

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.04.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы
управления организацией (на примере АО «Спецэнергомонтаж»)»

Студент(ка)

Д.А. Попов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель,
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы

д.э.н., доцент М.О. Искосков

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты системы управления организацией.....	10
1.1. Содержательная характеристика системы управления организацией.....	10
1.2. Типы организационных структур управления предприятием.....	21
1.3. Предпосылки разработки системы управления предприятия на основе функциональной модели оценки менеджмента.....	35
2. Анализ системы управления АО «Спецэнергомонтаж».....	45
2.1. Организационно-экономическая характеристика и оценка эффективности управления производственной деятельностью организации	45
2.2. Анализ системы управления организацией.....	56
2.3. Оценка системы управления организацией.....	70
3. Мероприятия по совершенствованию системы управления АО «Спецэнергомонтаж».....	78
3.1. Внедрение в систему управления сбалансированной системы показателей, повышающих мотивацию персонала	78
3.2. Разработка алгоритма делегирования полномочий.....	95
3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	101
Заключение.....	106
Библиографический список.....	110
Приложение.....	114

Введение

Актуальность исследования. В настоящее время проблема качественного управления организациями, в частности производственными предприятиями, стоит весьма остро. Современное развитие рыночных отношений, глобализация производств и выход их на мировой уровень требуют эффективной, гибкой и точной систем управления предприятием, включая и разработку мероприятий по повышению эффективности управления.

Крупные организации, как правило, имеют разветвленную управленческую структуру, включающую ряд стандартных и ряд возможно специфических (антикризисный отдел, креативный отдел) структурных подразделений, или отдельных должностных лиц, что предусматривает сложную систему коммуникаций. Внутриорганизационное взаимодействие весьма разнообразно, начиная от формализованных коммуникационных каналов и заканчивая неформальными, спонтанными, импульсивными и казуальными контактами для решения различных производственных проблем, что в научных исследованиях не исследовано в полной мере.

Управленческая деятельность предполагает определенную технологию менеджмента, под которой можно понимать установленную упорядоченную серию управленческих решений, методов и способов их реализации, доведения до исполнителей, контроль исполнения, получение обратной связи. Технологичность управления отменяет спонтанность, импульсивность и казуальность принимаемых решений, и облакает управление в стройную гармоничную конструкцию продуманных решений.

Актуальность темы исследования заключается в том, что эффективное управление организацией является одним из основных факторов, обеспечивающих результативность функционирования хозяйствующего субъекта в целом.

Степень разработанности научной проблемы. Анализ информационных

источников по теме диссертации показал, что, несмотря на значительный интерес к проблеме совершенствования системы управления организаций на сегодняшний день нет единого подхода к определению методов и принципов обеспечения эффективности системы управления. Кроме того, в научной литературе вопрос совершенствования системы управления организацией в условиях ухудшения экономической ситуации рассматривается без должной степени детализации, что не позволяет разработать соответствующий инструментарий обеспечения эффективности управлениями производственными предприятиями в условиях неблагоприятного характера воздействия, динамизма и непредсказуемости факторов внешней среды.

Проблемы формирования эффективной системы управления предприятий нашли отражения в работах Ю.Я. Еленевой, Н.Л. Зайцева, А.М. Короткова, М.Л. Кричевского, Э.В. Минько, Н.А. Сафронова Р.А. Фатхутдинова а также в работах зарубежных авторов И. Ансоффа, А. Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона и других.

Вопросы управления организациями в условиях нестабильности экономики рассмотрены в работах отечественных и зарубежных авторов: Л.Н. Андреева, О.И. Волкова, Р.А. Горбунова, Г.Я. Гольдштейна, С.А. Григорьева, В. Кондратьева, Ю.А. Корчагина, Н.И. Многолетова, Г.И. Немченко, С.С. Носова, Р.А. Сафронова, В.К. Скляренко, И.Г. Степанова, О.Г. Туровец, А.А. Томпсона, Д. Харрингтона, М. Горта, и других.

Однако, несмотря на достаточно большое количество научных исследований, проблема обеспечения эффективности системы управления организацией недостаточно раскрыта и требует дополнительного исследования.

Целью исследования является разработка теоретико-практических мероприятий по совершенствованию системы управления АО «Спецэнергомонтаж».

Поставленная цель достигается решением следующих задач:

1. Проанализировать теоретические аспекты системы управления

организацией.

2. Уточнить и дополнить категориальный аппарат системы управления организацией:

а) сформировать авторскую трактовку определения «система управления организацией»

б) дополнить видовую классификацию и основные элементы подсистемы управления производством организации;

в) разработать методику оценки и повышения эффективности системы управления предприятия на основе функциональной модели менеджмента;

г) разработать критерии оценки качества системы управления предприятия;

3. Провести оценку системы управления АО «Спецэнергомонтаж» и выявить ее основные проблемы;

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления АО «Спецэнергомонтаж».

Объектом исследования выступает АО «Спецэнергомонтаж», основным видом деятельности которого является предоставление услуг в области энергетики – монтажные, пусконаладочные работы и сервисные услуги.

Предмет исследования – способы и инструменты обеспечивающие результативность системы управления АО «Спецэнергомонтаж».

Теоретическая и методологическая основа диссертационной работы. Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам формирования системы управления в организации.

В качестве методической базы исследования в работе применяются следующие общенаучные методы: диалектика, индукция и дедукция, системный анализ, и структурный синтез, абстрактно-логическое моделирование, методы экономико-математического и статистического анализа, а также методы экспертного анализа, экономико-математического моделирования и прогнозирования, метод сравнений и аналогий,

рейтинговых оценок и др.

Информационную базу исследования составили труды российских и зарубежных авторов, отчетность о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также собственные исследования и расчеты автора.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке теоретико-практических предложений и рекомендаций по совершенствованию системы управления АО «Спецэнергомонтаж».

В ходе проведенного исследования автором получены новые научные результаты:

- дана авторская трактовка экономической категории «системы управления организацией» - как совокупности управляющей и управляемой подсистем управления процессами и подразделениями, информационной поддержки и коммуникаций между ними, для достижения целей функционирования хозяйствующего субъекта, на основе эффективной реализации функций менеджмента;

- разработана авторская шкала оценки качества системы управления организацией на основании ряда ключевых показателей эффективности управления (затраты на управление, качество планов и их достижимость, доля охвата рынка, управление в удаленном режиме, удовлетворенность потребителей, правильность принятия решений) и реализации функций менеджмента;

- дополнена видовая классификация в виде признака «Уровень качества управления» через критерии оценки: 1- «критический»; 2- низкий; 3- слабый; 4- «средний»; 5- «стабильный»; 6- «высокий». Кроме того, раскрыта подсистема управления производством, в виде 5-ти обеспечивающих блоков: организационного, исполнительного, аналитического, информационной поддержки, управления процессами, и коммуникаций;

- разработаны уровни оценки качества системы управления предприятием, позволяющие на основании 6-ти групп критериев оценить уровень от «критического» до «высокого»;

- представлена авторская методика оценки и повышения эффективности системы управления предприятия на основе функциональной модели менеджмента. Методика предполагает анализ основных управленческих функций, которые соответственно являются критериями эффективности системы и определяют разработку предложений по оптимизации.

На защиту представляется:

1. Категориальный аппарат системы управления организацией:

а) авторская трактовка экономической категории «система управления организацией»

б) видовая классификация и основные элементы подсистемы управления производством организации;

в) методика оценки и повышения эффективности системы управления предприятия на основе функциональной модели менеджмента;

г) авторская шкала оценки качества системы управления организацией на основании ряда ключевых показателей эффективности управления и реализации функций менеджмента;

2. Результаты оценки эффективности функционирования и системы управления АО «Спецэнергомонтаж»;

3. Мероприятия по совершенствованию системы управления АО «Спецэнергомонтаж».

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что в процессе исследования получены новые теоретические знания для современной экономической науки по формированию системы управления организацией. Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что отдельные его

положения в виде материала главы 3, могут быть использованы специалистами АО «Спецэнергомонтаж» и других организаций при разработке системы управления хозяйствующим субъектом.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования изложены и опубликованы:

- в одной статье на 5-й международной научно-практической конференции «Стратегическое планирование развития городов России. Памяти первого ректора ТГУ С.Ф. Жилкина» (г. Тольятти), в 2015 г.;

- в 2-х статьях в научно-практическом журнале «Экономика и социум» института управления и социально-экономического развития (г. Саратов) в 2016 г. Выпуск № 6 (25).

Структура диссертации Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы из 46 наименований и 1-ого приложения. Общий объем работы 118 страниц машинописного текста.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, дана характеристика степени изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект, предмет и методы исследования, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические аспекты системы управления организацией» определена сущность и значение системы управления организацией, проанализированы организационные и элементы системы управления, и дана её новая трактовка. Представлена авторская методика определения уровня качества системы управления организацией, и дополнена её видовая классификация с уточненными уровнями качества системы управления.

Во второй главе «Анализ системы управления АО «Спецэнергомонтаж» проведен анализ функционирования фирмы в целом и оценка эффективности «подсистемы управления производством».

Произведена оценка эффективности системы управления с использованием авторской методики.

В третьей главе «Мероприятия по совершенствованию системы управления АО «Спецэнергомонтаж» представлены мероприятия по повышению эффективности системы управления организацией и проведена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы, рекомендации и предложения теоретического и практического значения.

1. Теоретические аспекты разработки мероприятий по совершенствованию системы управления организацией

1.1. Содержательная характеристика системы управления организацией

В широком смысле управление является собой определенный тип взаимодействия объектов, где один будет выступать в качестве субъекта, а другой в роли объекта управления. Такое взаимодействие обладает рядом характерных особенностей:

- от субъекта управления к объекту поступают команды, содержащие важные рекомендации о том, как должен функционировать объект управления;

- объект управления должен действовать в соответствии с полученными импульсами от субъекта управления, а также учитывая условия сложившейся ситуации.

К примеру, мастер осуществляет организацию работы участка. Он относится к менеджерам низшего звена, то есть является субъектом управления в данном случае, в то время как рабочие выступают объектами управления. В обязанности коммерческого директора управления входит организация работы коммерческих подразделений организации. При этом он является субъектом управления, а упомянутые подразделения – объектами.

Под субъектом управления понимается звено или часть системы управления, которая воздействует на объект управления. Управление может иметь единоличный, коллегиальный и коллективный характер, то есть осуществляться менеджером, группой руководителей или собранием акционеров соответственно. Они будут выступать в качестве субъектов управления, в первом случае команды будут исходить от индивидуума, а в двух последних от группы лиц, подразделения или органа управления [8, с.91].

Группу объектов управления составляют: работник, группа лиц, трудовой коллектив. Однако в качестве объектов управления могут также выступать: ресурсы, процессы, результаты, все виды человеческой деятельности.

В процессе деятельности организацией используются материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Из этого можно сделать вывод, что в качестве объектов управления - ресурсов могут выступать:

- запасы товаров;
- совокупность всех денежных средств предприятия;
- информационный массив;
- персонал организации.

Функционирование любой организации сопряжено с протеканием множества процессов, которые начинаются с процесса управления и заканчиваются производственным процессом. Особой важностью обладают части производственного процесса, которые связаны со снабжением, производством и сбытом продукции. Получается, что среди объектов управления — процессов могут быть:

- производственный процесс;
- торгово-технологический процесс;
- маркетинговая деятельность предприятия;
- материально-техническое снабжение предприятия и т. д.

Результаты или выходы системы включают: степень качества продукции, уровень затрат, рентабельность и прибыль, а также объемы производства и реализации товаров. Исходя из этого в категорию объектов управления-результатов относят:

- качество производимых товаров или оказываемых услуг;
- результаты управленческой или производственной деятельности;
- производительность труда;
- производственные или управленческие затраты и т. д.

Стоит учесть и иные формы определения понятия управления. Так, по Мескона М.Х., управление является «особым видом деятельности, который превращает неорганизованную толпу в производительную группу, действующую целенаправленно и ориентированную на результат» [27, с. 128]. С точки зрения американского ученого К. Киллена, управление представляется «выполнением работы чужими руками». По мнению Робертса Дж., управление является ничем иным как, «искусством точного определения того, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом» [32, с. 68].

Зачастую отечественные авторы в значительной мере сводят управление к воздействию субъекта управления на объект. Они склонны рассматривать управление, как одностороннее действие, которое направлено на объект, а это, в свою очередь, приводит к тому, что выводы о сущности управленческой деятельности оказываются неверными. Из-за подмены диалектической взаимосвязи, единства субъекта и объекта их субординационным расположением за пределами рассмотрения остается, в частности, движущее начало управления — противоречие между субъектом и объектом. Поэтому как учитывались возможность и готовность объекта управления выполнять управленческие команды, если они рассматриваются только как основа для поиска наиболее эффективных управленческих воздействий, оценка возможностей управления будет не адекватной фактическим возможностям осуществления управления. Из этого следует, что рассмотрение управления исключительно с позиций субъекта управления некорректно.

Господствующим подходом к управлению на сегодняшний день считается тот, в котором результат управляющего воздействия прямо пропорционален приложенным усилиям. Это актуально для управляемых систем, которые находятся в равновесном состоянии с окружающей средой и внутренними процессами.

Те системы, которые пребывают в сильно неравновесном состоянии, начинают подчиняться законам нелинейного характера. Это происходит по причине непропорциональности отклика системы на силу воздействия на нее.

Взаимодействие субъекта с объектом управления к тому же требует комплексного характера отношения между ними. На каждом уровне управления при этом главенствуют какие-то определенные виды отношений. Самым распространенным видом отношений управления являются те, что основаны на экономических отношениях. Для управления определяющими являются два типа отношений. Первые отношения возникают при разделении и кооперации труда на протяжении совместной деятельности ассоциированных собственников, а вторые - отношения найма или возмездные отношения возникают между собственниками и пользователями средств производства.

Управление считается реальным, если удовлетворяются два условия: есть потребность и возможность субъекта управления управлять, а у объекта управления возможность выполнять управленческие команды.

В зависимости от цели, которую преследует субъект управления, его управленческая деятельность будет приобретать определенную направленность. При совпадении целей управления с целями самого субъекта в процессе управленческой деятельности будет отмечаться ориентированность субъекта на эффективное управление.

Чтобы субъект управления мог осуществлять управленческую деятельность необходимо соблюдение двух условий:

- организационно-техническое обеспечение, которое заключается в наличии у работников нужных каналов для связи и передачи информации, требуемой техники управления;

- наличие рычагов воздействия на объект управления, необходимых для побуждения объекта к выполнению управленческих команд, или, другими словами, возможностью и готовностью объекта управления выполнять управленческие команды [31, с. 136-137].

Так, если объект управления не является собственником средств производства, то его готовность исполнять управленческие команды находятся в прямой зависимости от степени удовлетворения его потребностей по итогу, а производственные возможности определяют его возможность выполнять команды. В этом случае для разрешения противоречия между субъектом и объектом управления важной создать стимулирующий механизм. В том случае, когда объект управления является собственником, возможность управлять им определяется механизмом сочетания интересов объекта управления одновременно как собственника и как исполнителя, где интересы собственника доминируют [22, с. 91].

Видов управления достаточно много. В табл. 1.1 приведены в основном противостоящие по противоположным качествам основные виды управления.

Таблица 1.1 - Видовая классификация управления организацией

Признак классификации	Виды управления
Источник управленческого воздействия	Централизованное, децентрализованное
Адаптивность (приспособляемость)	Адаптивное, консервативное
Временной фактор	Стратегическое, тактическое
Расположение субъекта управления по отношению к объекту	Внешнее, внутреннее
Подготовленность управленческого персонала	Любительское, профессиональное
Способ выработки управленческого решения	Коллегиальное, единоначальное
Стиль управления	Автократическое, демократическое, волонтаристское, партисипативное
Тип управленческих взаимосвязей	Субординационное, координационное
Отношение к субъекту управления или восприятие воздействия	Принудительное, доверительное
Системность управления	Несистемное, системное
Используемые в управлении знания	Научное (теоретическое), эмпирическое (практическое)
Уровень управления	Государственное, региональное, муниципальное и т. д.
Направленность управления	Горизонтальное, вертикальное
Эффективность управления	Эффективное, неэффективное
Жесткость (мягкость) управления	Жесткое, мягкое
Автоматизация управления	Автоматизированное, неавтоматизированное
Формализация управления	Формализованное, неформализованное

Продолжение таблицы 1.1

Персонализация управления	Персонафицированное, неперсонафицированное
Компетентность управления	Компетентное, некомпетентное
Управленческие воздействия	Непосредственное, опосредованное
Уровни качества управления*	1- «критический»; 2- низкий; 3- слабый; 4- «средний»; 5- «стабильный»; 6- «высокий»

Прим. * - предложено автором.

