своих особенностей ведут

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

меньше статистических данных и стараются формировать отчеты в упрощенном виде.

В таблице 9 представлены показатели оценки эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий как системы в целом.

Таблица 9 – Показатели оценки эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий как системы в целом

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомен-дуемое значение
1	Уровень определенности цели	$К_{1.1} = \frac{m'}{m}$	m' – количество подразделений, цели которых четко формулированы соответствии стратеги предприятия; m – количество подразделений всего	1
2	Коэффициент регламентирования функций	$K_{1.2} = \frac{F_н - F_д}{F_н}$	Fн – количество функций по нормативам всех подразделений; $F_д$ - количество дублируемых и игнорируемых функций во всех подразделений	1
3	Коэффициент регламентирования должностных инструкций	$K_{1.3} = \frac{Д_{опр}}{д}$	Д опр – количество должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности; Д - всего должностей	1
4	Рентабельность продукции, %	$K_{1.4} = \frac{П}{Сб} * 100$	П – сумма прибыли от реализации продукции; Сб – полная себестоимость продукции	107
6	Соотношение средней заработной платы к среднеотраслевому уровню	$K_{1.5} = \frac{ЗП_{ср}}{ЗП_{ср.\ отр}}$	$ЗП_{ср}$,– заработной плата средняя по предприятию; $ЗП_{ср.отр}$ – среднеотраслевая заработная плата	1,15

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В таблице 10 представлены показатели оценки эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий для административной части

Таблица 10 – Показатели оценки эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий для административной части

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомен-дуемое значение
1	Удельный вес численности административного персонала в численности ППП	$K_{2.1} = \frac{Ч_А}{Ч_{ППП}}$	$Ч_{ППП}$ – численности ППП; $Ч_А$ – численность административного персонала	0,2
2	Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала	$K_{2.2} = \frac{НР}{СБ_ф}$	НР – расходы на содержание административного персонала; $СБ_ф$ – фактическая себестоимость товарного выпуска	0,2
3	Коэффициент изменения роста прибыли к динамике изменения администра-тивного персонала	$K_{2.3} = \frac{Т_П}{Т_А}$	$Т_П$ - темп роста прибыли; $Т_А$ – темп роста численности административно-го персонала	≥1
4	Количество сотрудников, на одного руководителя	$K_{2.4} = \frac{Ч_{ППП} - Ч_р}{Ч_р}$	$Ч_{ППП}$ – численности ППП; $Ч_{р.в.}$ – численность руководителей	4-9
5	Коэффициент диапазона управления руководителя	$K_{2.5} = \frac{Д_{упр}}{Д^н_{упр}}$	$Д_{упр}$ – фактический диапазон управления руководителей $Д^н_{упр}$ – нормативный диапазон управления руководителя	1
6	Коэффициент отчетности исполнителем	$K_{2.6} = \frac{T_{1р.и}}{T_и}$	$Т_и$ – трудоемкость всех работ административного исполнителя; $Т^{1р}_{.и}$ – трудоемкость работ, по которым исполнитель отчитывается только одному руководителю	0,95

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 10

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомен-дуемое значение
7	Коэффициент потерь в документообороте	$K_{2.7} = \frac{T_{\text{ож}}}{T_{\text{всего}}}$	$T_{\text{ож}}$ - время ожидания и повторного пересмотра документа; $T_{\text{всего}}$ – фактическое время на принятие документа	0
8	Коэффициент непрогнозируемого времени	$K_{2.8} = \frac{T_{\text{нерп}}}{T_{\text{факт.д}}}$	$T_{\text{непр}}$ – непрогнозируемое время на выполнение процесса; $T_{\text{факт. д}}$ – фактическое время выполнения процесса	0
9	Коэффициент исполнительности документов	$K_{2.9} = \frac{N}{D}$	N – количество невыполненных документов; D – общее количество документов	0

В таблице 11 представлены показатели оценки эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий исполнительной части

Таблица 11 – Показатели оценки эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий исполнительной части

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомен-дуемое значение
1	Коэффициент изменения прибыли к изменениям рабочих	$K_{3.1} = \frac{\text{Т}_\text{П}}{\text{Т}_\text{р}}$	$\text{Т}_\text{п}$- темп роста прибыли; $\text{Т}_\text{р}$ – темп роста численность рабочих	≥1
2	Количество рабочих, на одного производственного руководителя	$K_{3.2} = \frac{\text{Ч}_\text{раб}}{\text{Ч}_\text{р}}$	$\text{Ч}_\text{раб}$ – численности рабочих; $\text{Ч}_\text{Р}$ – численность руководителей производственных подразделений	4-9
3	Коэффициент отчетности рабочим	$K_{3.3} = \frac{T_{1раб}}{T_{\text{раб}}}$	$\text{Т}_\text{раб}$ – трудоемкость всех работ рабочего; $\text{Т}_\text{1раб}$ – трудоемкость работ, по которым рабочий отчитывается только одному руководителю	0,95

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 11

№ п/п	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомен-дуемое значение
4	Уровень выполнения норм времени, %	$K_{3.4} = \frac{T_{норм}}{T_{факт}} * 100$	Тфакт – фактическое время длительности процесса; $T_{норм}$ –нормированное время на выполнение процесса	100

3.2 Апробация предложенного методического подхода к оценке эффективности организационной структуре на примере малого промышленного предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «ПластТек» было создано в 1997 году в соответствии с действующим законодательством. Общество создано с целью удовлетворения общественных потребностей в работах, продукции, услугах предприятия и реализации на этой основе социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и Учредителей общества, а также создания конкурентноспособных товаров, работ и услуг, насыщения ими рынка, организация при этом дополнительных рабочих мест.