В этой связи важным по мнению автора является дополнение классификационного признака, не отмеченного в таблице 1.1 по «Уровню качества управления». Указанное позволит оценить не только «качественно» или «некачественно» осуществляется управление, но и несколько качественно, с учетом возможной дифференциации от 1-го уровня «критического» до 6-го «высокого».

В качестве дополнительного признака классификации управления автором предлагается ввести дополнительное понятие – качество управления, которое будет выражено через 6 уровней: критический, низкий, слабый, средний, стабильный и высокий. Критерии и основные расчетные показатели этих уровней подробно будут разобраны в пункте 1.3 диссертационного исследования.

Многообразие видов управления на этом не заканчивается. Например, можно вспомнить те, что связаны с его функциональной специализацией (управление сбытом, финансами, персоналом, транспортом и т.д).

Управление может осуществляться только при условии, что есть реально действующая система, которая является органичной частью организации, называющейся системой управления.

Под системой понимается совокупность элементов, которые находятся в отношениях и связаны друг с другом, они образуют определенную целостность, единство. Основные системные принципы:

- целостности свойств системы к общему количеству свойств элементов, которые ее составляют;

- структурности;
- взаимозависимости между структурой и средой;
- иерархичности;
- множественности описания каждой системы.

Стоит отметить, что такая система управления обладает определенной структурой, то есть состоит из совокупности элементов, специфических взаимосвязей и взаимодействий. Благодаря им происходит реализация процесса управления и возникают новые целостные свойства, которые называют эмерджентными [24, с. 98].

Для системы управления предприятием существует ряд требований, которым она должна соответствовать:

- обладание высокой степенью гибкости;
- наличие адекватной сложной технологии производства, которая требует соответствующего контроля, организации разделения труда;
- оперативное реагирование на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;
- учет конкуренции на соответствующем рынке товаров (услуг);
- учет требований к качеству обслуживания потребителей и выполнения договоров;
- обеспечение высокой эффективности управления предприятием;
- обеспечение развития организации;
- внедрение достижений науки и передовой практики;
- саморегулирование, чтобы оперативно фиксировать любые отклонения от нормы (по стоимости, качеству, срокам и др.), а также сразу же вырабатывать и предпринимать контрмеры, которые вернут систему управления в прежнее нормальное состояние.

Связь считает значимым элементом любой системы управления. Связь представляет собой существенный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. В роли единичного акта связи выступает воздействие. Связи делятся на прямые,

обратные, вертикальные, горизонтальные, что и можно рассмотреть на примере связей между элементами любой организации (рис. 1.1).

Прямая связь представляет собой управленческие команды, решения, рекомендации, которыми субъект управления воздействует на объект [28, с. 91].

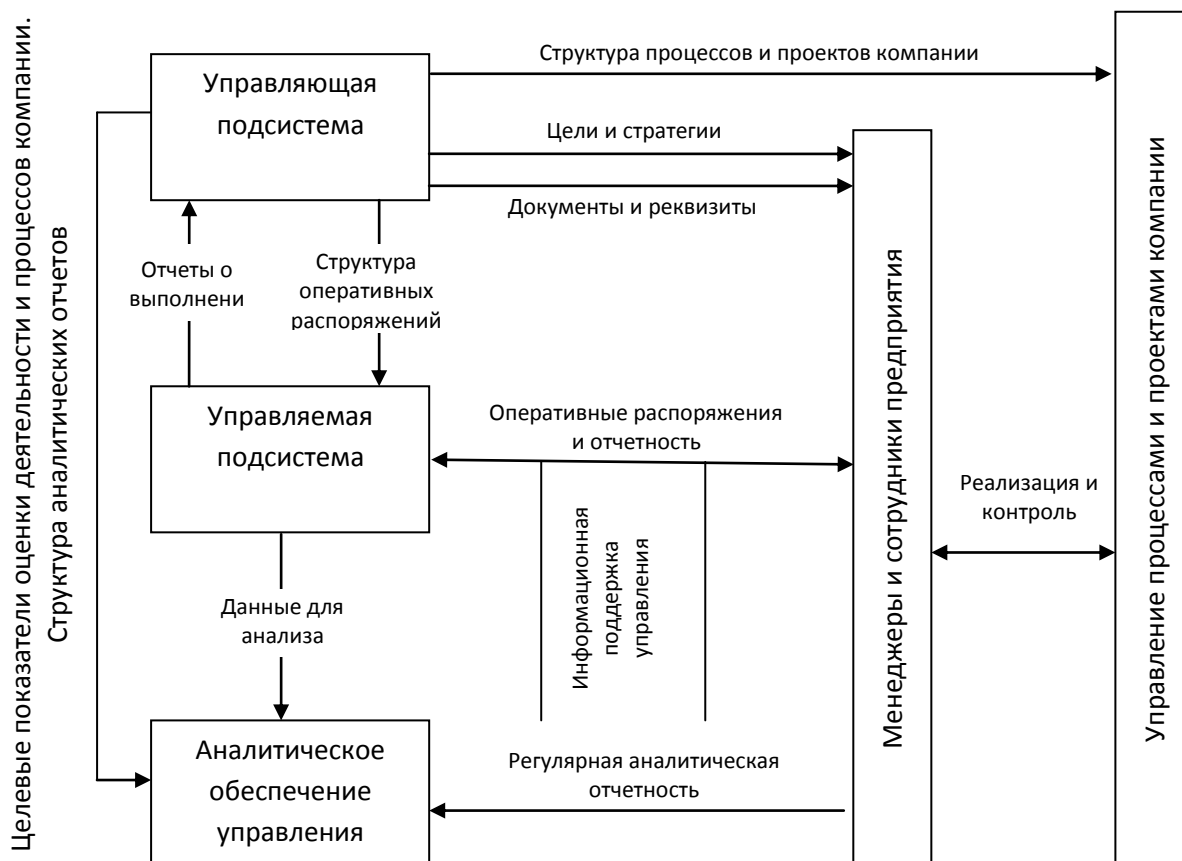


Рисунок 1.1 – Основные элементы организации

Обратная связь представляет собой информацию, исходящую от объекта управления к субъекту управления. Наличие обратной связи означает, что результат функционирования объекта управления определенным образом оказывает влияние на поступающие на него воздействия. Обычно обратная связь выступает в качестве важного регулятора в системе управления.

Приведенные прямые и обратные связи относят к вертикальным. Помимо них есть еще и горизонтальные, которые позволяют реализовать

неформальные отношения, позволяющие предавать знания и навыки, обеспечивать координацию действий субъектов, находящихся на одном уровне, для достижения поставленных перед системой управления целей.

При этом, по мнению автора существующие подходы не предусматривают совокупного взаимодействия подсистем менеджмента, его связей и коммуникаций, основанных на эффективной реализации функций менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля, учета и координации). В связи с этим, «система управления», по мнению автора, представляет собой совокупность управляющей и управляемой подсистем управления процессами и подразделениями, информационной поддержки и коммуникаций между ними, для достижения целей функционирования хозяйствующего субъекта, на основе эффективной реализации функций менеджмента. То есть автор считает (рисунок 1.2), что

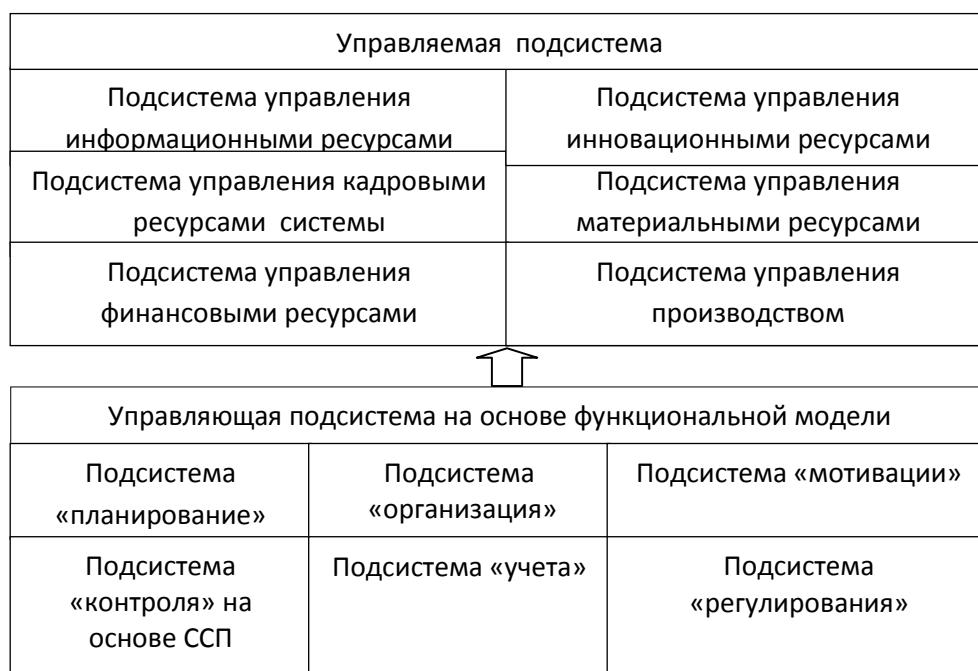


Рисунок 1.2 – Основные элементы предлагаемой системы управления на основе «функциональной модели менеджмента»

только эффективная реализация функций менеджмента «управляющей системой» позволит результативно осуществлять деятельность организации

во всех направлениях всеми её структурными подразделениями – производственными, кадровыми, финансовыми и т.д.

Кроме того, подсистема управления производством организации (рис. 1), предложена в виде 5-ти обеспечивающих блоков: организационного, исполнительного, аналитического, информационной поддержки, управления процессами, и коммуникаций.

Авторские определения данной категории позволяет расширить существующую область знаний, и в последующем сформировать методику оценки и повышения эффективности системы управления исследуемой организации на основе функциональной модели менеджмента.

В упрощенном виде систему управления состоит из двух подсистем, а также из прямых и обратных связей. Первая подсистема управляющая (субъект управления), а вторая – управляемая (объект управления). На счет системы менеджмента современной организации есть разные представления. По мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова в системе управления есть три подсистемы. В качестве первой подсистемы выступают управленческие органы, подразделения и исполнители, которые выполняют поставленные перед ними задачи, а также все методы, необходимые для осуществления управления. Эту подсистему можно воспринимать как совокупность организации, технологий и методов управления. Она выступает в роли некоего «остова» системы управления и называется структурно-функциональной.

Информационно-поведенческая является второй системой. Среди ее основных блоков представлены:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;
- информация и коммуникации в системе управления.

Совокупность данных блоков в основном охватывает всю изучаемую подсистему, при том, что у некоторых систем управления вполне могут быть

и дополнительные блоки (блоки национальных интересов, национальных управленческих стереотипов и т. д.). Из-за ускоренного и расширенного распространения информации сильно возросла значимость данной подсистемы. [33, с. 95].

В роли третьей подсистемы выступает подсистема саморазвития системы управления. Она возникла из-за наличия у системы управления желания совершенствоваться, искать и разрабатывать прогрессивные идеи, а также осуществлять их внедрение в практику. Эта подсистема не просто отражает описанные качества, но и помогает их воспроизводить, распространять и воплощать.

Эту подсистему можно разделить на две части, где первая - способствует совершенствованию и развитию системы управления, а вторая – помогает ей развиваться. Большинство авторов, таких как О. С. Виханский, А. Б. Кабушкин выделяют три подсистемы системы управления организацией по функциональному признаку, такие как: система информации, планирования и система решений [38, с. 91].

Профессор Р.А. Фатхутдинов считает, система менеджмента организации состоит из 4 подсистем: целевой, обеспечивающей, функциональной и управляющей.

Целевая подсистема системы управления организации включает такие компоненты, как: улучшение качества выпускаемых товаров и услуг, рациональное использование ресурсов, расширение рынка сбыта продукта, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

Среди компонентов обеспечивающей подсистемы системы управления присутствуют: методическое и правовое обеспечение, обеспечение ресурсами и информацией.

Функциональную подсистему составляют: маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование.

Управляющая подсистема системы управления организации представлена: управлением персоналом, социологией и психологией менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений, процессом анализа в принятии решений, прогнозом в рамках принятия решений.

1.2 Типы организационных структур управления предприятием

Многообразие организационных структур управления обусловлено различиями в сфере деятельности, характером и сложностью продуктов, которые выпускает организация, размерами, степенью дифференциации и территориальным расположением предприятий.

Сделаем обобщение практики проектирования разного вида организационных структур управления предприятием и покажем главные из них на рисунке 1.2.

Первым типом организационной структуры управления предприятием стал механистический. Бюрократическая организация рассматривается, как вертикальная пирамидальная конструкция, которая функционирует как единое целое на скалярной основе. Такая организационная структура управления предполагает, что широта полномочий и уровень ответственности, которые делегируется каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, становятся меньше пропорционально удалению от главного управляющего [33, с. 95].

Прототипом организационных структур иерархического типа нашего времени являются элементарные организационные структуры, которые отражают двухуровневое разделение, применимое только в рамках малых предприятий. Например, линейные и функциональные организационные структуры управления входят в группу элементарных структур.



Рисунок 1.3 - Виды организационных структур предприятия

Для линейной структуры управления характерна ситуация, в которой каждым подразделением управляет руководитель, в чьих руках сосредотачивается все управленческие функции, а его руководство работниками в подразделении является единоличным. Все решения передаются по цепочке «сверху вниз», их в обязательном порядке должны выполнять нижестоящие звенья. Сам же руководитель подчиняется только вышестоящему руководству [57, с.90].

На основе этого происходит построение иерархии руководителей данной системы управления. К примеру, начиная с мастера участка, который подчиняется начальнику цеха, а тот, в свою очередь, директору предприятия. В данном случае реализуется принцип единоначалия, предполагающий, что подчиненные занимаются реализацией распоряжений одного руководителя. В полномочия вышестоящего органа не входит право отдавать распоряжения исполнителям, без оповещения их непосредственного начальника

Линейная структура управления характерна для малых и средних предприятий, которые осуществляют несложное производство, в условиях отсутствия широких кооперационных связей между предприятиями.

Схема подобных структур управления представлена на рисунке 1.4.

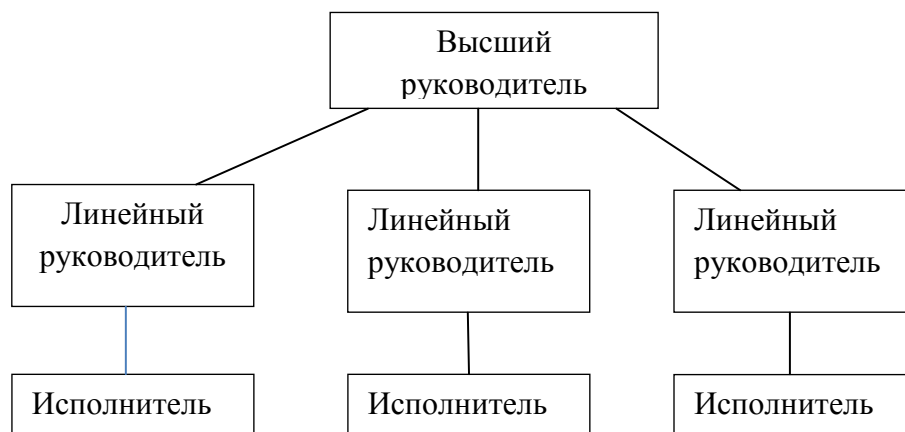


Рисунок 1.4 - Линейная структура управления

Для функциональной структуры характерна специализация выполнения

отдельных функций управления. Каждому из вышестоящих руководителей делегируются полномочия в рамках функции, которую они выполняют (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Функциональная структура управления

Для этого создаются отдельные подразделения либо функциональные исполнители, обладающие конкретной задачей и обязанностью. Наиболее важные направления в деятельности предприятия определяют характеристики и черты деятельности того или иного подразделения.

Основой функциональной структуры является горизонтальное разделение управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции считаются обязательными для производственных подразделений.

Слабые места линейной и функциональной ОСУ компенсируются в некоторой степени в линейно-штабной и линейно-функциональной организационной структуре управления, которые предусматривают функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и комбинирование принципов линейного и функционального управления. Таким образом, функциональные подразделения имеют право проводить свои решения либо через линейных руководителей при линейно-функциональной организационной структуре управления, либо в рамках специальных полномочий прямо доводить их до специализированных служб

на нижестоящем уровне при линейно-функциональной организационной структуре управления.

Недостаток линейной ОСУ, который связан с отсутствием звеньев стратегического планирования, призвана устранить являющаяся ее развитием линейно-штабная организационная структура управления. Ее структура состоит из специализированных подразделений, помогающих руководителю в реализации прежде всего функций стратегического планирования и анализа.

Главной задачей функциональных специалистов при этих условиях является поиск наиболее подходящих вариантов решения задач. Линейный руководитель принимает решение и передает его подчиненным, которые займутся его реализацией. Координирование действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации являются главными задачами линейных руководителей [35, с. 98].