Предметом деятельности ООО «ПластТек» является производство изделий из пластмасс. Продукция ООО «ПластТек» находит широкий спектр применения выпускаемой продукции, как в автомобилестроении, так и в агропромышленном комплексе, сельском хозяйстве и строительстве.

ООО «ПластТек» производит: рассадные кассеты трех типов с количеством ячеек 25,64,144; горшки для рассады двух типов номинальной вместимостью 0,83 дм3 и 1,0 дм3; поилки для цыплят; трубы полиэтиленовые круглые наружным диаметром от 08 до 110 мм; трубы полиэтиленовые квадратные размером 22*22 мм; ящики полиэтиленовые двух типов размером 600*400*204 мм электротехническую разведкоробку 6-ти типов; стакан электротехнический; фиксаторы семи типов; гофрированную трубу внутренним диаметром от 4,7 до 26 мм.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Постоянными партнерами являются АО «КАМСНАБ» г. Набережные Челны, ООО «ГАЗ» г. Нижний Новгород, АО «Энергоснабкомплект» г. Уфа, предприятия систем Татэнерго, Татнефть, Башкирэнерго, ЗАО «Профиль-холдинг» г. Набережные Челны, ООО «ДиЕв» г. Набережные Челны, ЗФК «Профиль» г. Набережные Челны, с которыми предприятие установило тесные связи, и сотрудничает на протяжении нескольких лет. Эти фирмы являются постоянными клиентами ООО «Виола». Управление предприятием. Тип организационной структуры управления, применяемый на предприятии. В настоящее время организационная структура ООО «ПластТек» выглядит следующим образом (рисунок 21).

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет своими прямыми подчинёнными, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных. Рассмотренная структура управления является линейно-функциональной структурой.

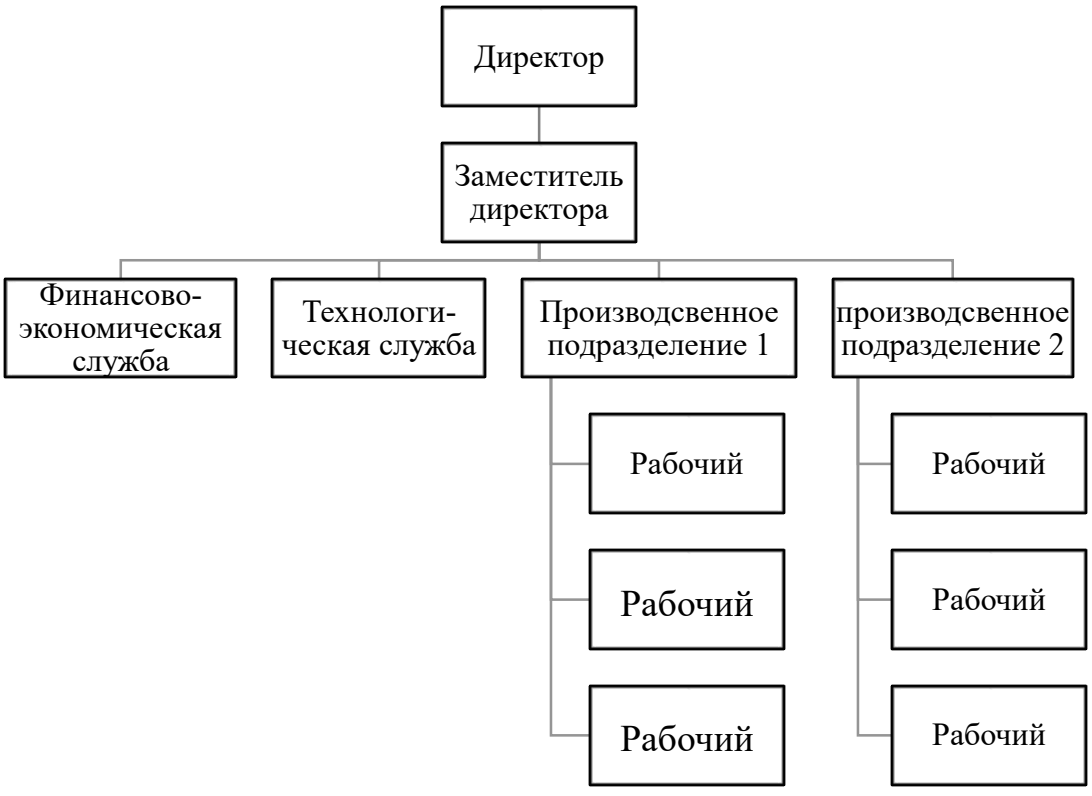


Рисунок 20 − Организационная структура управления ООО «ПластТек»

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На предприятии не наблюдается дублирования функций. В ООО «ПластТек» предусмотрены выполнение всех функций определенными подразделениями. Фактов выполнения одной и той же функции, не закрепленных ни за какой структурной единицей не наблюдается. Организация проявляет рациональность, так как в организации отсутствуют структурные единицы, которые оставались бы без работы.

Число уровней управления является оптимальным. Наблюдаются недостатки в системе распределения полномочий. Начальники отделов не могут принять решения без согласования с генеральным директором. Организационная структура включает в себя следующие подразделения:

- финансово-экономическая служба;
- технологическая службы;
- производственное подразделение 1;
- производственное подразделение 2.

Теперь рассчитаем эффективность организационной структуры малого промышленного предприятия с помощью предложенной системы показателей оценок эффективности организационной структуры для малых промышленных предприятий. В данном параграфе не будет проведен расчет эффективности организационной структуры в полном объеме, а только будет продемонстрирован принцип расчетов использования систем оценок эффективности организационной структуры на малом промышленном предприятий на части бизнес-процессов и отдельных звеньев организационной структуры, и интерпретация полученных показателей входе проведения апробации. Это позволит уже далее применить данную систему в полном размере на любом малом промышленном предприятии.