Линейно-функциональная ОСУ делает возможным устранение большей части недостатков линейного и функционального типов управления (рис.1.6).

При этой структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке данных для линейных руководителей в целях возникающих производственных и управленческих задач и, непосредственно, для того чтобы они могли принять компетентные решения. Масштаб хозяйственной деятельности и структура управления в общем определяют роль функциональных органов. Чем фирма больше, а ее управляющая система сложнее, тем разветвленнее ее аппарат. Это обуславливает важность вопроса координирования деятельности функциональных служб [20, с. 78].

Опыт внедрения организационной структуры управления линейно-функционального типа показал ее эффективность там, где есть необходимость выполнять множество шаблонных, повторяющихся процедур и операций при стабильности управленческих задач и функций, где благодаря жесткой системе связей обеспечивается выверенная работа каждой

подсистемы и организации в целом.

На современных предприятиях все же чаще всего применяется дивизиональная или отделенческая структура управления

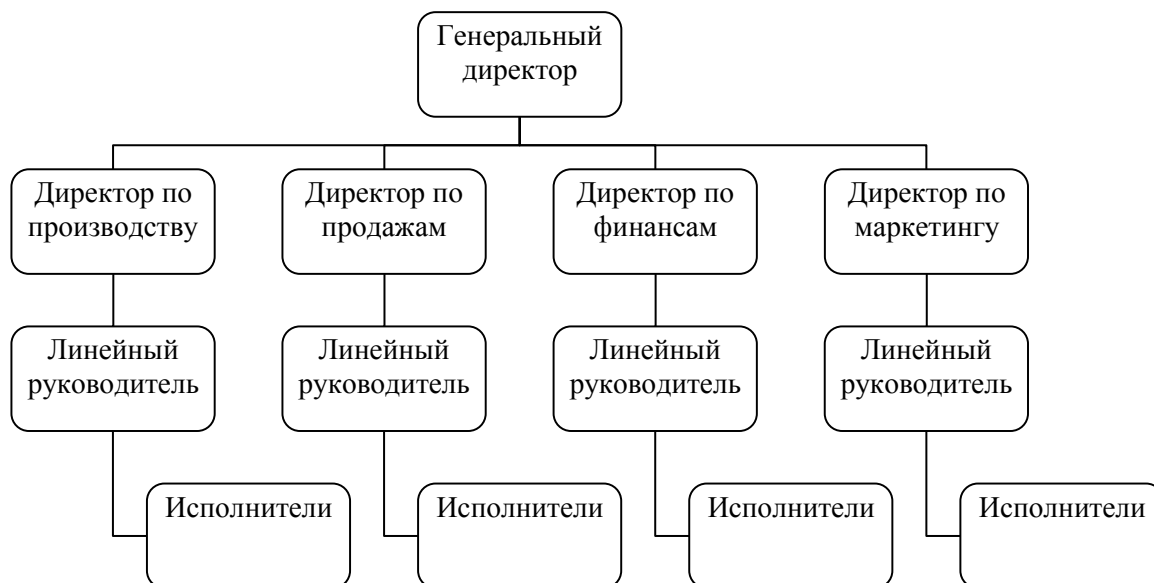


Рисунок 1.6 - Линейно-функциональная структура управления

В рамках ОСУ этого типа ключевыми фигурами в управлении организацией становятся управляющие производственными отделениями. На основе одного из трех критериев проводится структурирование организации по отделениям. Первый – продуктовая специализация касается, продукции которую выпускает предприятие, или предоставляемых услуг. Второй критерий –потребительская специализация, в этом случае ориентируются на группы потребителей. Третий – региональная специализация, которая определяет структуру организации в соответствии с обслуживаемыми регионами. Все эти типы могут сочетаться в единой организационной структуре управления.

Структурное деление на основе продукта или номенклатуры продуктов позволяет создать условия для использования специализированных средств производства, облегчения координации, максимально широкого использования индивидуальных способностей и специальных знаний

работников. Если для организации является существенным вопрос координации различных видов деятельности, которые связаны с созданием какого-либо продукта, то структуризация по продукту (рис.1.7) становится объективно оправданной

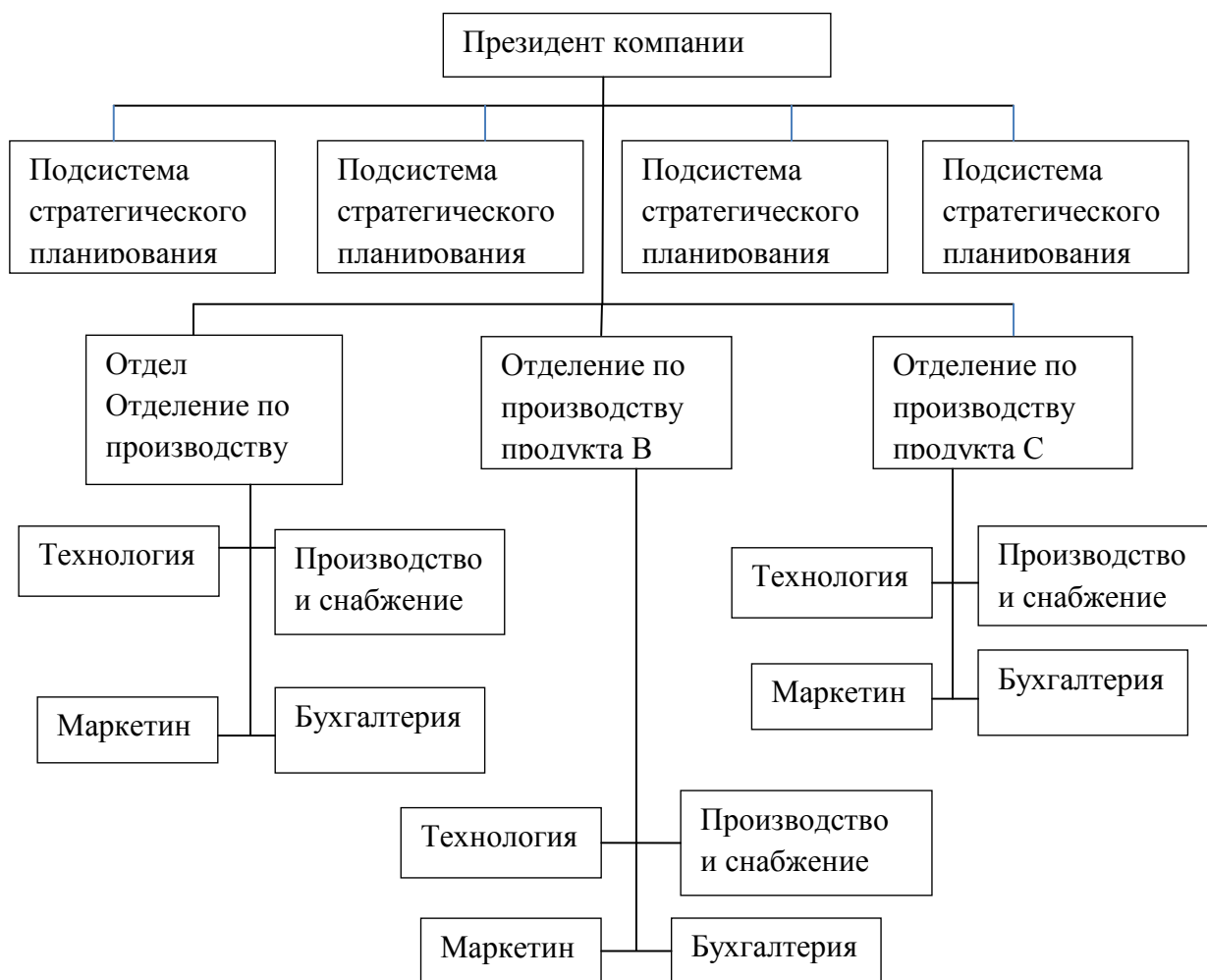


Рисунок 1.7 - Дивизионально-продуктовая структура управления

Эта структуризация помогает достичь существенного повешения согласованности действий и совершенствования сервиса. Если в основе сбытовой деятельности и технического обеспечения лежит промышленное производство, то особую значимость приобретает процесс кооперации этих двух функций с производственной деятельностью [31, с. 95].

Если структурирование организации осуществлялось по продукту, то за

получение прибыли должны отвечать в основном руководители подразделений. Намеченные цели имеют больше шансов на реализацию, если под влиянием руководителей находится производственная, сбытовая, инженерная и вспомогательная деятельность, а под контролем оказываются требующиеся для них затраты. Ответственность за получение прибыли разделяется между руководителями подразделений и другими аналогично организованными группами. Это делает возможным оценку высшим руководителем вклада каждого в общую прибыль компании.

Чаще всего структурируют по территориальному принципу предприятия, которые распределены по обширной территории. Вся деятельность таких предприятий группируется и подчиняется высшему руководителю (рис.1.7).

Такой вид структуризации особенно подходит крупным диверсифицированным фирмам. Применяют они территориальную структуризацию, если аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Ее использование обоснованно в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств.

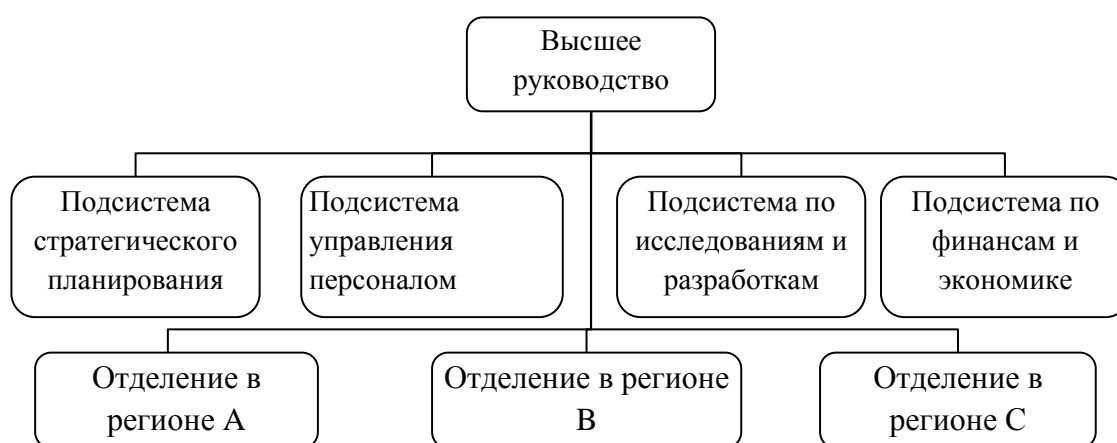


Рисунок 1.8 - Дивизионально-региональная структура управления

Стремление уменьшить транспортные расходы является определяющим фактором при выборе района для размещения предприятий. Грамотное расположение складских помещений позволит уменьшить временные затраты на доставку, а это, в свою очередь, в значительной степени повлияет на получение заказов. Начинающим руководителям лучше всего набираться опыта как раз в таких региональных отделениях. Кроме того, на той ступени организационной структуры это будет полезно не только для них, но и для компании, которая практически ничем не рискует в этом случае.

Территориальная организационная структура позволяет создать новые рабочие места для местного населения, а также получить существенную экономическую выгоду от уменьшения транспортных расходов, счетов за аренду и снижения стоимости рабочей силы [18,с.95].

Экономия средств и высокая эффективность работы – основные преимущества территориальной организации сбытовой деятельности. Сбытовому персоналу не придется тратить много времени на передвижение, основное время их работы будет направлено на продажу товаров. Помимо этого близость к покупателям позволяет выяснить их основные потребности, предпочтения, чтобы на основе этих данных сделать выбор в пользу наиболее эффективной рыночной стратегии.

Крупные диверсифицированные компании нередко используют дивизиональные структуры смешанного типа, которые сочетают и продуктовый, и территориальный принцип построения.

Стратегические бизнес-единицы являются наиболее развитой формой дивизиональных ОСУ. Их обычно применяют в компаниях, в которых много самостоятельных отделений, занимающихся близкой по профилю деятельностью. Чтобы координировать их работу, необходимо создание промежуточных управленческих органов, которые будут располагаться между ними и высшим руководителем. Во главе этих органов находятся заместители высшего руководства организации, и им предается статус

стратегических бизнес-единиц.

На них возлагается ответственность за выработку стратегических позиций в одной или нескольких сферах хозяйствования. Они отвечают за выбор области деятельности, создание конкурентоспособной продукции и выбор сбытовых стратегий.

В 60-х гг. появляются органические или адаптивные организационные структуры, которые в отличие от механистических были подготовлены для оперативной реакции на изменения условий хозяйственной жизни и легче проходили слияние с технико-технологическими новшествами.

Механистические и органические структуры являются лишь крайними точками в составе предприятий. Реальные структуры реальных предприятий находятся между ними и обладают признаками этих структур в различных соотношениях.

Б.З. Мильнер в своей классификации назвал органические варианты организационной структуры управления программно-целевыми структурами. Такие структуры основываются на комплексном характере управления всей системой, как единым объектом, который ориентирован на конкретную цель [27,с.90].

При программно-целевой структуре координационного типа необходимо создание специального координационного органа в действующей линейно-функциональной структуре. Часть полномочий линейных руководителей высшего ранга делегируется координационному органу, однако правами непосредственного распорядительства он все же не наделяется. Решение серьезных производственных задач координационными органами почти не осуществимо, так как им не хватает предоставленных прав.

Проектное управление представляет собой управление важными видами деятельности на предприятии, требующими постоянного руководства в условиях жестких ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

Проектную структуру, как временную организацию, создают для решения определенной задачи, связанной с разработкой проекта и его реализацией. В рамках такой организационной системы управления руководителю вверяются проектные полномочия, а также накладывается ответственность за бизнес-планирование, осуществление расходов выделенных средств, материальное и моральное мотивирование работников, и что самое существенное за создание концепции управления проектом — приоритетов, распределение задач и ответственности за их осуществление.

Главной задачей этой структуры считается кооперирование самых опытных сотрудников с высокой квалификацией для реализации проекта. По его завершении эти сотрудники возвращаются в свои подразделения к привычным обязанностям или получают новый проект.

Различия между проектными структурами кроются в масштабе деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характере связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой.

Матричные структуры являются одной из разновидностей такого типа структур управления [37, с. 95].

Матричная структура является современным эффективным органическим типом ОСУ, который построен на принципе двойного подчинения исполнителей (непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта) (рис.1.9).

Координирование всех видов деятельности и использование ресурсов, которые относятся к проекту, в матричной структуре находится под контролем проектных руководителей.

Они полностью распоряжаются материальными и финансовыми ресурсами, определенными для осуществления определенного проекта, руководители проектов в праве определять важность и сроки реализации поставленных задач. Они получают от руководителей функциональных подразделений часть их обязанностей и распоряжения о том, где и когда

должна быть осуществлена та или иная работа.

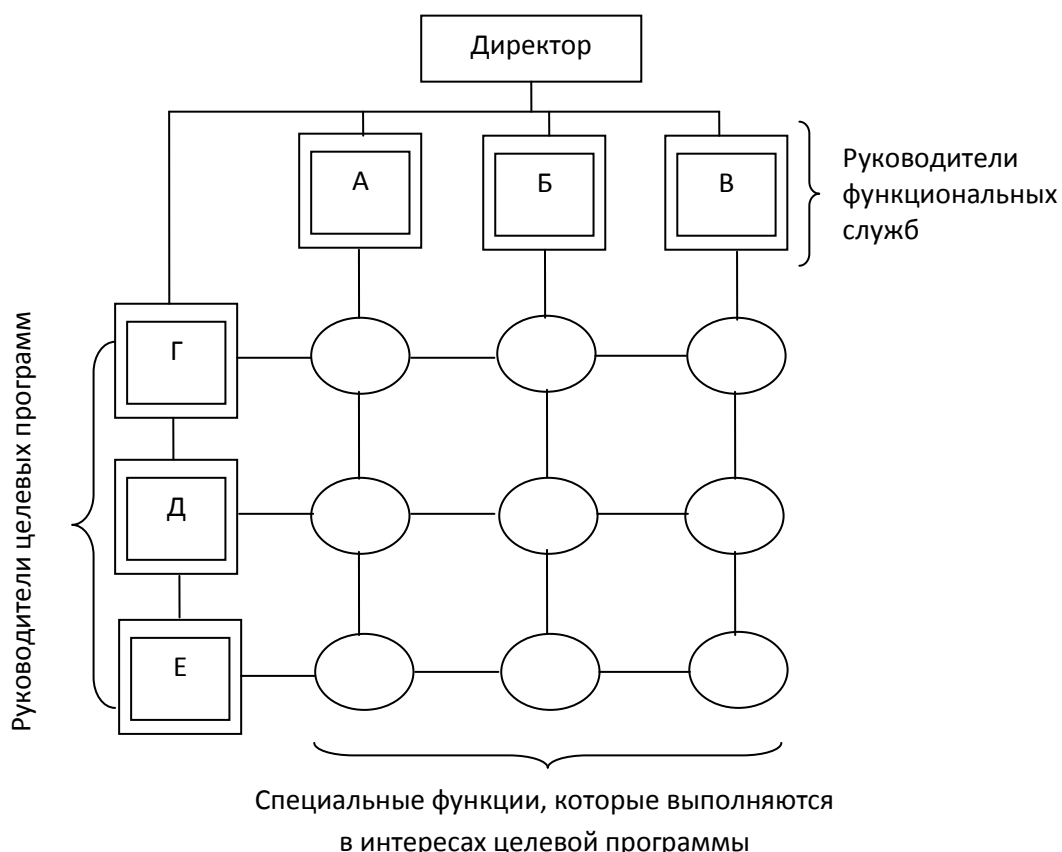


Рисунок 1.9 - Матричная структура управления

Создание небольших мобильных команд (бригад), которые специализируются на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственны за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности обусловлено ускорением процессов, которые связаны с обновлением продукции и технологий, ориентацией на относительно малоемкие рынки, повышением требований к качеству сервиса, жесткой конкуренцией за потребителей и рынки сбыта [18, с. 86].

Бригадная организационная форма известна с давних времен, она во многом отличается от иерархического типа структур. Однако ее активное применение, как организационной структуры управления началось только с 80-х годов XX века.

Основные принципы этой организации управления заключаются в автономной работе бригад; самостоятельных принятия решений рабочими

группами и координации деятельности по горизонтали; гибких управленческих связях; привлечении для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Функциональные подразделения в организациях, работающих по этим принципам, могут как присутствовать, так и отсутствовать. Если они сохраняются, то работники одновременно подчиняются и руководителю функционального подразделения, и руководителю рабочей бригады. Эту форму организации называют кросс-функциональной. Если функциональных подразделений нет, то в таком случае форма организации называется бригадной.

Модифицированные программно-целевые структуры современного типа называются венчурными и инновационными организационными структурами управления. Значимость разрабатываемых проектов, их целевая направленность и сложность, степень формализации и самостоятельность деятельности определяют разновидность структур этого типа в крупных фирмах.

Корпорация с модульной структурой управления представляет собой взаимосвязанное множество производственных модулей, которые ориентированы на потребителя, со своей полноценной системой управления при сохранении общего руководства, каждый из них включает либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций. Такая структура позволяет оперативно вносить изменения в производственные процессы.

Эдхократические организации являются и структурой и управленческим стилем. Важнейшей характеристикой эдхократии считается компетентность, вокруг которой выстраивается вся деятельность. Она отражается и на системе стимулирования, и на высоком уровне свободы в действиях работников, и в преобладании горизонтальных связей, и в преобладании неформального характера взаимодействия между работниками (даже по вертикали) и т.д.

В процессе развития специальных горизонтальных механизмов

матричного типа, которые действуют в рыночно-сбытовом направлении, появились многомерные организации.

При типичной организационной структуре горизонтальное деление дает представление о том, как происходит разделение труда на каждом из уровней, как распределяется ответственность. Вертикальное деление позволяет рассмотреть координацию и интеграцию труда на различных уровнях, как происходит распределение власти.

Сотрудникам партисипативных организаций предоставляется возможность участвовать в решении вопросов, которые касаются их работы. Чтобы в таких организациях не возникали конфликтные ситуации, очень четко разделяются власть, иерархия и демократия. В целом, такие организации достаточно перспективны, но их эффективность напрямую зависит от действенности сформированной системы управления.

Кооперационные соглашения, которые объединяют компании, формируют сетевые организации. Они обладают достаточно гибкой структурой, которая позволяет поддерживать конкуренцию между входящими в состав компаниями, привлекать новых партнеров и одновременно осуществлять организацию и координацию деятельности своих членов. Сетевые организационные структуры управления позволяют объединить два противоположных принципа - конкуренцию и кооперацию. В сетевой организации есть как элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации [15, с. 57].

Виртуальные организации являются сетью сотрудничества, включающую основную бизнес организации, ее внешнее окружение. Их координация и объединение происходит при помощи современных информационных технологий и телекоммуникационных средств.

При этом фактически коллектив, как организация, не создается, а происходит объединение уникальных отличительных способностей в систему, обладающую всем необходимым для производства требуемой

стоимости.

Есть и, так называемые, «бесструктурные» организации. В основном, это компании, которые только начинают складываться, а штат их сотрудников обычно не превышает 15 человек. В рамках таких компаний руководство предпринимателя распространяется на все виды деятельности.

Стоит отметить, что «новые» формы ОСП не так часто используются предприятиями.

В итоге определено два типа управления организацией: механистический и органический.

У каждой из рассмотренных организационных структур управления есть свои плюсы и минусы. Результативность деятельности любой компании определяется тем, насколько грамотно спроектирована ее ОСУ, а также уровнем ее согласованности с целями и стратегиями предприятия. Эффективность той или иной ОСУ для каждой компании определяется в индивидуальном порядке.

Это, как раз и обуславливает целесообразность исследования непосредственно самого процесса проектирования организационной структуры управления предприятия, определяющего результативность деятельности компании в долгосрочной перспективе.

1.3 Предпосылки разработки системы управления предприятия на основе функциональной модели оценки менеджмента

У истоков традиционного менеджмента находятся труды Ф. Тэйлора, А. Файоля, Г. Эмерсона и Г. Форда. Именно они сделали возможным возникновение современного менеджмента, в котором объединяются наука, искусство и технологии управления. По мнению Ф. Тейлора осознанная деятельность коллектива по достижению какой-либо цели, вне зависимости от того патриархальная это община или современная корпорация,

обязательно должна подвергаться управленческому регулированию по 4 его главным аспектам [18, с. 183]:

1. Планирование;
2. Организации;
3. Руководство;
4. Контроль.

А. Файоль из 6 существенных функций, которые реализуются на предприятии, особое внимание акцентирует на административной, определяя её как управленческую. По Файолю в управлении есть пять существенных элементов:

1) Предвидение и планирование. Чтобы организация успешно развивалась, ей необходим план, обладающий рядом важных характеристик: [18, с. 184]

1) Единство. Все цели каждой части организации должны быть тесно взаимосвязаны;

2) Неразрывность. Взаимосвязь краткосрочного и долгосрочного предвидения;

3) Гибкость. Адаптивность плана к изменяющимся обстоятельствам;

4) Точность. Возможность точно предсказывать направления.

2) Организация. Заключается в выстраивании материальной и человеческой структуры. Руководителю необходимо так выстроить организационную структуру, чтобы деятельность компании осуществлялась оптимальным образом.

3) Распорядительство. Создание оптимального уровня активности персонала, путем отдачи распоряжений. Поддержка высокого уровня активности руководителем осуществляется при помощи формулирования миссии организации.

4) Координация. Распоряжения представляют собой взаимоотношения руководителем и подчиненными в рамках реализации той или иной задачи, поэтому особую важность приобретает координация их усилий, обеспечение

их единства и гармонии. Это, в свою очередь, возможно при непрерывном и отлаженном циркулировании информации и встреч руководителей с подчиненными.

5) Контроль. Важно отслеживать соответствие деятельности правилам и отданным распоряжениям. Необходимо заранее определить как будет проходить процедура контроля. Лучшим вариантом является отделение функций, которые связаны с ним, от функций тех отделов, чья деятельность будет проверяться. А. Файоль в этом случае полагался на работу независимого и беспристрастного штатного отдела [18, с. 185].

В дальнейшем исследователи в о многом согласились с количеством элементов управления, называемых зачастую «функциями менеджмента», которое представил А. Файоль, однако их мнения касательно содержания этих функций отличаются. По Г. Дасслеру набор функций состоит из: планирования, организации, управления персоналом, руководства и контроля.

Включим в число пяти главных функций менеджмента ряд следующих элементов:

- 1) Прогнозирование/ планирование;
- 2) Организация;
- 3) Мотивация;
- 4) Контроль;
- 5) Координация.

Автор считает, сто следует выделить и шестую функцию менеджмента, которая позволит рассматривать предыдущие пять в качестве целостной системы. Такой функцией является – «Коммуникация».

Итак, вышепомянутые функции менеджмента являются базой функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ). Структуру управления составляют первые пять функций, они же соответствуют пяти оценочным критериям. Структура управления, в свою очередь, формирует характер взаимосвязей, то есть коммуникации организации.

На рисунке 1.10 изображается предложенная автором концептуальная схема функциональной модели менеджмента.

1. Прогнозирование/Планирование. Этот критерий затрагивает проблемы определения будущей стратегии. Функция планирования помогает решить три задачи:

1) Насколько близка организация к достижению установленных целей и воплощению своей миссии.

2) В каком направлении компания будет совершенствоваться.

3) Какими методами компания предполагает достигнуть прогнозируемых целей.

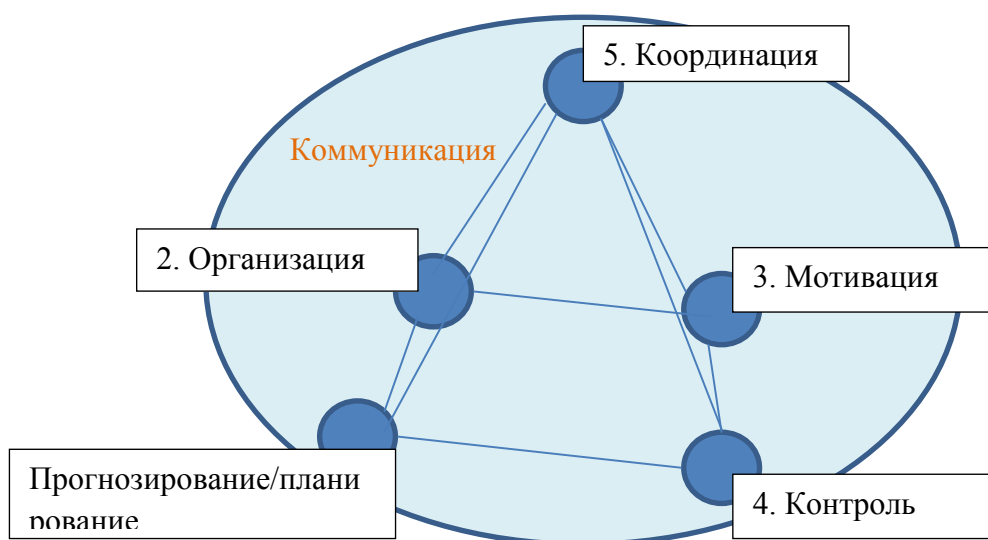


Рисунок 1.10 - Концептуальная схема системы управления организации на основе функциональной модели менеджмента (составлено автором)

1) Организация (или организовывание) представляет собой деятельность по претворению в жизнь поставленных задач, созданию рациональной структуры предприятия, обеспечению производственного процесса трудовыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами. На этом этапе руководителю необходимо построить максимально оптимизированный бизнес-процесс.

2) Мотивация строится на формировании личного интереса у работников в достижении стратегических целей компании.

3) Под контролем подразумевается форма непрерывно действующей обратной связи. Без контроля невозможна оценка качества бизнес-процесса на каждом из его этапов, а также повышение результативности работы предприятия.

4) Координация позволяет регулировать и постоянно диагностировать систему управления. Главной задачей этой функции менеджмента является изучение отклонений в работе и корректирование текущих планов с учетом изменений в ситуации.

5) Коммуникация представляет собой коммуникационные каналы прямой и обратной связи, которые связывают между собой другие функции менеджмента предприятия. Уровень этой «жизненной энергии» организации определяет состояние первых пяти функций.

В итоге, по нашему мнению, оценка системы управления организации в рамках функциональной модели предполагает анализ первых пяти управленческих функций, которые соответственно являются критериями модели. Каждый из пяти критериев модели должен содержать по пять оценочных категорий. Каждая категория объединяет по четыре составляющих. Краткое содержание и структура критериев авторской методики диагностики системы управления по функциональной модели оценки менеджмента отражено в таблице 1.2.

Для проведения диагностической экспресс-оценки системы управления организации используется метод анкетирования. Двадцать пять вопросов соответствуют 25 оценочным категориям. Каждый вопрос предполагает пять вариантов ответа с возможностью выбрать только один вариант. Шкала оценок отражает пять основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль, координация) которые и взяты за основу при разработке авторской методики оценки эффективности системы управления.

Таблица 1.2 – Шкала оценки эффективности системы управления предприятием на основе функциональной модели (автоматический вариант)

Критерий	Максимум	Средняя оценка по исследуемому предприятию
1. Планирование		
1.1 Установка целей и стратегических задач	4	
1.2 Сбор и анализ информации о клиентах и рынке	4	
1.3 Детализация бизнес-процесса	4	
1.4 Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	4	
1.5 Планирование ресурсов	4	
Итого по критерию 1	20	
2. Организация		
2.1 Формирование организационной структуры	4	
2.2 Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	
2.3 Условия для создания самообучающейся организации	4	
2.4 Выполнение основного процесса	4	
2.5 Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов	4	
Итого по критерию 2	20	
3. Мотивация		
3.1 Лидерство и корпоративная культура	4	
3.2 Условия для обучения и профессионального развития персонала	4	
3.3 Уровень потребностей работников	4	
3.4 Вовлечение работников в процесс совершенствования	4	
3.5 Удовлетворение работников результатами своей деятельности	4	
Итого по критерию 3	20	
4. Контроль		
4.1 Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	4	
4.2 Критерии оценки полученных результатов	4	
4.3 Измерение степени удовлетворенности потребителей	4	
4.4 Рациональное использование ресурсов	4	
4.5 Соответствие полученных результатов установленным целям	4	
Итого по критерию 4	20	
5. Координация		
5.1 Соединение и координация первых четырех функций	4	
5.2 Установление внутренних взаимосвязей организации	4	

Продолжение таблицы 1.2

5.3 Система разрешения конфликтов	4	
5.4 Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4	
5.5 Информационный менеджмент	4	
Итого по критерию 5	20	
Общая оценка системы управления организации	100	

При оценке следует руководствоваться шкалой уровней системы управления, представленной в таблице 1.3.

Самооценка по критериям представленной авторской методики позволяет организации получить всестороннюю картину своей деятельности и на основе результатов диагностического исследования определить сильные и слабые стороны, приоритетные направления для улучшений, а также инкорпорировать принцип непрерывного совершенствования в работе.

Таблица 1.3 – Шкала уровней зрелости системы управления

Оценка, балл	Состояние категории
0	Система управления отсутствует
1	Система имеет начальный уровень
2	Система не соответствует внешним и внутренним факторам среды
3	Система имеет недостатки
4	Система является эффективной

В основе авторской методики самооценки по критериям лежит балльная система, что даёт менеджерам возможность сравнивать достигнутые результаты с эталоном или показателями других организаций, а также прослеживать динамику улучшений при проведении повторной самооценки.

Для наглядного представления результатов оценки целесообразно использовать пентаграмму на которую может быть наложен коммуникационный профиль организации, построенный с учетом по каждому из пяти оценочных критериев функциональной модели. Такой подход позволяет ясно увидеть направления, по которым необходимы первоочередные улучшения системы управления.

Следует учитывать, что действия по улучшению одного из критериев будут оказывать воздействия на остальные, то есть критерии тесно взаимосвязаны между собой.

Опыт экспериментального применения модели позволяет говорить о том, что модель функциональной оценки помогает эффективно решать важнейшие проблемы менеджмента, повышая тем самым конкурентоспособность и улучшая показатели организаций.

Таблица 1.4 - Уровни оценки качества системы управления в организации (предлагаемые автором)

Уровень качества	Критерии оценки	Содержательные характеристики системы управления
1 «Критический»	(0~20)	Менеджмент организации реализуется спонтанно, несистемно, без указания целей или при их «размытости». Последующее развитие организации требует пересмотра в принципе основ реализации всех бизнес-процессов. такой стиль управления приведет к кризису организации
2 «Низкий»	(21~40)	Реализация большинства функций управления реализуется без должного обоснования, что не позволяет функционировать эффективно. Требуется системный, ориентированный на внешнюю и внутреннюю среду механизм управления.
3 «Слабый»	(41~60)	Реализация отдельных функций управления реализуется без должного обоснования. Система управления имеет резервы для роста, вместе с тем они используются недостаточно. Менеджменту организации требуется проявление инициативы, четкое опрежеление целей, разработка стратегии развития организации, а на основании последней и программы развития системы управления.
4 «Средний»	(61~80)	Система управления на предприятии сформировалась. Реализация большинства функций управления реализуется эффективно. Требуется поддержание и развитие указанного, решение проблемных вопросов.
5 «Стабильный»	(81~90)	Система управления на предприятии сформировалась, функционирует стабильно и системно. Достигнуты результаты обеспечивающие эффективность функционирования фирмы по основным показателям.
6 «Высокий»	(91~100)	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система управления является эталонной. Организация функционирует высокопродуктивно.