В таблице 12 приведены все исходные данные по малому промышленному предприятию, которые не обходимы для расчетов оценок эффективности организационной структуры на малом промышленном предприятия. По представленным данным в таблице 12 были рассчитаны показатели системы оценок эффективности для малого промышленного предприятии ООО

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

«ПластТек» как для системы в целом, полученные результаты представлены в таблице 13.

По представленным данным в таблице 12 были рассчитаны показатели системы оценок эффективности для малого промышленного предприятии ООО «ПластТек» для административной части предприятия, полученные результаты представлены в таблице 14.

Таблица 12 - Исходные данные по предприятию, которые не обходимы для расчетов оценок эффективности организационной структуры на малом промышленном предприятии

Индекс	Показатель	Значение	Единицы измерения
m'	количество подразделений, цели которых четко формулированы соответствии стратеги предприятия	4	ед.
m	количество подразделений всего	4	ед.
Fд	количество дублируемых и игнорируемых функций во всех подразделений	0	ед.
Fн	количество функций по нормативам всех подразделений	11	ед.
Д опр	количество должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности	9	ед.
Д	всего должностей	9	ед.
П	сумма прибыли от реализации продукции предприятия	50 145 600	руб.
Сб	полная себестоимость продукции	47 136 864	руб.
ЗПср	заработной плата средняя по предприятию	38 000	руб.
ЗПср.отр	среднеотраслевая заработная плата	35 000	руб.
ЧППП	численности ППП	22	чел.
$Ч_{р.в}$	численность руководителей	6	чел.
$Ч_А$	численность административного персонала	8	чел.
НР	расходы на содержание административного персонала	320 720	руб.
$СБ_ф$	фактическая себестоимость товарного выпуска	23 568 432,00	руб.
$Т_п$	темп роста прибыли	105	%
$Т_А$	темп роста численность административного персонала	100	%
$Д_{упр}$	фактический диапазон управления руководителя	7	чел.
$Д^{н}_{упр}$	нормативный диапазон управления руководителя	7	чел.
$Т_и$	трудоемкость всех работ административного исполнителя	1 979	чел./ ч.
Т1р	трудоемкость работ, по которым исполнитель отчитывается только одному руководителю	1 820,68	чел./ ч.
Тож	время ожидания и повторного пересмотра документа	0,1	ч

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 12

Индекс	Показатель	Значение	Единицы измерения
Твсего	фактическое время на принятие документа	3	ч
$Т_{непр}$	непрогнозируемое время на выполнение процесса	0	ч
$Т_{факт. д.}$	фактическое время выполнения процесса	3	ч
N	количество невыполненных документов	0	шт.
D	общее количество документов	5	шт.
$Т_р$	темп роста численность рабочих	100	%.
$Ч_р$	численность руководителей производственных подразделений	2	чел.
$Ч_{раб}$	численность рабочих	14	чел.
$Т_{раб}$	трудоемкость всех работ рабочего	1 979	чел./ ч.
$Т_{1раб}$	трудоемкость работ, по которым рабочий отчитывается только одному руководителю	1 860,26	чел./ ч.
$Т_{норм}$	нормированное время на выполнение процесса	8	ч.
$Т_{факт}$	фактическое время длительности процесса	8	ч.

По представленным данным в таблице 12 были рассчитаны показатели системы оценок эффективности для малого промышленного предприятия ООО «ПластТек» для исполнительной части предприятия, полученные результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Оценки эффективности организационной структуры для малого промышленного предприятия ООО «ПластТек» как для системы в целом

ПП	Показатель	Результат	Рекомендуемое значение
1	Уровень определенности цели	1	1
2	Коэффициент регламентирования функций	1	1
3	Коэффициент регламентирования должностных инструкций	1	1
4	Рентабельность продукции, %	106,4	107
6	Соотношение средней заработной платы к среднеотраслевому уровню	1,09	1,15

В таблице 14 представлены оценки эффективности организационной структуры для малого промышленного предприятия ООО «ПластТек» для административной части

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 14 − Оценки эффективности организационной структуры для малого промышленного предприятия ООО «ПластТек» для административной части

П	Показатель	Результат	Рекомендуемое значение
1	Удельный вес численности административного персонала в численности ППП	0,36	0,2
2	Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала	0,1	0,2
3	Коэффициент изменения прибыли к изменения административного персонала	1,05	≥1
4	Количество сотрудников на одного руководителя	2,67	4-6
5	Коэффициент диапазона управления руководителя	1	1
6	Коэффициент отчетности исполнителем	0,92	0,95
7	Коэффициент потерь в документообороте	0,03	0
8	Коэффициент непрогнозируемого времени	0	0
9	Коэффициент исполнительности документов	0	0

В таблице 15 рассчитаны оценки эффективности организационной структуры для малого промышленного предприятия ООО «ПластТек» для исполнительной части

Таблица 15 - Оценки эффективности организационной структуры для малого промышленного предприятия ООО «ПластТек» для исполнительной части

ПП	Показатель	Результат	Рекомендуемое значение
1	Коэффициент изменения прибыли к изменениям рабочих	1,05	≥1
2	Количество рабочих, на одного производственного руководителя	7,00	4-9
3	Коэффициент отчетности рабочим	0,94	0,95
4	Уровень выполнения норм времени, %	100	100

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рассмотрев полученный результат расчетов оценки эффективности организационной структуры как системы в целом в таблице 13, можно сделать выводы. Значение уровня определенности цели показывает, что на малом промышленном предприятии работа всех подразделений направлена на достижение единой цели в соответствии стратегии предприятия. Значение коэффициента регламентирования функций демонстрирует, что все функции предприятия распределены соответствующим обзором и подразделения придерживаются регламентирующих документов. Значение коэффициента регламентирования должностных инструкций показывает, что все должностные инструкции полностью сформированы. И все работники знают свои права и обязанности. Значение коэффициента демонстрирует достойный уровень рентабельности продукции, производимой на данном малом промышленном предприятии. Немного отстающий от рентабельности подобных предприятий. Соотношение средней заработной платы отстает от рекомендованного показателя, но средняя заработная плата значительно выше средней заработной платы в отрасли. Все же рекомендуется увеличить размер заработной платы сотрудникам, с целью сохранения конкурентоспособности в привлечении более квалифицированного персонала.

По показателям эффективности организационной структуры, как системы в целом, можно сказать, что на предприятии высокая степень формализации. Что обеспечивает согласованность в работе каждой структурной единицы. Так же предприятие является рентабельными, что свидетельствует эффективной деятельности организации, но необходимо повысить уровень ментальности, чтобы сохранить свою конкурентоспособность.

По результатам оценки эффективности организационной структуры для административной части (центра генерации затрат), представленной в таблице 14, можно сделать следующие выводы. Показатель удельного веса численности административного персонала в численности ППП, свидетельствует, что доля Административного персонала завышена незначительно, есть небольшая необходимость в оптимизации организационной

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

структуры. Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала показывает, значение ниже рекомендуемого, что свидетельствует экономичности затрат на содержание персонала. Коэффициент изменения роста прибыли к динамике изменения административного персонала демонстрирует, что прибыль растёт быстрее чем увеличивается персонал предприятия, что способствует увеличению рентабельности предприятия. Показатель количества сотрудников, на одного руководителя демонстрирует среднее количество (2,67) подчиненных, приходящихся на одного руководителя организации, это количество значительно меньше рекомендуемого показателя. В данном случае не обходимо увеличивать долю исполнителей, что влечет за собой оптимизацию организационной структуры предприятия. Коэффициент диапазона управления руководителя демонстрирует, что данный руководитель выполняет четко свои регламентированные обязанности, не отходя от заданной нормы. Коэффициент отчетности исполнителем демонстрирует, что данному исполнителю приходится отчитывается незначительно больше (кроме непосредственного руководителя) перед другими руководителями за свою проделанную работу чем рекомендуется, что влечет за собой увеличение издержек, а также потерю времени. Что может говорить о небольшой необходимости пересмотра регламентов. Коэффициент потерь в документообороте показывает, что есть небольшие потери в документообороте, что говорит о незначительно сниженном качестве проделанной работы административной части предприятия. Коэффициент непрогнозируемого времени демонстрирует, что данный процесс полностью нормирован, что сокращает вероятность непредвиденных ситуаций. Коэффициент исполнительности документов показывает, что все необходимые документы выполняются, что демонстрирует высокую степень исполнительности.

По оценкам эффективности организационной структуры по административной части можно сделать следующие выводы. Большее количество административного персонала, а именно руководителей, что говорит о несбалансированности сотрудников в организационной структуре. Однако

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

количество затрат на административный персонал в доле себестоимости не ниже рекомендуемого значение, что может нивелировать такое большое количество административной части. Далее видно, что темпы роста прибыли опережают темпы роста административной части за выбранный период времени, Так же видно, что все документы выполняются, но все же наблюдается потеря времени. Что позволяет говорить о неприемлемости сокращения административной части, отсюда можно предложить увеличение штата рабочих.

По результатам оценки эффективности организационной структуры для исполнительной части (центра генерации прибыли) представленных в таблице 15, можно сделать следующие выводы. Коэффициент изменения прибыли к изменениям рабочих демонстрирует в данном случаи, что темп прибыли незначительно вырос не зависимо от количества рабочих. Показатель количества рабочих, на одного производственного руководителя демонстрирует средне значение от рекомендованного, что показывает хорошую сбалансированность персонала в производственных подразделений, так же остаётся возможность увеличения штата рабочих, без найма дополнительного руководителя. Коэффициент отчетности рабочим демонстрирует необходимость рабочим отчитываться несущественно чаще перед другим руководителем (кроме своего непосредственного руководителя), что влечёт за собой потеряю времени. Уровень выполнения норм времени демонстрирует, что процесс выполнения задания происходит согласно плану производства работ. И производительность продукции поддерживается на должном уровне.

По оценкам эффективности организационной структуры по исполнительной части можно сделать следующие общие выводы, что производительность продукции находится на должном уровне, не смотря на незначительный фактор, в данном месте, что работнику приходится отвлекаться на отчеты о выполнении работ еще другим руководителям, кроме непосредственного. Соответственно, что плана работ выполняется вовремя, растет доход предприятия, не зависимо от количества рабочих.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Про проведя оценку эффективности организационной структуры по разным ее частя: по центру затрат, по затру получении прибыли, и организации в целом. Выяви следующие:

- предприятие показывает хорошую конкурентоспособность, но желательно у крепить позиции.
- высокая степень формализации на предприятии;
- работы выполняются на должном уровне, за исключением небольших задержек в документообороте;
- выявлено превышение доли руководителей в организации на ППП, за исключением производственных подразделений;
- выявлено превышение уровня отчётности на все предприятии.

Можно рекомендовать малому промышленному предприятию следующее с учётом его особенностей и возможностей:

- увеличить долю рабочих на предприятия, что будет способствовать увеличению прибыли;
- пересмотреть подход к сбору отчетности, так как есть риска снижения производительности труда, больше всего вырежется в административно части предприятия.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения работы была изучена теоретико-методическая база по теме выполнения работы.