Предлагаемая градация качества управления, приведенная в таблице 1.1, по мнению автора, должна быть количественно и качественно детализирована,

что нашло отражение в приведенных в таблице 1.4 данных «критериям оценки» и «содержательным характеристикам системы управления», и позволит на основании количественной оценки анализируемой информации не только по разработанным критериям определить уровень и качество системы, но и преусмотреть направления её развития.

Выгоды, которые получает компания, применяя авторскую методику диагностики системы управления рассматриваются как конкурентные преимущества и обеспечивают стабильное развитие организации.

Преимущества, которые получит компания от применения авторской методики оценки системы управления организацией, представлены в табл.1.5.

Таблица 1.5 - Преимущества компании от применения авторской методики оценки качества системы управления в организации

Ключевые точки приложения	Получаемые преимущества
Совершенствование процессов	Ясное понимание того, как создавать ценности для потребителей
Достижение целей организации	Реализация стратегических целей и задач на основании имеющихся возможностей и раскрытия потенциала сильных сторон организации
Эталонное сопоставление ключевых результатов деятельности	Способность измерять динамику совершенствования и уровень достижения установленных целей
Создание системы оперативного планирования на основе политики и стратегии организации	Ясность и единство целей внутри всей организации способствуют эффективной реализации процесса непрерывного совершенствования
Объединение всех инициатив по совершенствованию в единый процесс	Взаимосвязанность всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений

Итак, в первой главе диссертационного исследования представлена содержательная характеристика системы управления организацией. В частности дано авторское определение, что система управления организацией - это совокупность всех служб компании, а также аналитической, исполнительной, организационной подсистем, подсистем управления процессами и проектами и информационной поддержки руководства, а также коммуникаций между ними и процессов,

обеспечивающих эффективное функционирование предприятия. Кроме этого представлена авторская методика оценки системы управления предприятия на основе функциональной модели менеджмента. Методика предполагает анализ пяти основных управленческих функций, которые соответственно являются критериями модели. Каждый из пяти критериев модели должен содержать по пять оценочных категорий. Самооценка компании по критериям представленной авторской методики позволяет организации получить всестороннюю картину своей деятельности и на основе результатов диагностического исследования определить сильные и слабые стороны, приоритетные направления для улучшений, а также инкорпорировать принцип непрерывного совершенствования в работе.

2. Анализ системы управления АО «Спецэнергомонтаж»

2.1 Организационно-экономическая характеристика и оценка эффективности управления производственной деятельностью организации

Специализированная ремонтно-монтажная компания Акционерное общество «Спецэнергомонтаж» (АО «СЭМ»); была основана в 1999 году на основе Волжского монтажного Управления Всесоюзного треста «Спецгидроэнергомонтаж».

Юридический и фактический адрес организации: 404130, Россия, Волгоградская область, Волжский, ул. Портовая, 13 «В».

АО «СЭМ» осуществляет широкий спектр строительно-монтажных и ремонтных работ любой сложности и разных объёмов:

- монтаж, ремонт и реконструкция основного и вспомогательного гидросилового, гидромеханического оборудования гидроэлектростанций и гидротехнических сооружений различных типов;

- монтаж и ремонт оборудования компрессорных и насосных станций, грузоподъемных кранов и механизмов, подъёмных сооружений, сосудов, работающих под давлением и других объектов, подведомственных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору;

- изготовление, монтаж и ремонт металлоконструкций, зданий и сооружений;

- монтаж технологического оборудования предприятий различных отраслей промышленности, в том числе пищевых производств;

- электромонтажные работы любой сложности;

- механическая обработка и изготовление деталей;

- антикоррозионная защита путём нанесения ЛКП и методом электродуговой металлизации;

- пуско-наладочные работы смонтированного или вновь отремонтированного оборудования;

- услуги лаборатории неразрушающего контроля в соответствии с областью аттестации;

- услуги электротехнической лаборатории по выполнению испытаний и(или) измерений электрооборудования и(или) электроустановок напряжением до 35кВ;

- проектирование гидротехнических сооружений и их комплексов, производственных зданий сооружений и их комплексов в соответствии со свидетельством о допуске.

- руководящий состав и технические специалисты АО «СЭМ» имеют высшее профильное образование (структура управления). Численность персонала составляет более 480 человек.

- компания оснащена необходимым транспортом, имеет большую, удобно расположенную производственную базу, укомплектованную в полном объеме требуемым оборудованием, станочным парком, инструментом и приспособлениями.

На предприятии действует трехуровневая система контроля качества выполняемых работ, соответствующая требованиям ИСО 9001-2015:

- входной контроль поставляемого в монтаж оборудования и материалов;

- операционный контроль выполняемых работ на каждом этапе их производства;

- инспекционный контроль всего процесса производства работ;

- покупка и реализация электрической энергии (ОКВЭД 40.10.2) на оптовом и розничном рынке. АО «СЭМ» является гарантирующим поставщиком, который может заключить договор с любым обратившимся к нему потребителем – юридическим или физическим лицом, объект которого расположен в границах его зоны деятельности. Зона деятельности АО «СЭМ» установлена по границам балансовой принадлежности

электрических сетей ОАО «Электросеть» (выписка №569 из Федерального информационного реестра гарантирующих поставщиков и зон их деятельности) и охватывает территорию г.о. Тольятти. Специалисты компании обеспечивают заключение и сопровождение договоров электроснабжения, производят прием платежей за потребленную электроэнергию.

Аппарат управления предприятия представляет собой систему взаимосвязанных органов и работников отделов. На предприятии существуют постоянно-действующие отделы и группы, отвечающие за обеспечение деятельности компании. Организационная структура компании представлена в приложении А.

Качество менеджмента основных специалистов предприятия находится на достаточно высоком уровне, обеспечивающем выполнение поставленных стратегических задач, что подтверждается представленным в приложении Б «Сертификатом менеджмента качества ИСО 9001-2015». В целом организационная структура достаточно гибкая, постоянно совершенствуется с учетом изменений конъюнктуры и требований рынка.

Основные экономические показатели деятельности АО «Спецэнергомонтаж» приведены в таблице 2.1. Анализируя эти показатели 2013-2015 годов можно сделать вывод о том, что деятельность организации достаточно нестабильна. Следует отметить, что деятельность за 2013 год не может рассматриваться как успешная в полной мере в границах 2013-2015 гг. Это объясняется выходом компании на оптовый рынок продажи электроэнергии в конце 2013 года, поэтому показатели 2013 года и 2014 года достаточно разнятся.

Учитывая сложившуюся ситуацию, амортизации основных средств практически не производилось, не было поступления нового технологического оборудования, что, несомненно, отразилось на стоимости основных средств.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности АО «Спецэнергомонтаж» за 2013-2015гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015г.	Изменение 2015/2014	Темп роста, % 2015/2014,
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	2313257,3	2365822,7	2332326,5	-33 496,2	-1,4
2. Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс.руб.	2013259,2	1983551,5	2042515	58 963,5	2,9
3. Управленческие и ком.расходы, тыс.руб.	154,2	132,8	131,5	1,3	- 0,6
4. Прибыль от продажи, тыс. руб.	326268,6	382138,4	289678,1	-92 460,4	-24,2
5. Прочие расходы, тыс.руб.	420412,3	380927,4	287395,1	-93 532,3	-24,5
6. Прибыль до налогообл., тыс. руб.	1103,6	1211,1	2282,9	1 071,8	88,5
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	948,4	968,8	1826,4	857,5	88,5
8. Стоимость основ. средств, тыс. руб.	6785,3	6323,2	5180	-1143,2	-18,1
9. Стоимость активов, тыс. руб.	1662358,6	1654421,5	873530,5	-780 890,9	-47,2
10. Собственный капитал, тыс. руб.	7195	7195	7195	0,00	0,00
11. Заемный капитал, тыс. руб.	130	100	80	-20,00	-20
12. Численность ППП, чел.	94	86	83	-3,00	-3,5
13.Производительность труда, тыс.руб. (1/12)	24609,1	27 509,6	28 100,3	590,7	2,2
14. Фондоотдача, руб. (1/8)	340,9	374,1	450,2	76,1	20,3
15. Оборачиваемость активов, раз (1/9)	1,39	1,4	2,6	1,2	86,7
16. Рентабельность соб. капит. по чистой приб., % (7/10*100%)	13	13	25	12	88,51
17. Рентабельность продаж, % (4/1*100%)	14	16	12	-0,04	-23,1
18. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (6/(10+11)	15	17	31	0,14	82,3
19. Затраты на рубль выручки от продаж, коп.	87,03	83,8	87,5	3,7	4,4

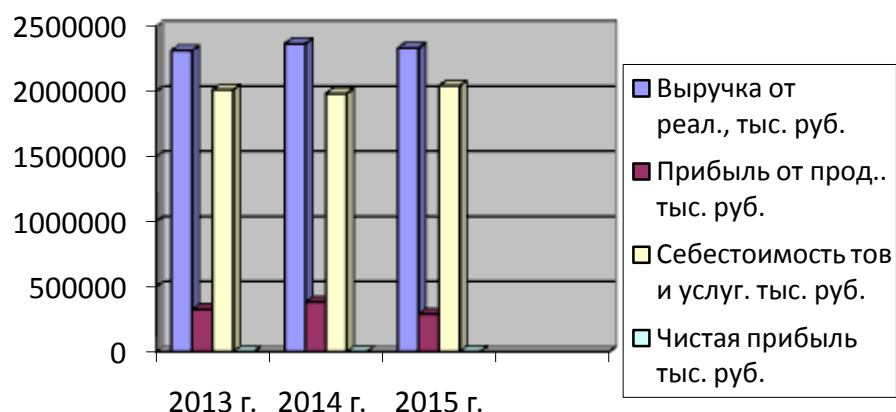


Рисунок 2.1 – Динамика изменения выручки, себестоимости и прибыли АО «Спецэнергомонтаж» за 2013-2015гг.

Увеличение выручки 2014 года относительно 2013 (рисунок 2.1) связано с выходом АО «Спецэнергомонтаж» на рынок заказов дополнительно в 2-х Федеральных округах РФ по монтажу и ремонтно-восстановительным работам. Уменьшение выручки в 2015 году по сравнению с 2014 годом составляет -1,42 %. Это обусловлено уменьшением заказов по монтажным работам основной деятельности. В свою очередь уменьшение заказов связано со снижением финансирования «электроэнергетической» отрасли в 2015 г. и соответственно снижением заказов. При этом аналогичная ситуация продолжилась и в 2016 г., где уменьшение уровня заказов по сравнению с 2014 г. составило уже 27,6 %. Более того по прогнозам специалистов и «вышестоящих» структур управления аналогичная с 2016 г. ситуация сохранится ещё как минимум ближайшие 3-и года. Следовательно увеличение прибыли в 2017 г. и далее следует ожидать не за счет увеличения объема заказов и стоимости услуг заказчика, а исключительно за счет формирования собственных резервов и снижения себестоимости. При этом следует отметить, что такой показатель как «себестоимость проданных товаров и услуг» не оптимален и нестабилен. Так например, показав снижение с 2013259,2 тыс. руб. в 2014 г. до 1983551,5 тыс. руб. по сравнению с 2013 г. в 2015 г. произошло увеличение на 2,9 %, составив

2042515 тыс. руб. Это связано с увеличением закупочных цен на электроэнергию и стоимости устанавливаемого заказчику оборудования.

Однако даже с учетом сложностей в экономике и в «электроэнергетической» отрасли показатель «чистая прибыль» отражает рост на протяжении 2013-2015 гг. увеличившись с 948,4 тыс. руб. до 1826,4 тыс. руб. Это стало возможным, в том числе и за счет сокращения таких расходов организации как «управленческие и коммерческие» (рисунок 2.2). Из приведенной на данной диаграмме тенденции, а также данных таблицы 2.1 видно, что эти расходы поэтапно снижались с 154,2 тыс. руб. в 2013 г. до 131,5 тыс. руб. в 2014 г., что свидетельствует о повышении и эффективности системы управления АО «Спецэнергомонтаж», а также продуманной политике компании в части снижения затрат.

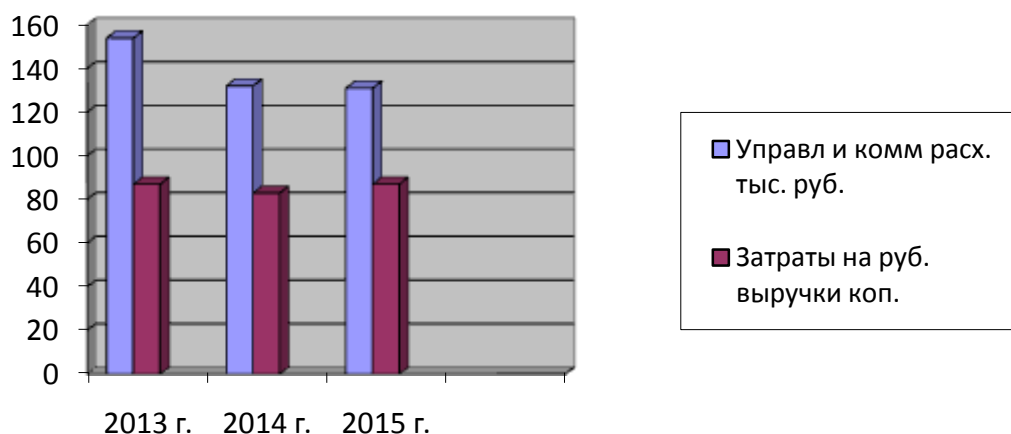


Рисунок 2.2 – Динамика изменения управленческих, коммерческих расходов и затрат на 1 рубль прибыли АО «Спецэнергомонтаж» за 2013-2015гг.

Однако наиболее существенное значение на устойчивый рост прибыли в 2015 г. имел процесс снижения «Прочих расходов» (таблица 2.1, строка 5) организации которые снизились с 420412,3 тыс. руб. в 2013 г. до 287395,1 тыс. руб. в 2015 г., показав снижение примерно на 25 %.

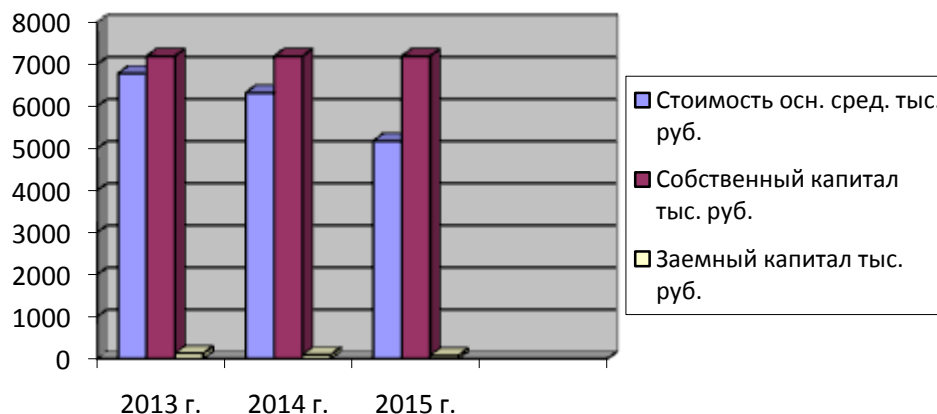


Рисунок 2.3 – Динамика изменения стоимости основных средств, собственного и заемного капитала АО «Спецэнергомонтаж» за 2013-2015гг.

Стоимость основных средств, показатели собственного и заемного капитала приведены в таблице 2.1 и на диаграмме рисунка 2.3, из чего следует о снижении стоимости основных средств и величины заемного капитала. При этом, снижение стоимости основных средств с 6785,3 тыс. руб. в 2013 г. до 5180 тыс. руб. в 2015 г. (то есть почти на 20 %), позволило увеличить фондоотдачу (таблица 2.1, строка 14, рисунок 2.4) с 340,9 руб. в 2013 г. до 450,2 руб. в 2015 г., что свидетельствует об эффективности использования основных средств, то есть об эффективности управления этим процессом.

Собственный капитал за это время не снижался и находился на уровне 7195 тыс. руб., а заемный капитал за это время уменьшался (рисунок 13) с 130 тыс. руб. в 2013 г. до 80 тыс. руб. в 2015 г., что свидетельствует в целом об эффективном управлении финансовой устойчивостью АО «Спецэнергомонтаж» в 2013-2015гг.

Оценка активов и обязательств произведена по фактическим затратам на приобретение. Забалансовых обязательств (поручительства, гарантии, аккредитивы) долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений, нормативов оборотных средств АО «Спецэнергомонтаж» не имеет.

Амортизация объектов основных средств производится линейным способом. Основные средства стоимостью не более 20 000 рублей, а также приобретенные книги, брошюры и т.п. издания без образования библиотечного фонда, классифицируются как материально-производственные запасы. Данные активы учитываются на субсчетах к счету 10 «Материалы». При вводе в эксплуатацию стоимость данных активов списывается на счет 26 «Общехозяйственные расходы».

Для обеспечения сохранности этих объектов, осуществляется их количественный учет. Дебиторской задолженностью признается имущественное право, на получение с должника определенной денежной суммы, товара, услуги. Дебиторская задолженность отражается в бухгалтерском учете в полной сумме, подлежащей оплате покупателями - потребителями электроэнергии (мощности) на основании условий договора.

Оценка эффективности работы персонала показала высокую его продуктивность и положительную динамику. Свидетельством указанного

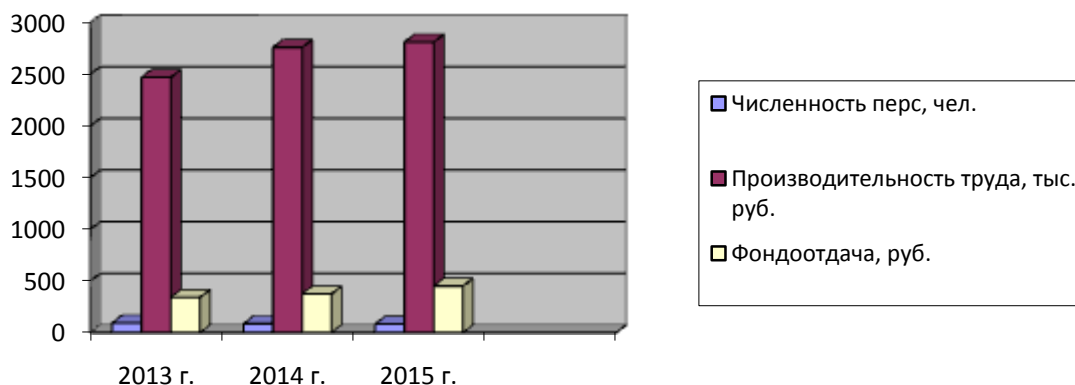


Рисунок 2.4 – Динамика изменения численности персонала, производительности труда и фондоотдачи АО «Спецэнергомонтаж» за 2013-2015гг.

является продуманная кадровая политика, где уменьшение штата сотрудников (рисунок 2.4) с 94 чел. в 2013 г. до 83 чел. в 2015 г. (что снизило затраты на ФОТ и соответственно общие затраты) связано не с сокращением

работников, а переводом их в другие профильные организации (6 чел.) и естественным уходом на пенсию (2 чел.), и по личным обстоятельствам (3 чел.). Это обстоятельство, а также высокая квалификация работников позволила повысить производительность труда с 24609,1 тыс.руб. в 2013 г. до 28 100,3 тыс.руб. в 2015 г. (рисунок 2.4).

Представленные в таблице 2.1 и на рисунке 2.5 показатели рентабельности (эффективности по видам деятельности) свидетельствуют в целом о позитивной динамике и результативности.

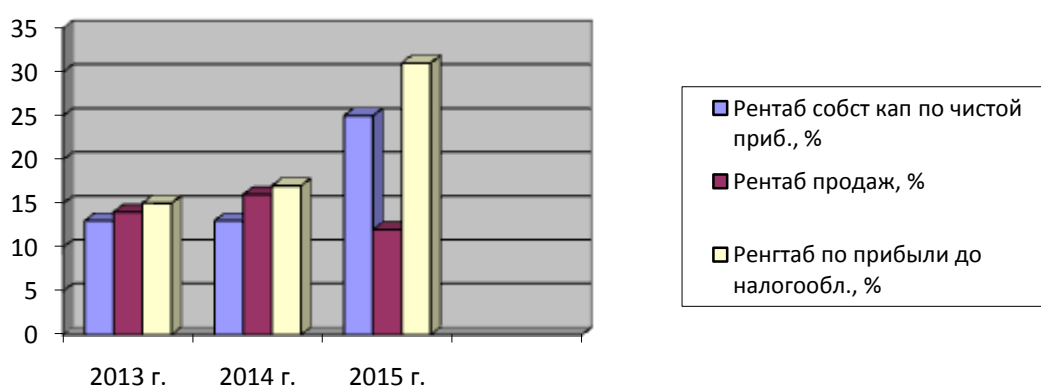


Рисунок 2.5 – Динамика изменения рентабельности АО «Спецэнергомонтаж» за 2013-2015гг.

Однако, такой показатель эффективности, как рентабельность продаж Показал в 2015 г. по сравнению с 2014 г. тенденцию к снижению с 16 % до 12 %, что связано с существенным уменьшением прибыли от продаж в 2015 г. с 382138,4 в 2014 г. до 382138,4 тыс. руб. в 2015 г., то есть почти на 25%, что отрицательно сказывалось на финансовых результатах АО «Спецэнергомонтаж».

Но несмотря на это, чистая прибыль компании имеет четкую тенденцию к росту. В основном это обусловлено грамотным расходованием средств – сокращением управленческих, коммерческих и прочих расходов, уменьшением заемного капитала.

По состоянию на 31.12.2015г. общая задолженность покупателей перед

АО «Спецэнергомонтаж» по обязательствам, которые возникли, в связи с реализацией электроэнергии (мощности) представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Задолженность потребителей перед АО «Спецэнергомонтаж»

Наименование	на 31.12.14 г., тыс. руб.	%	на 31.12.15 г., тыс. руб.	%
Общая задолженность в т.ч.	228 829	100	334 833	100
Юридические лица	163 190	71	288 101	86
Население	65 639	29	46 732	14

Объектом денежных средств Общества являются наличные денежные средства в кассе, денежные средства на счетах в банках и денежные документы. В бухгалтерской отчетности (балансе) остаток денежных средств в кассе, на счетах в кредитных организациях отражаются по статье «Денежные средства» в сумме, равной денежному эквиваленту в рублях.

Остатки денежных средств по состоянию на 31 декабря представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Остатки денежных средств АО «Спецэнергомонтаж»

Наименование	На 31.12.14 г., тыс. руб.	На 31.12.15 г., тыс. руб.
На расчетных счетах	6 470	21 182
В кассе	1 460	520
Итого:	7930	21790

Уставный капитал АО «Спецэнергомонтаж» сформировался посредством конвертации 1 000 штук обыкновенных именных бездокументарных акций АО «Спецэнергомонтаж» номинальной стоимостью 7195 рублей каждая, в обыкновенные именные бездокументарные акции АО «Спецэнергомонтаж» в количестве 1 000 штук номинальной стоимостью 7 195 рублей каждая.

Общая кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками по состоянию на 31 декабря представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Общая кредиторская задолженность АО «Спецэнергомонтаж»

Наименование	на 31.12.14г., руб.	на 31.12.15г., руб.
Общая задолженность в т.ч.	122 233	109 342
ОАО "Электросеть"	70 338	107 192
Прочие	896	2 150

Задолженность перед бюджетом на 31 декабря 2015 г. образовалась в результате начисленных налогов за IV квартал, срок платежа которых не наступил. Задолженность перед бюджетом представлена в таблице 2.5.

В 2014г. и 2015г. Общество своевременно и в полном объеме исполняло свои обязательства по текущим платежам в бюджет.

Таблица 2.5 - Задолженность АО «Спецэнергомонтаж» перед бюджетом

Наименование	31.12.14г., тыс. руб.	31.12.2015г., тыс. руб.
Налог на добавленную стоимость	768	1296
Налог на доходы физических лиц	77	181
ЕСН в Федеральный бюджет	82	56
Налог на имущество	2	2
Итого:	929	1 535

В целом, экономическое состояние предприятия следует охарактеризовать как стабильное, поскольку происходит увеличение чистой прибыли, производительности труда, снижаются управленческие и коммерческие расходы. Среди негативных факторов экономического развития следует обозначить снижение рентабельности продаж. В целом представляется возможным сделать вывод об эффективности управления производственной деятельностью АО «Спецэнергомонтаж».

2.2 Анализ системы управления организацией

Для анализа и оценки была составлена и использована авторская методика диагностики системы управления предприятием на основе «функциональной модели оценки менеджмента», что дает возможность оценить текущее и желаемое состояние параметров управления, показать плюсы и минусы функционирования системы управления АО «Спецэнергомонтаж» и позволяет представить результаты анализа в наглядной форме. Основная цель предлагаемой методики - получить всестороннюю картину деятельности, отношение к различным аспектам управления сотрудников и руководителей и на этой основе определить приоритетные направления для улучшений. Периодическая диагностика по авторской модели способствует систематизации и структурированию менеджмента компании АО «Спецэнергомонтаж», позволяет проследить динамику улучшений и построить самообучающуюся организацию на принципах постоянного совершенствования. Для получения фактических значений были использованы такие методы как наблюдение, эксперимент, анализ, экспертная оценка коллег работающих в АО «Спецэнергомонтаж».

Результаты проведенного исследования обобщены в таблице 2.6.

Анализируя каждый критерий можно сделать вывод о том, что в системе управления организации не прослеживается единство и согласованность стадий процесса управления, и действий руководителей, а также сотрудники не чувствуют свою значимость в организации, это видно по критерию «мотивация». Общая оценка системы управления составила 75,03 бала, что соответствует четвертому уровню зрелости системы управления, который свидетельствует о наличии постоянного совершенствования качества управления по большинству направлений и необходимости поддерживать и в дальнейшем эту динамику, начав

Таблица 2.6 - Результаты диагностики системы управления АО «Спецэнергомонтаж» по авторской шкале оценок реализации функций менеджмента

Критерий	Максимум	Средняя оценка по исслед. предприятию
1. Планирование		
1.1 Установка целей и стратегических задач	4	1,67
1.2 Сбор и анализ информации о клиентах и рынке	4	3,67
1.3 Детализация бизнес-процесса	4	2,33
1.4 Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	4	2,67
1.5 Планирование ресурсов	4	4
Итого по критерию 1	20	14,34
2. Организация		
2.1 Формирование организ.структуры	4	4
2.2 Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	2
2.3 Условия для создания самообучающейся организации	4	3,67
2.4 Выполнение основного процесса	4	3
2.5 Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов	4	3,67
Итого по критерию 2	20	18,34
3. Мотивация		
3.1 Лидерство и корпоративная культура	4	4
3.2 Условия для обучения и профессионального развития персонала	4	3,67
3.3 Уровень потребностей работников	4	1,67
3.4 Вовлечение работников в процесс совершенствования	4	2,33
3.5 Удовлетворение работн. результатами своей деятельности	4	2
Итого по критерию 3	20	13,67
4. Контроль		
4.1 Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	4	3,67
4.2 Критерии оценки получ. результатов	4	3
4.3 Степень удовлетворенности потребител.	4	3,33
4.4 Рациональное использование ресурсов	4	3,67
4.5 Соответствие полученных результатов установленным целям	4	3
Итого по критерию 4	20	16,67
5. Координация		
5.1 Соединение и координация первых четырех функций	4	2,67
5.2 Установление внутренних взаимосвязей организации	4	3

Продолжение таблицы 2.6

5.3 Система делегирования полномочий	4	1,67
5.4 Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4	2,67
5.5 Информационный менеджмент	4	4
Итого по критерию 5	20	14,01
Общая оценка системы управления	100	75,03

преобразование оставшихся проблемных областей, используя различные стратегии совершенствования. Приведенное в таблице 2.6 проиллюстрировано на диаграмме рисунка 2.6.

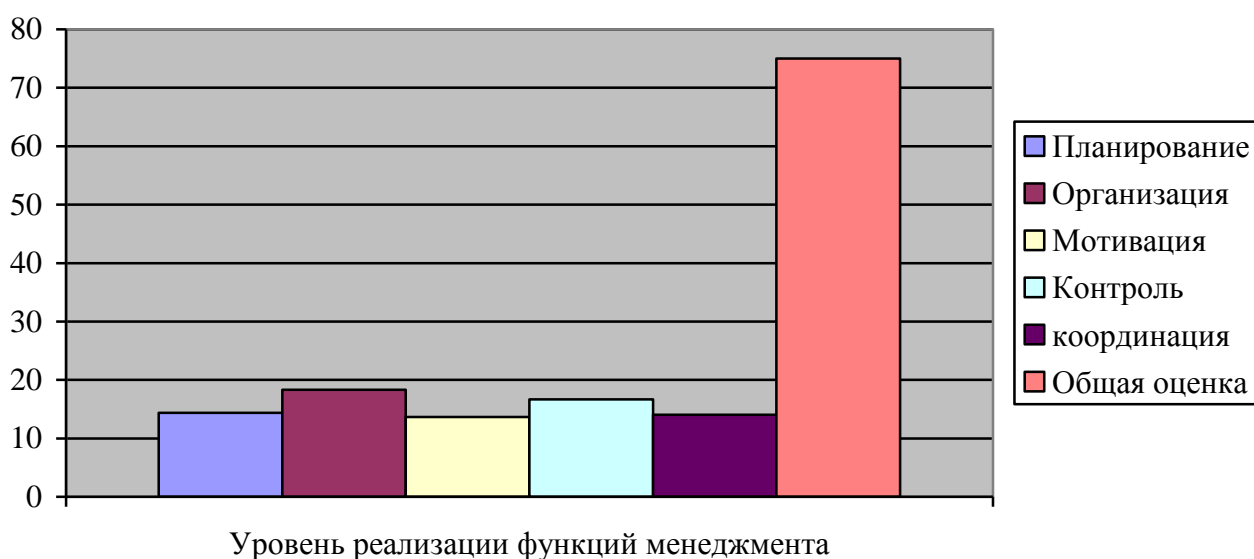


Рисунок 2.6 – Соответствие критериев системы управления АО «Спецэнергомонтаж» максимальным (эталонным) значениям

Так наименьшие соответствия в системе управления были получены по направлениям – планирование, контроль, координация и мотивация.

Рассмотрим каждое направление более детально с целью выявления основных проблем системы управления АО «Спецэнергомонтаж».

Система мотивации в области оплаты труда на предприятии АО «Спецэнергомонтаж» направлена на обеспечение работникам

соответствующего уровня жизни, развития профессионального и творческого потенциала:

1) Оплата труда, а также вознаграждение по результатам работы за год производится в соответствии с действующим в АО «Спецэнергомонтаж» «Положением о системе оплаты труда и премировании персонала», утвержденным штатным расписанием и заключенными индивидуальными трудовыми договорами. Данное вознаграждение увеличивается на 20% оклада (тарифа) работникам, проработавшим без больничных листов в течении года.

Для сотрудников компании действуют следующие системы оплаты труда: Повременная система - оплата труда производится за фактически отработанное время независимо от результатов работы.

1) Сдельная система - оплата труда производится за объем выполненных работ независимо от потраченного времени.

Размер должностного оклада устанавливается в соответствии с утвержденным штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре и дополнительных соглашениях к нему, заключаемых индивидуально с каждым сотрудником. Фиксированная часть остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. При повременной оплате труда работников Филиалов величина заработка зависит от тарифного разряда сотрудника и количества отработанного времени. Для некоторых категорий рабочих вместо тарифных ставок устанавливаются месячные (персональные) оклады.

Должностной оклад выплачивается за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Минимальный месячный размер оплаты труда установлен в сумме 14611 руб. в месяц со всеми надбавками, в соответствии с установленным Федеральным Законом РФ. Определено дополнительное вознаграждение

рабочим сдельщикам и повременщикам (кроме работников, получающих оклад) за нерабочие и праздничные дни в размере минимальной оплаты труда, установленной в РФ.

На предприятии АО «Спецэнергомонтаж» используется коллективная и индивидуальная (сдельная) оплата труда .

Сумма заработка при индивидуальной оплате рассчитывается исходя из количества произведенной работником годной продукции, а также сдельной расценки за единицу продукции.

Коллективная оплата труда осуществляется по конечному результату, базируясь в основных цехах на индивидуальных пооперационных расценках или на коллективных (комплексных) расценках. Когда сотрудником со сдельной оплатой труда выполняются работы разного рода квалификации, то оплата происходит в соответствии с расценками сделанной им работы. Когда же ему поручаются работы, тарифицируемые ниже присвоенных им разрядов, то происходит выплата межразрядной разницы.

С целью усиления материальной заинтересованности в повышении количественных и качественных показателей выполнения поставленных задач в компании разработана премиальная система выплат.

Эффективность управления персоналом, которая проявляется в достигнутых результатах, зависит от эффективности применяемых мер, особое место среди которых принадлежит вознаграждению. При определении материального вознаграждения должна быть учтена деятельность работника, а также аспект мотивации работника на достижение, желаемого уровня деятельности.

Предлагается проводить оценку потребностей персонала по методике парных сравнений В.В. Скворцова, которая позволяет выявить степень удовлетворённости основных потребностей работников организации.

Этот способ делает возможным определение базовых потребностей-мотиваторов личности и группы. В качестве теоретической основы теста выступает модифицированная пирамида потребностей А. Маслоу.