Были рассмотрены основные типы организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная
- проектная;
- матричная;
- сетевая.

Были выявлены особенности, образ построения и взаимодействия связей, достоинства и недостатки каждого из рассмотренных типов организационной структуры. Также рассмотрены факторы, определяющие тип организационной структуры. Рассмотрены и выявлены возможности и ограничения малого предпринимательства, в частности малых промышленных предприятий.

К возможностям малого промышленного предприятия относятся:

- упрощенная схема ведения финансовой отчетности;
- ориентирование на узкую нишу рынка – получение преимущества не от масштаба, а от дифференциации;
- быстрая адаптация к новым условиям предпринимательской деятельности;
- использование универсальных средств производства продукции;
- гибкая организационная структура;
- отсутствие сложной формализованной стратегии развития.

К ограничениям малых промышленных предприятий относится:

- доход за предшествующий календарный год не более 800 млн рублей;
- среднесписочное число работающих не должно превышать 100 человек;
- участие в уставном капитале других организаций не более 49%

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- отсутствие узкоспециализированных, высоко квалифицированных специалистов.

Дальше в работе была рассмотрена важность и необходимость оценки эффективности организационной структуры на малых промышленных предприятиях. Для начала была рассмотрена значимость малых предприятий на экономическом положении страны по данным Росстата. Было выявлено, что количество малых предприятий растет с каждым годом, особенно это проявляется в Центральном федеральном округе. Растет выручка на одного сотрудника, при этом стабильно сохраняется не большая доля убыточных малых предприятий, анализ направленных инвестиций показывает, что основная часть направляется на основной капитал, и только 9% инвестиций направляется непосредственно на с совершенствование организационной структуры.

Предложенная система оценки организационной структуры для малых промышленных предприятий учитывает процесс создания ценностей, сама система базируется на простых показателях, которые не сложно отслеживать в условиях малых предприятий. Для начала предлагается использовать показатели, отражающие эффективность организационной структуры в целом. Из которых можно увить успешность протекания бизнес-процессов предприятия, а также сопоставить и сравнить успешность предприятия с другими. Далее рассматривается центр формировании затрат административная часть предприятия), он не создает никакой продукции, но играет важную роль в поддержке основанных производственных процессов. По этому важным тут будет контроль и снижение затрат, так как ресурсы малых предприятий особо ограничены. Дале оценивается центр прибыли (исполнительная часть). Данный цент играет важную роль предприятия, так как на его долю приходится создавать потребительские материальные ценности и генерировать прибыль предприятия.

Предложенная модель оценки эффективности организационных структур малых промышленных предприятий, была успешно апробирована на малом предприятии по изготовлению пластиковой продукции. Применение данной модели показало каким образом протекают бизнес-процессы и их

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

результативность, далее более подробно рассмотрены центры затрат и центры прибыли. В связи с выявленными особенностями и учетом особенностей и возможностей функционирования малых промышленных предприятий, были составлены рекомендации по оптимизации организационной структуры малого промышленного предприятия.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федюкова Г. Х. Организационные структуры управления малых предприятий: проблемы управления и поддержка развития / Г.Х. Федюкова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 15. – С. 76-83.

2. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М:.ИНФРА - М, 2000 – 480с.

3. Вебер М. Избранные произведения // Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.

4. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента // Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

5. Чернышев М. А. Основы менеджмента. / Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2006 г.

6. Баринов, В. А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 399 с.

7. Рубин, А. Г. Формирование организационной структуры управления предприятием в условиях конкурентного развития и глобализации рынков / А.Г. Рубин // Теория и практика общественного развития. - 2011. - № 3. - С. 350-352.

8. Шушкин М. А., Забаева, М.Н. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления / М.А. Шушкин, М.Н. Забаева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 1. - С. 58-63.

9. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / О.Н. Лихачева. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 264 с.

10. Конев, И. Системная стратегия организационных изменений в развивающейся корпорации / И. Конев // Проблемы теории и практики управления. - 2005. - № 3. - С. 88-94.

11. Алиева З.А. Теория и искусство управления [Текст]: учебник для

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

студентов, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» и «Магистр менеджмента» / Алиева З.А., Блинникова А.В., Балашов В.В., Громова О.Н., Деревягина Л.Н., Лялин А.М., Румянцева З.П., Серебрякова Г.В., Толкачева Е.В., Шрамченко Т.Б.; Государственный университет управления – М.: ГУУ, 2009. – 586 с.

12. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. Научно-практическое издание / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».

13. Кузьмина Т.И. Проектные структуры - будущее компаний / Т.И. Кузьмина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 5. - С. 142-144.

14. Теория организации: Учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015 [Текст].

15. Хомкалов Г.В., Якубовский, А.В. Оргструктура проекта и оргструктура компании: влияние и взаимозависимость / Г.В. Хомкалов, А.В. Якубовский // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). - 2011. - № 5.

16. Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. – Тамбов: ТГТУ, 2005. – 86 с.

17. Федюкин В.К. Управление качеством производственных процессов // Учебное пособие / Москва, 2012.

18. Антонов А.П. Эффективное планирование инвестиционных проектов как фактор устойчивого развития национальной экономики // В сборнике: Фундаментальные и прикладные науки сегодня Материалы IV международной научно-практической конференции. 2014. С. 238.

19. Пономарев М.А., Калинина И.А. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. № 7. С. 43-46.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

20. Земскова Е.А., Кузнецова И.Д. Матричная структура управления предприятием в рыночной среде / Е.А. Земскова, И.Д. Кузнецова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2008. - № 4. - С. 22-27

21. Изюмова Е.А. Совершенствование организационной структуры управления / Е.А. Изюмова // Фундаментальные исследования. - 2009. - № 5. - С. 133135.