Вместо физиологических потребностей, которые лежат в основании пирамиды, Скворцов В.В. использовал потребность в материальной обеспеченности. Стоит обратить внимание, что тест и степень относительной удовлетворенности, то есть насколько удовлетворена данная потребность по сравнению с другими потребностями.

В итоге после прохождения теста испытуемый получает список неудовлетворенных потребностей, а также удовлетворенных и частично удовлетворенных потребностей, которые на данный момент не существенны для его мотивации.

Обратимся непосредственно к самой методике выявления потребностей.

В качестве испытуемых выступают четыре человека, среди которых присутствуют менеджеры среднего звена и исполнители. Опрашиваемому предоставляется 15 утверждений, которые попарно нужно сравнить между собой:

- 1) Добиться признания и уважения;
- 2) Иметь теплые отношения с людьми;
- 3) Обеспечить себе будущее;
- 4) Зарабатывать на жизнь;
- 5) Иметь хороших собеседников;
- 6) Упрочить свое положение;
- 7) Развивать свои силы и способности;
- 8) Обеспечить себе материальный комфорт;
- 9) Повышать уровень мастерства и компетентности;
- 10) Избегать неприятностей;
- 11) Стремиться к новому и неизведанному;
- 12) Обеспечить себе положение влияния;
- 13) Покупать хорошие вещи;
- 14) Заниматься делом, требующим полной отдачи;
- 15) Быть понятым другими.

По результатам исследования был определен ряд потребностей:

- 1) Стремиться выйти из зоны комфорта;
- 2) Заниматься делом, которое требует полного вовлечения;
- 3) Повышать уровень квалификации и мастерства;
- 4) Развивать свои силы и способности;
- 5) Обеспечить себе положение и влияние.

Чтобы определить уровень удовлетворенности пятью главными потребностями, необходимо подсчитать количество баллов по пяти секциям (таблица 2.7) [21].

Таблица 2.7 - Удовлетворение потребностей сотрудников АО «Спецэнергомонтаж»

Номер испытуем	Материальн потребности	Потребн. в безопасн.	Социальные (межличностные) потребности	Потребности в признании	Потребности в самовыражении
	Позиция на диаграмме				
	а	б	в	г	д
1	13	14	12	27	34
2	15	16	10	25	34
3	17	13	13	25	32
4	16	14	12	27	31

На основе данных определяем средний балл по каждой потребности:

Ср. б. = $\sum B / \text{кол-во испытуемых}$, принимаемое 4.

- 1) Материальные потребности - 15,25;
- 2) Потребности в безопасности - 14,25;
- 3) Социальные потребности - 11,75;
- 4) Потребности в признании – 26;
- 5) Потребности в самовыражении - 32,75.

Далее построим по точкам-баллам общий график результата, который укажет три зоны удовлетворённости по пяти ведущим потребностям, что и представлено на рисунке 2.7.

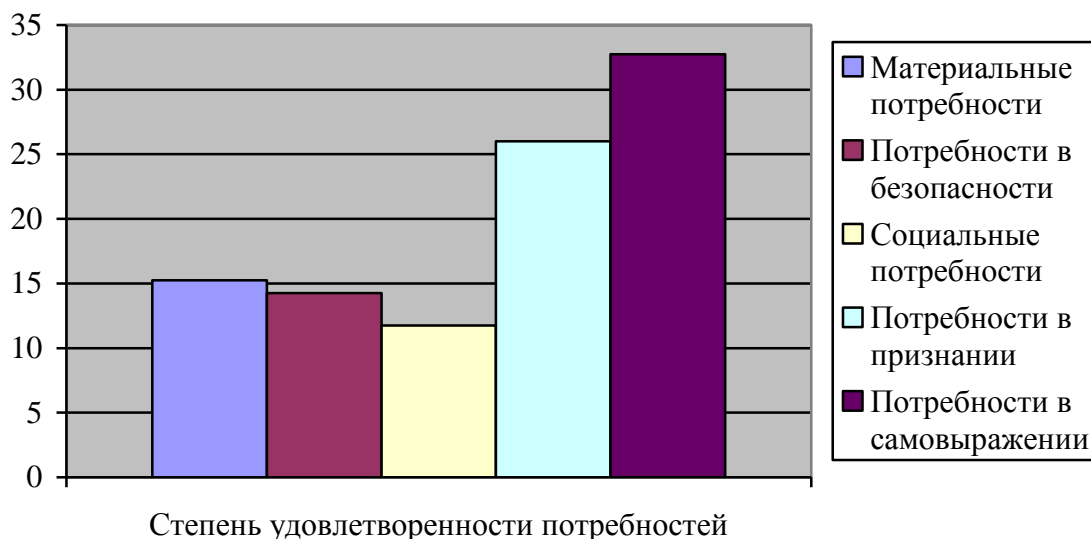


Рисунок 2.7 - Степень удовлетворённости потребностей работников АО «Спецэнергомонтаж», в соответствии с теорией А. Маслоу

Исследовав рисунок 2.7, можно сделать вывод, что люди находятся в зоне неудовлетворённости потребностей. В большей степени неудовлетворёнными потребностями являются в самовыражении и признании. У сотрудников низкая степень мотивации. Это связано с тем, что организация не поощряет и не развивает у сотрудников творческие способности, руководство не привлекает сотрудников к принятию управленческих решений, они работают как исполнители, а также в организации медленное продвижение по карьерной лестнице. Следовательно, можно сделать вывод, что сотрудники не чувствуют своей причастности к организации.

Функция планирования в АО «Спецэнергомонтаж» реализуется недостаточно успешно – финансовое планирование осуществляется генеральным директором компании и главным бухгалтером, а планирование в области основной деятельности подчинено заместителю директора по операционной деятельности. Сложность планирования заключается в высоком динамизме изменения факторов внешней среды, а показатели используемые для планирования и их оценки на этапе не могут учесть

отдельные качественные компоненты системы. В этой связи требуется использование более точных оценок указанного.

Кроме того, основные проблемы системы управления АО «Спецэнергомонтаж» кроются в направлениях контроль и координация. Ключевые проблемы, связанные с контролем на предприятии АО «Спецэнергомонтаж», полученные в результате диагностики по авторской методике - это несоответствие полученных результатов установленным критериям и сами критерии полученных результатов, требующие корректировки (рис.2.8).

На предприятии фактически применяется как административный, так и финансовый, в качестве основы общего управленческого контроля.

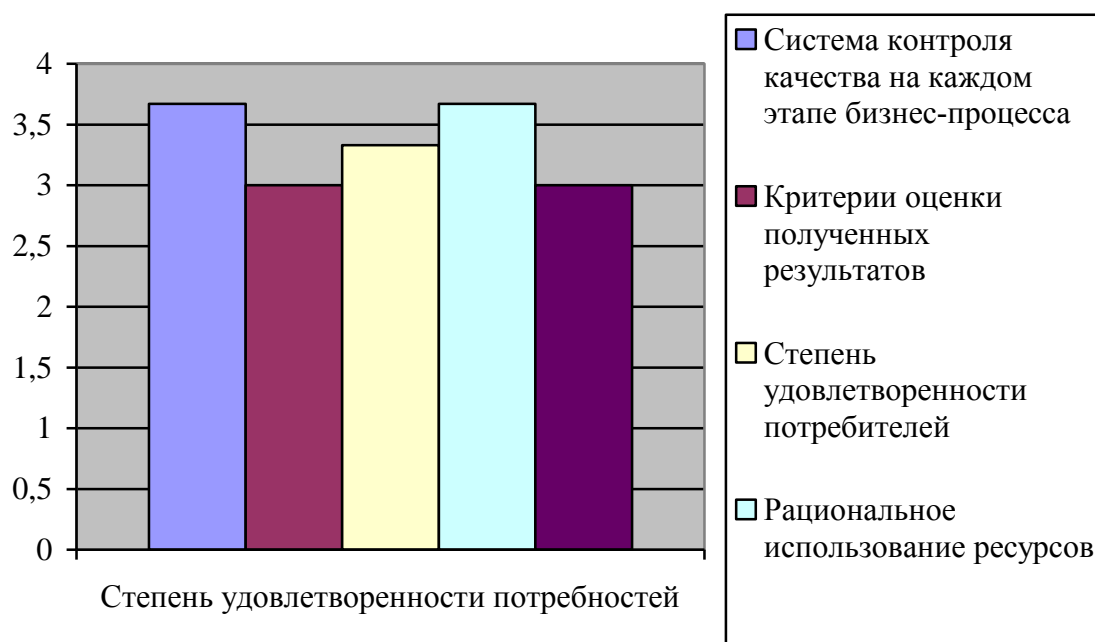


Рисунок 2.8 – Диаграмма оценки показателей функции «контроль» в АО «Спецэнергомонтаж»

Административный контроль осуществляется за соответствием достигнутых результатов показателям, которые запланированы в текущем периоде; проводится сравнение объема фактических и планируемых показателей; производится анализ изменений показателей как в общем по

предприятию, так и по определенным подразделениям.

Финансовый контроль выражается в сопоставлении фактических результатов деятельности с финансовым планом организации.

В ходе своей деятельности АО «Спецэнергомонтаж» использует три этапа в процедуре контроля:

- 1) выработка стандартов и критериев;
- 2) сопоставление с ними реальных результатов;
- 3) принятие необходимых коррекционных действий.

Из существующих форм контроля предприятие использует:

1) для контроля за денежными средствами - финансовые и бухгалтерские документы (причем бухгалтерский учет является информационной базой контроля, анализ - методом его проведения);

2) для контроля руководителей производственной службы заместитель директора вводит ежемесячные оперативные совещания;

3) для контроля, осуществляемого отделом кадров по трудовым вопросам (опозданий, прогулов, иных нарушений дисциплины) используется система контрольных проверок.

Из существующих видов контроля используются только два вида:

- предварительный и текущий.

При этом итоговый (заключительный) контроль в АО «Спецэнергомонтаж» реализуется неэффективно.

Предварительный контроль осуществляется, как правило, заместителем директора и главным бухгалтером до фактического начала работы. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое написание должностных инструкций, доведение формулировки целей до подчиненных - все это является способом убедиться, что планы будут реализованы, а структура будет работать так как задумано.

Предварительный контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам:

- 1) Генеральный директор и его заместитель анализируют деловые и

профессиональные навыки, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей, устанавливает минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области;

2) Заместитель директора при приеме на работу с работником проводит собеседование, выявляет, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям;

3) средством предварительного контроля финансовых ресурсов для директора являются финансовые планы, так как проработка финансовых вопросов на стадии составления финансового плана дает уверенность в достоверности финансовых средств у организации в определенный период.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе оперативной деятельности. Его объектом являются подчиненные, а субъектом - их начальники. Задача текущего контроля - своевременно выявить и скоординировать отклонения, возникающие в ходе работы от обратных связей.

Текущий контроль за деятельностью всех сотрудников осуществляется генеральным директором и заместителем директора по оперативной деятельности. Формой проявления текущего контроля является выявление проблем, замечаний и предложений, нарушений трудовой дисциплины.

На предприятии, к сожалению, не принята практика заключительного контроля результатов работы организации за год, в соответствии с которой в конце каждого года проводится расширенное совещание руководителя организации с руководителями всех подразделений по поводу достижения намеченных годовых целей, обеспечивающих поддержку целей стратегического плана.

На предприятии АО «Спецэнергомонтаж» недостаточно развитой является подсистема - координации, основные проблемные моменты этой подсистемы, выявленные при диагностике в таблице 2,6, – это: соединение и координация основных функций системы управления, а также очень несогласованная система делегирования полномочий.

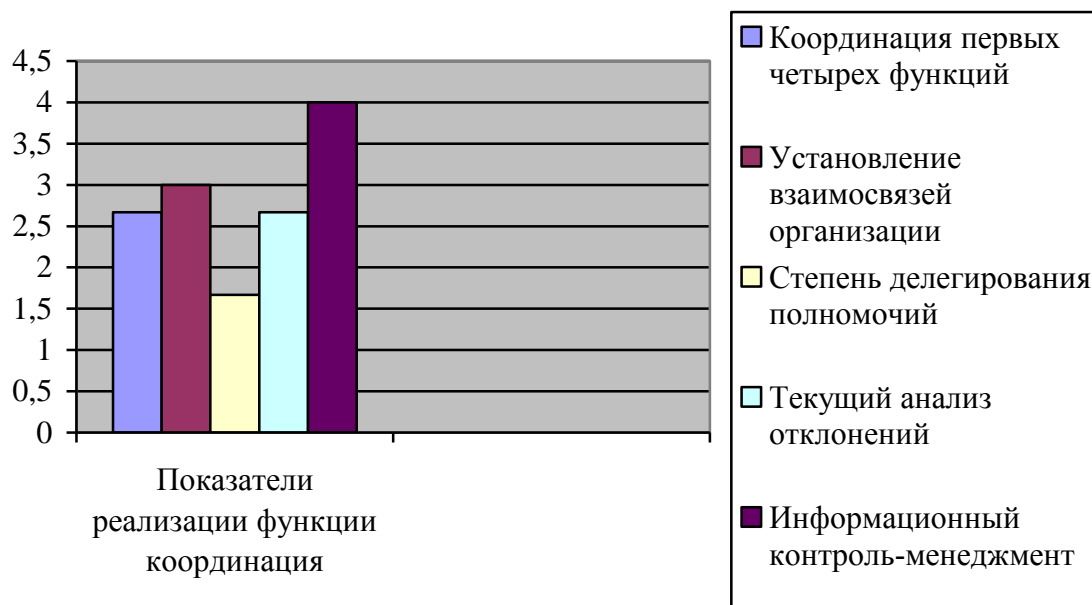


Рисунок 2.9 – Диаграмма фактических значений реализации функции координации АО «Спецэнергомонтаж»

Рассмотрим существующую систему делегирования полномочий в АО «Спецэнергомонтаж».

Принятые управленческие решения о делегировании прав и полномочий оформляются в компании:

- устными указаниями руководителя, протоколами совещаний;
- письменными приказами, распоряжениями, в том числе сообщениями электронной почты;
- процедурными и нормативными локальными актами;
- доверенностями.

Письменные приказы, распоряжения – это наиболее распространенный формат оформления принятых управленческих решений, в том числе с наделением конкретных лиц определенными полномочиями. Приказы в отличие от локальных актов носят казуальный характер: в них допустимо указывать фамилии исполнителей, круг задач четко поименован и определен, срок действия приказов хоть и не указывается, но ограничивается моментом исполнения задачи/поручения.

Положением о локальных нормативных актах АО «Спецэнергомонтаж» приказы, распоряжения, а также еще и предписания относятся к распорядительным актам.

Приказы издаются генеральным директором (или лицом его замещающим) по всем вопросам деятельности общества, в соответствии с законодательством РФ, уставом общества. Считается недопустимым издание отдельного приказа, содержащего нормы или правила, рассчитанные на неоднократное применение (свойство нормативности), без издания стандарта предприятия.

Распорядительные акты издаются заместителями генерального директора по направлениям деятельности, директорами по направлениям деятельности, главными специалистами, руководителями структурных подразделений по вопросам, отнесенным к их компетенции.

Право выдачи предписаний предоставляется генеральным директором общества и оформляется приказом (распоряжением). Руководитель структурного подразделения, которому предоставлено право выдачи предписаний, обязан разработать, утвердить и довести до сведения работников структурных подразделений порядок выдачи предписаний (основания дачи предписания, сроки устранения нарушений, санкции за неисполнение). Право выдачи предписаний предусматривается в положении о структурном подразделении и должностных инструкциях работников.

Следующий формат – локальные акты. Однако за содержанием локальных актов стоит еще одна система – процесс, который ими оформляется. В отношении разработки структуры процессов и их документирования в АО «Спецэнергомонтаж» действуют соответствующие локальные акты – Порядок разработки структуры процессов и документирования процессов, утв. 26.06.2013г. и Положение о системе управления процессами.

В соответствии с указанным актом применения единой методологии документирования процессов производится с целью обеспечить взаимосвязь

процессов, полноту и непротиворечивость описания кросс-функционального взаимодействия исполнителей процессов, ведение единой корпоративной базы данных процессов (базы знаний), обеспечивающей оперативный анализ выполняемых действий исполнителей процессов, оперативную актуализацию локальных нормативных актов, описывающих действия исполнителей процессов при изменении их функционала в результате структурных преобразований.

Процессы обновляются и актуализируются не реже одного раза в год. Каждый процесс «затачивается» не менее, чем под две управленческие цели. Достижение целей обуславливается качественными и количественными показателями. На каждый процесс готовится стандарт, в стандарте определяются управленческие, организационные, руководящие и административные позиции, их права, полномочия, обязанности и ответственность по исполнению процесса. В соответствие стандарту готовятся локальные акты.

Такая «надстроечная» конструкция создана с учетом следующего. Процессы могут пронизывать собой различные области управленческой деятельности. Локальными актами закрепляются непосредственно действия, акции. Например, процесс, связанный с приемом, обработкой и выдачей документов включает в себя обработку в том числе и договоров. Однако обработка писем входит в компетенцию одной службы, а обработка договоров – другой. В итоге получается один процесс, но два локальных акта.

Процессы формируются в локальные акты следующим образом: функциональные области и их направления деятельности описывают в локальных актах вида «Положение»; определенные упорядоченные процедуры и акции описывают в локальных актах вида «Порядок»; процедуры и схемы исполнения описывают в локальных актах вида «Инструкция» или «Методические указания».

Доверенности – данная область регулируется Порядком оформления, выдачи и отмены доверенностей. Данный локальный акт принят во исполнение соответствующего процесса касательно оформления и выдачи доверенностей, но он не касается выдачи доверенностей по унифицированной форме № М-2 на получение материальных ценностей.

Порядок предусматривает выдачу общих и разовых доверенностей. Общая доверенность – доверенность, выдаваемая для совершения сделок и/или иных юридических действий в течение определенного периода времени; полномочия передаются в полном или частичном объеме прав доверителя. Разовая доверенность – выдается на совершение конкретного действия или сделки.

Доверенности выдаются как физическим (работник Общества, иное физическое лицо), так и юридическим лицам.

Доверенность формируется по шаблону, утвержденному указанным локальным актом. Разовые доверенности выдаются по запросам инициаторов делегирования полномочий, после процедуры согласования и утверждения.

Вышеизложенное показывает, что система делегирования полномочий достаточно обширна, но очень отрывочна. Даже термин «делегирование» присутствует только в отношении доверенностей, тогда как теория менеджмента не связывает делегирование только с этим форматом. При использовании распорядительных актов крайне редко производится прямое полномочие, как правило, указывается обязанность и право контроля, через которое определяются распорядительные права. Таким образом, права и полномочия – это больше удел локальных актов в виде положений, порядков и инструкций.

2.3 Оценка системы управления организацией

Оценку системы управления АО «Спецэнергомонтаж» следует производить не только в соответствии с анализом параграфа 2.2, но и

сравнении фактических взаимосвязей и элементов АО «СЭМ» с эталонными, предусмотренными схемой рисунка 1.1. При этом эффективное управление АО «Спецэнергомонтаж» может осуществляться только при условии, что

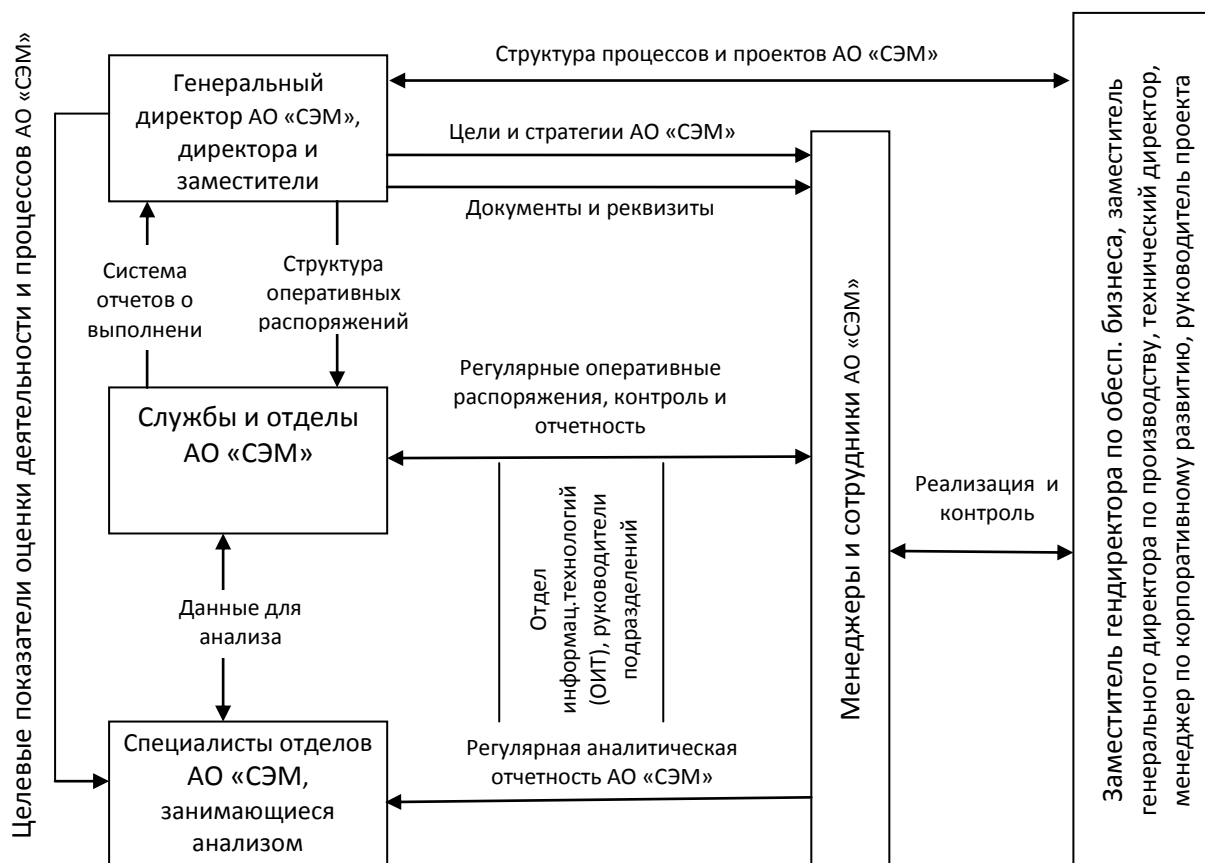


Рисунок 2.10 – Основные элементы управления и их взаимосвязи в АО «Спецэнергомонтаж»

все процессы АО «Спецэнергомонтаж» реализуются эффективно. В этой связи, автор исходит из утверждения о том, что именно эффективность реализации функций управления обеспечивает определяющий эффект управления в АО «СЭМ». Под системой управления в данном случае, понимается совокупность «управляющей» и «управляемой» подсистем, которые находятся в отношениях и связаны друг с другом определенным образом. Важной является целостность и эффективность взаимосвязей всей системы управления, эталонная схема которой отражена на рисунке 1.1, а её фактическое содержание (в соответствии с приложением А) представлено на рисунке 2.10. Их сопоставление и сравнение позволило выявить следующее:

- «управляющая система» образуется руководством АО «СЭМ», осуществляющим управление организацией, формирующая цель и стратегии функционирования, определяющая состав и содержание основных процессов и проектов, утверждающая основные показатели деятельности (табл. 2.1). Кроме того, подсистема утверждает все уставные и корпоративные документы АО «СЭМ», обеспечивает выдачу доверенностей;

- «управляемая подсистема» представляет собой все структурные подразделения АО «СЭМ», её отделы, службы, их менеджеров и сотрудников. Руководители структурных подразделений получают от управляющей подсистемы распоряжения, за которые в последующем отчитываются. Аналогичным образом, с обратной связью, «управляемая подсистема» формирует внутренние распоряжения и отчетность непосредственно от исполнителей (аналитиков, менеджеров и сотрудников). В последующем, исполнители процессов, предоставляют данные специалистам, занимающимся анализом.

При этом, «аналитическая обеспечение управления», достигается сотрудниками структурных подразделений, занимающимися аналитической деятельностью, а «информационная поддержка управления» реализуется непосредственно руководителями подразделений, формирующими информационный контент, а непосредственное техническое обеспечение указанного – сотрудниками отдела информационных технологий (ОИТ).

Отдельного рассмотрения требует структура процессов и проектов АО «СЭМ». Её содержание, как и следует из рисунка 2.10, определяет «Управляющая подсистема» на основании целей и стратегии организации. Непосредственное руководство процессами и проектами осуществляют заместитель генерального директора по обеспечению бизнеса, заместитель генерального директора по производству, технический директор, менеджер по корпоративному развитию и руководитель проекта.

Рассматривая стратегию функционирования АО «СЭМ», следует отметить, что в качестве таковой, на период 2015-2020 гг. принята «стратегия

центрированной диверсификации», основанная на поиске новых перспектив заключенных в уже имеющихся бизнес-процессах и рынках. Причем, реализуемый производственный процесс остается ключевым, а новые возможности возникают, исходя из тех перспектив, которые заключены в освоенных рынках, применяемых технологиях, а также в других преимуществах функционирования АО «СЭМ».

Оценивая и сопоставляя фактическую систему управления в АО «СЭМ» (рис. 2.10 и приложение А) и эталонную (рис. 1.1) следует отметить, что сформирована и функционирует она в соответствии с системными принципами: целостности, структурированности; взаимозависимости между структурой и средой; иерархичности; множественности описания каждой системы. Также стоит отметить, что система управления АО «СЭМ» соответствует необходимым системным требованиям, а именно: обладает высокой степенью гибкости; имеет адекватной сложности технологии производственных и бизнес-процессов; может оперативно реагировать на изменение факторов внешней и внутренней среды; обладает умением вести конкурентную борьбу; качественно обслуживает потребителей и развивается; внедряет лучшие достижения науки и практики; обеспечивает саморегулирование.

Далее произведём оценку качества системы управления предприятием АО «Спецэнергомонтаж» при воздействии основных факторов и угроз.

Важнейшей исходной предпосылкой отбора показателей качества системы управления предприятия нами избрана идентификация основных угроз потери качества управления по схеме: на каждую угрозу - определенный показатель, так называемая контрольная точка. Итак, угроза потери качества управления – реальная или потенциальная возможность проявления деструктивного воздействия различных факторов на развитие системы управления, приводящее к определенному экономическому ущербу.

В результате установлено, что для предприятия АО «Спецэнергомонтаж», актуальны следующие угрозы системы

управления:

1. Угроза недостаточной мотивированности сотрудников административно-управленческого аппарата.

2. Угроза снижения эффективности управления, из-за территориальной удаленности.

3. Угроза принятия неверных стратегических управленческих решений.

4. Угроза неверных управленческих решений в сфере маркетинга, связанная с потерей рынков сбыта.

5. Угроза неэффективного результата в связи с недостаточным уровнем планирования.

6. Угроза потери (снижения) лояльности потребителей.

7. Угроза снижения эффективности управления по отношению результата к затратам.

Таким образом, нами определены контрольные точки показателей качества системы управления предприятия, которыми являются предельные значения следующих показателей: «мотивированность» на конечный результат, эффективность управления, процент принятых неверных стратегических управленческих решений, качество планирования (достижимость результатов), процент потери рынка сбыта, эффективность принятия решений в удаленном режиме (командировках), удовлетворенность потребителей, качество планирования (достижимость результатов).

В оценке качества системы управления важны не столько сами показатели, как их пороговые значения (предельные величины, несоблюдение которых приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций).

В этой связи по каждому показателю нами выявлено его качественное и некачественное значение. Результаты определения этих показателей и их значения представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Авторская шкала определения контрольных точек показателей качества системы управления предприятия АО «Спецэнергомонтаж» и их пороговые значения (2015 г.)

Показатели качества системы управления	Качествен. значение	Некачествен. значение	Значение в АО «СЭМ»	Результат
Мотивированность сотрудник. на конечный результат	>7	≤ 7	5	Некачеств.
Эффективность управления по показат. (чист.прибыль /управл.и ком.расходы)	>25	≤ 25	26	Качествен.
Процент принятых неверных управленческих решений	≤ 6	>6	7	Некачеств
Процент потери рынка сбыта	≤ 5	>5	5	Качествен.
Эффективность принятия решений в удаленном режиме (командировках)	≥ 15	<15	9	Некачеств.
Удовлетворенность потребител.	>10	≤ 10	14,6	Качествен.
Качество планирования (достижимость результатов)	>10	≤ 10	7,8	Некачеств.

Таким образом, проанализировав ряд контрольных точек показателей качества системы управления АО «Спецэнергомонтаж» следует констатировать тот факт, что не являются качественными такие показатели как:

1. «Мотивированность» сотрудников на конечный результат. Это объясняется в первую очередь отсутствием причинно-следственных связей между стратегией, целями, задачами организации, результатами её деятельности и конечной оценкой труда сотрудников АО «Спецэнергомонтаж». Сотрудники не вовлечены в общую систему управления, не чувствуют корпоративной ответственности за достижение целей функционирования организации. В целом, анализ системы управления АО «Спецэнергомонтаж» по авторской методике, позволил выявить, что в

системе управления организации не прослеживается единство и согласованность стадий процесса управления, действий руководителей, а также сотрудники не чувствуют свою значимость в организации, это видно по критерию «мотивация»;

2. Принятие неверных стратегических управленческих решений. Указанное объясняется попыткой использовать на долгосрочных этапах функционирования, АО «Спецэнергомонтаж» показателей (приведенных в таблице 2.1), которые не позволяют отражать некоторые качественные и долгосрочные результаты на стратегических рубежах, то есть более 4-5 лет. Показатели таблицы 2.1 можно использовать на временных интервалах 1-3 года или как промежуточные результаты стратегического периода. Кроме того, не применяются инструменты стратегического планирования, например «СВОТ-анализ», показавший свою эффективность при ведении бизнеса многими организациями или система сбалансированных показателей (ССП);

3. Эффективность принятия управленческих и производственных решений в удаленном режиме (командировках). Данная проблема объясняется тем обстоятельством, что практически все свои заказы АО «Спецэнергомонтаж», как организация занимающаяся ремонтно-восстановительными работами, выполняет в удаленном от главного офиса режиме. Часто эти расстояния определяются несколькими тысячами километров. Несомненно, возможности «IT-технологий» позволяют улучшить коммуникации. Однако, специфика работы, определяемая сложностью производственных задач, высокой стоимостью оборудования, необходимостью принятия нестандартных решений и отсутствием в АО «Спецэнергомонтаж» регламента решения, указанного затрудняет эти задачи.

4. Качество планирования и достижимость результатов, тесно связана с проблемой № 2 и может быть решена тем-же инструментарием.

Таким образом, можно сделать вывод, что АО «Спецэнергомонтаж» имеет резервы и необходимость повышения качества системы управления, то

есть требуются меры по ее совершенствованию. Общая оценка системы управления (таблица 2.7) составила 75,03 бала (при эталонной в 100 баллов), что соответствует четвертому уровню зрелости системы управления, то есть свидетельствует о необходимости совершенствования качества менеджмента по большинству направлений и необходимости поддерживать и в дальнейшем эту динамику, начав преобразование оставшихся проблемных областей, используя различные стратегии совершенствования.

При этом, по мнению автора, первоочередными направлениями повышения эффективности системы управления АО «Спецэнергомонтаж» как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе должны стать:

1. Предложения по внедрению в систему управления сбалансированной системы показателей.
2. Предложения по улучшению системы мотивации
3. Предложения по внедрению матрицы делегирования полномочий

Указанные мероприятия и будут рассмотрены в главе 3 магистерской диссертации.

3. Мероприятия по совершенствованию системы управления АО «Спецэнергомонтаж»

3.1 Внедрение в систему управления сбалансированной системы показателей, повышающих мотивацию персонала

Несмотря на то что организация является в целом эффективной, ряд экономических показателей имеют положительную динамику роста, организационная структура, используемая в АО «Спецэнергомонтаж» соответствует сложившейся условиям внешней среды, тем не менее для эффективной деятельности предприятия необходимо совершенствовать систему управления, недостатки которой были выявлены и проанализированы в главе 2.

По проведённой ранее авторской методике диагностики системы управления организации на основе метода «функциональной модели менеджмента» представляется возможным отметить:

1. Предприятия имеет среднее финансовое состояние. Поскольку при анализе баланса обнаруживается слабость отдельных финансовых показателей, в частности снижение рентабельности продаж. Кроме того существует опасность ухудшения финансовых показателей на фоне кризиса мировой и российской экономики и «энергетической» отрасли РФ.

2. В системе управления организации не прослеживается единство и согласованность стадий процесса управления;

3. Сотрудники не чувствуют свою значимость для организации, руководство не поощряет и не развивает у сотрудников творческие способности, руководство не привлекает сотрудников к принятию управленческих решений, они работают как исполнители, а также в организации медленное продвижение по карьерной лестнице. Сотрудники не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют

мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов.

4. При планировании и контроле используются показатели (см. таблицу 2.1) не являющиеся теми индикаторами которые позволят комплексно планировать и оценивать деятельность АО «Спецэнергомонтаж» и на оперативном и на стратегическом этапах.

То есть, система управления характеризуется «не полной» эффективностью. В этой связи автором предлагается (рисунок 3.1) для АО «Спецэнергомонтаж» систему управления включающая базовые её элементы (приведенные на рисунке 1.2) и дополнительные, определяемые функциональной моделью менеджмента и предлагаемой для внедрения сисъемой сбалансированных показателей (ССП).