22. Рубин А.Г. Формирование организационной структуры управления предприятием в условиях конкурентного развития и глобализации рынков / А.Г. Рубин // Теория и практика общественного развития. - 2011. - № 3. - С. 350-352.

23. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 399 с.

24. Байбакова Е. Ю. Экономические аспекты формирования сетевых организационных структур в российской наукоемкой промышленности / Байбакова Е. Ю., Клочков В. В. // Управление большими системами: сборник трудов. – 2010. – № 30-1. – С. 697-721.

25. Егорова Н.Е., Ерзнкян Б.А., Хачатрян С.Р., Акинфеева Е.В. Сетевой способ организации межфирменной экономической деятельности / Н.Е. Егорова, Б.А. Ерзнкян С.Р. Хачатрян, Е.В. Акинфеева // Экономическая наука современной России. - 2007. - № 1 (36). - С. 68-81.

26. Проскурина З. Б. Классификация видов организационных структур управления компаниями // Экономика, социология и право. 2015. № 1. С. 128 - 131.

27. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 4. - С. 12-25.

28. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учебное пособие для вузов / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. - Высшая школа экономики. - М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. - 296 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

29. Шпилькина Т.А. Формирование эффективных организационных структур управления на предприятиях малого бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шпилькина Татьяна Анатольевна. - М., 2007. - 28 с.

30. Севастьянова Е.В. Организационно-экономический механизм аутсорсинга (на примере аутсорсинга учетных функций для малых предприятий) / Е.В. Севастьянова // Вестник Томского государственного университета. - 2011. № 342 - С. 163-165.

31. Акулов В.Б. Рудаков М.Н. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.

32. Гительман А. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебное пособие / А. Д. Гительман. - М.: Дело, 1999. - 496 с.

33. Гришина В.И. Экономика предприятия : учебник / коллектив авторов ; под ред. В.И. Гришина, Я.П. Силина. — Москва : КНОРУС, 2019. — 472 с.— (Ба- калавриат).

34. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ, статья 48: текст изм. на 08.12.2020. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/68642eb1daeec13480d8f283f27bc14b42b929df/ (дата обращения: 10.05.2021).

35. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ, Статья 132: текст изм. на 09.03.2021. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/7b14f3572ac092fdf0b4b29126a3b93bf96e05b7/ (дата обращения: 10.05.2021).

36. Смирнова Я. В. Экономика предприятия. Учебное пособие. / Я. В. Смирнова. – Екатеринбург, 2017. – С. 121: URL: https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=121&* (дата обращения: 29.04.2021).

37. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): учебник [Текст] / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 372 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

38. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ, Статья 132: текст изм. на 09.03.2021.– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142. (Дата обращения: 10.05.2021).

39. Общероссийский классификатор организационно-правовых форм : ОК 028-2012 : принят фед. агентством 16 окт. 2012 г. N 505-ст, утв. Приказом Росстандарта 16 окт. 2012, текст изм. на 24.10.2018 .– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139192. (Дата обращения: 10.05.2021).

40. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации от 24.07.2007 N 209-ФЗ : текст изм. на 06.12.2007 N 209-ФЗ .– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144. (Дата обращения: 10.05.2021).

41. О бухгалтерском учете : федер. закон № 402-ФЗ, статья 8 : принят Гос. Думой 22 нояб. 2011 г. : одобрен Советом Федерации 29 нояб. 2011 г. : текст изм. на 06.12.2011.– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/7ca86c11e23a1a4640f2af9cfd94653e13a4f028. (Дата обращения: 10.05.2021).

42. Гулина Е. В. Особенности учета на малых предприятиях // Научная статья. 2017. № 6-1 (19) С. 57-58

43. О бухгалтерском учете : федер. закон № 402-ФЗ, : принят Гос. Думой 22 нояб. 2011 г. : одобрен Советом Федерации 29 нояб. 2011 г. : текст изм. на 06.12.2011.– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855. (Дата обращения: 10.05.2021.)

44. Пестрякова, Т. П. Особенности финансовой стратегии малого предприятия / Т. П. Пестрякова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 2(131). – С. 30-34.

45. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева ; под общ. ред. Б. А. Райзберга. – 6-е изд.,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

перераб. и доп.. – Кострома : ИНФРА-М, 2008. – 512 с. – (Библиотека словарей "ИНФРА-М"). – ISBN 9785160033907.

46. Н

47. Бриджес, У. Управление компанией в период структурных изменений / У. Бриджес ; пер. с англ. –2-е изд. – М. : Вильямс, 2007. С. 15

48. Невидимова Е.А. Использование кадрового потенциала гостиниц при внедрении изменений/Монография. Изд-во LAP LAMBERT Academic Publishing. 2012, С.88.

49. IgOP H. Ansoff. Strategic Management. 1979. Игорь Ансофф: Стратегическое управление. — М., 1989. // Элект-рон-ная публи-ка-ция: Центр гума-нитар-ных техно-логий. — URL: https://gtmarket.ru/library/basis/4155 (дата обращения: 17.05.2021).

50. Резникова, О. С. Сопротивление персонала нововведениям как современная проблема управления персоналом / О. С. Резникова, В. Д. Бочкова // Достижения науки и образования. – 2017. – № 4(17). – С. 22-24.

51. Ньюстром, Джон В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; [Пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского]. – СПб. и др. : Питер, 2000. – 447 с.

52. Риск в социальном пространстве / отв. ред. Мозговая А. В.– М.: Институт социологии РАН, 2001. – 347 с.

53. Мкртычян, Г. А. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен / Г. А. Мкртычян, О. М. Исаева // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 1. – С. 22-33.

54. Богма, Е. С. Классификация причин сопротивления персонала организационным изменениям на предприятиях / Е. С. Богма // Научный результат. Серия: Экономические исследования. – 2016. – Т. 2. – № 1. – С. 42-47. – DOI 10.18413/2409-1634-2016-2-1-42-47.

55. Тарабакина, Л. В., Лаврова, А. С. Стиль реагирования персонала на организационные изменения в контексте реализации инноваций // Проблемы современного образования. – 2017. – № 6.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

56. Ньюстром, Дж. В., Дэвис, К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Изд-во «Питер», 2000. - 448 с.

57. Мильнер, Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 1. - С. 27-34

58. Джордж, Дж. М., Джоунс, Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 463 с.

59. Четверикова, Н. А. Управление организационными изменениями (в контексте структурной реорганизации электроэнергетики) // Вестник РУДН. Серия «Социология». – 2014. – № 2 – С. 198-207.

60. Сапожникова, Т.И. Изменения организационных структур управления: методологический аспект / Т.И. Сапожникова // Вестник Читинского государственного университета. - 2006. - № 4. - С. 76-79.

61. Ковалева, А. Е. Параметры внешней среды, влияющие на организационную структуру управления / А. Е. Ковалева // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 40(82). – С. 73-74.

62. Галкина Т. П. Г16 Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 224 с.: ил.

63. Доблаев В.Л. Сборник учебных материалов по курсу «Теория организаций». М., 1995.

64. Федюкова, Г. Х. Методический подход к обоснованию выбора и проектирования организационной структуры управления малых предприятий / Г. Х. Федюкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 31. – С. 41-48.

65. Масакова И.Д. Малое и среднее предпринимательство в России. 2019: Стат.сб./ Росстат. – М., 2019. – 87 с.

66. Кевеш А.Л. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: Стат.сб./ Росстат. - М., 2017. – 78 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

67. Кевеш А.Л. Малое и среднее предпринимательство в России. 2015: Стат.сб./ Росстат. - М., 2015. – 96 с.

68. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / Hammer M., Champy J. // Harper Collins Publishers, New York, NY. – 1993.

69. Davenport T.H. The new industrial engineering: information technology and business process redesign / Davenport T.H., Short J.E.// Sloan Management Review. – 1990. – Vol. 31.– № 4. – С. 11–17.

70. Harbour J.L. The Process Re–engineering Workbook/ Harbour J.L // Quality Resources, New York, NY - 1994.

71. Singh A. Assessment of organizational change for public construction organizations / Singh A., Shoura M.M. // Journal of Management in Engineering, – 1999. – Vol. 15. – № 4. – С. 59–70.

72. Luo W.H. A framework for selecting business process modeling methods / Luo W.H., Ya T. // Industrial Management & Data Systems. – 1999. – Vol. 99. – № 7. – С. 312–19.

73. Kim S.I Development of a case-based decision support system for process modeling in BPR / Kim S.I., Kim J.K., Kim S.H. // International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management. – 2000. – Vol. 9. – № 2. – С. 93–105.

74. Mohanty R.P. Reengineering of a supply chain management system: a case study / Mohanty R.P., Deshmukh S.G. // Production Planning & Control. – 2000. – Vol. 11. – № 1. – С. 90–104.

75. Ng J.K.C. A paradigm for ERP and BPR integration/ Ng J.K.C., Ip W.H., Lee T.C. // International Journal of Production Research – 1999. – Vol. 37. – № 9. – С. 2093–108.

76. Wang D.W. A human-computer interactive approach based on activity section analysis for BPR / Wang D.W. et al. // Production Planning & Control. – 2000. – Vol. 11. – № 8. – С. 789–96.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

77. Altinkemer K. Business process reengineering and organizational performance: an exploration of issues / Altinkemer K., Chaturvedi A., Kondareddy S. // International Journal of Information Management. – 1998. – Vol. 18. – № 6. – C. 381–92.

78. Aldowaisan T.A. (A framework for developing technical process reengineering designs / Aldowaisan T.A., Gaafar L.K. // Computers Industrial Engineering. – 1997. – Vol. 32. – № 3. – C. 657–70.

79. Sarker S. IT–enabled organizational transformation: a case study of BPR failure at TELECO / Sarker S., Lee A.S. // Journal of Strategic Information Systems.– 1999. – Vol. 8. – № 1. – C. 83–103.

80. Sia S.K. The impacts of business process re-engineering on organizational controls / Sia S.K., Siong B. // International Journal of Project Management. – 1996. – Vol. 14. – № 6. – C. 341–8.

81. Sutcliffe N. Leadership behavior and business process reengineering (BPR) outcomes. An empirical analysis of 30 BPR projects / Sutcliffe N. // Information Management. – 1999. – Vol. 36. – № 5. – C.273–86.

82. Dey P.K. Process re-engineering for effective implementation of projects / Dey P.K. // International Journal of Project Management. – 1999. – Vol. 17. – № 3. – C. 147–59.

83. Slater R. Jeck Welch and the GE Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO / Slater R. // McGraw-Hill, New York, NY.– 1999.

84. Сутужко В. В. Структура, принципы и классификация понятия "оценка" / В. В. Сутужко // Эпистемология и философия науки. – 2008. – Т. 18. – № 4. – С. 108–124.

85. Обухов О. В. К вопросу методологии типологизации характеристик эффективности предприятий реального сектора // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2015. № 3. С. 5–10.

86. Алле М. Условия эффективности в экономике / пер. с французского Л. Б. Азимова, А. В. Белянина, И. А. Егорова, Н. М. Калмыковой. М. : Наука для общества. 1998. 304 с

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

87. Маркс К. Теории прибавочной стоимости // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд., Т.26, ч.2., 1983. — 673 с.

88. Алле М. Условия эффективности в экономике / пер. с французского Л. Б. Азимова, А. В. Белянина, И. А. Егорова, Н. М. Калмыковой. М. : Наука для общества. 1998. 304 с

89. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

90. Родионова В.Н. Организация производства на предприятиях в современных условиях / В.Н. Родионова. – Воронеж: ВГТУ, 2015. – 212 с.

91. Страхова О.П. О методах организации управления / О.П. Страхова / Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 25-29.

92. Чижова Е.Н. Брежнев А.Н. Проблема трактовки эффективности как экономической категории // Финансовый анализ. - 2005. - №12. - с.36-44.

93. Neely A. Getting the Measure of Your Busines / Neely A., Bourne M., Mills J., Platts K., Richards H. // Cambridge University Press. - 2002. – С. 151 p.

94. *Бабань Ю.А*. Совершенствование бизнес-процессов в современной философии управления // Финансовый бизнес. 2002. № 6. С. 33–40.

95. Азрилиян И. Н. Большой экономический словарь / И.Н. Азрилиян. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.

96. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

97. Экономическая энциклопедия / науч. ред. совет. изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН ; гл. ред. Л. И. Абалкин. М. : Экономика, 1999. 1055 с.

98. Гараникова Л.Ф. Оценка стоимости предприятия. – Тверь: ТГТУ, 2007. – 300 с.

99. Страхова О.П. О методах организации управления / О.П. Страхова / Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 25-29.

100. Основы организационного проектирования: предпринимательский подход / Д.В. Соколов. – СПб. Изд-во Санкт-Петербург, ун-та экономики и финансов, 2014. – 212 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

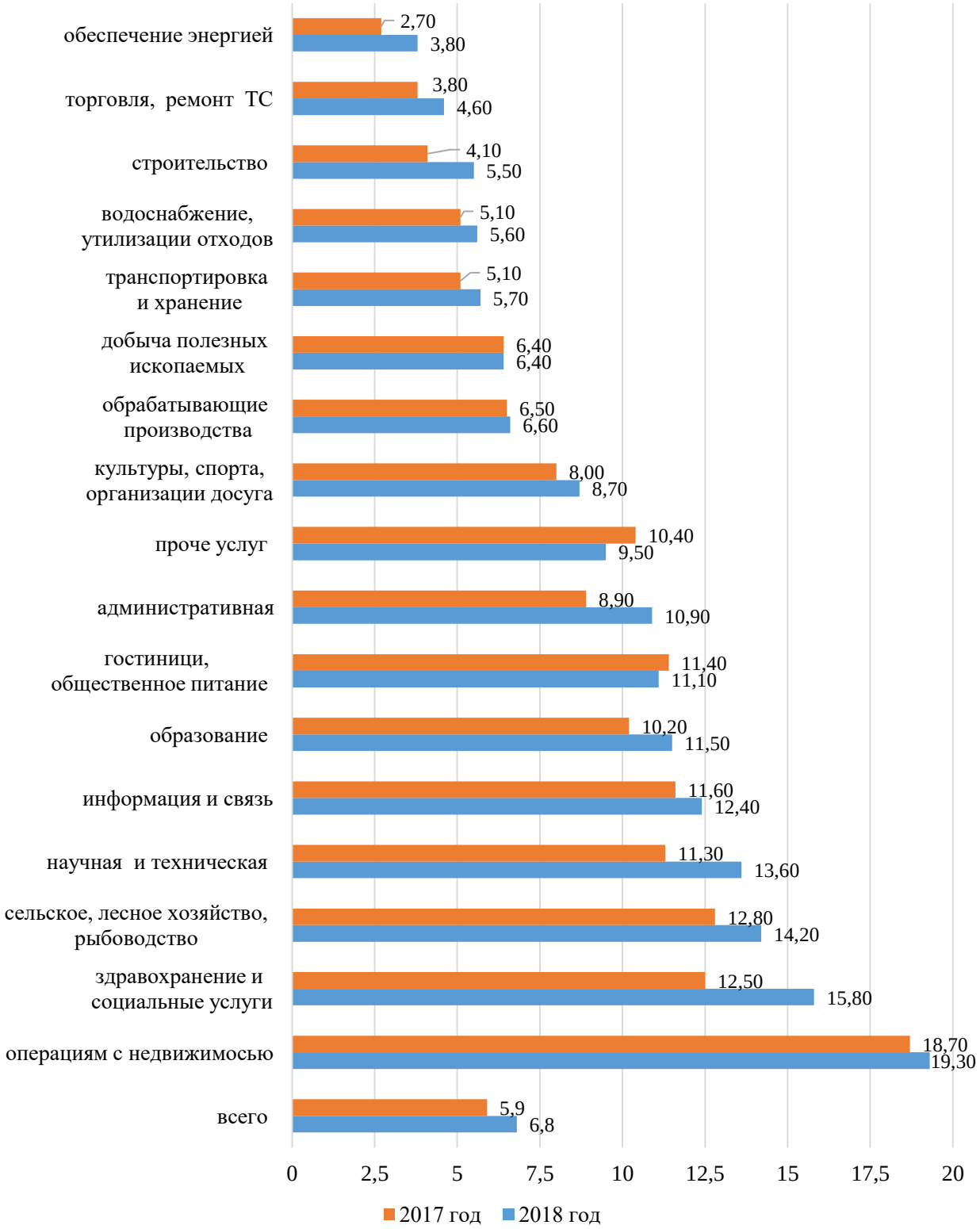
101. Герасимов, Б.И., Шубин, А.В., Романов, А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. –Тамбов: Издательство ТГТУ, 2005. - 86 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Рентабельность проданных товаров и услуг предприятий по видам экономической деятельности, %[8]



[8] Составлено автором по: [65].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты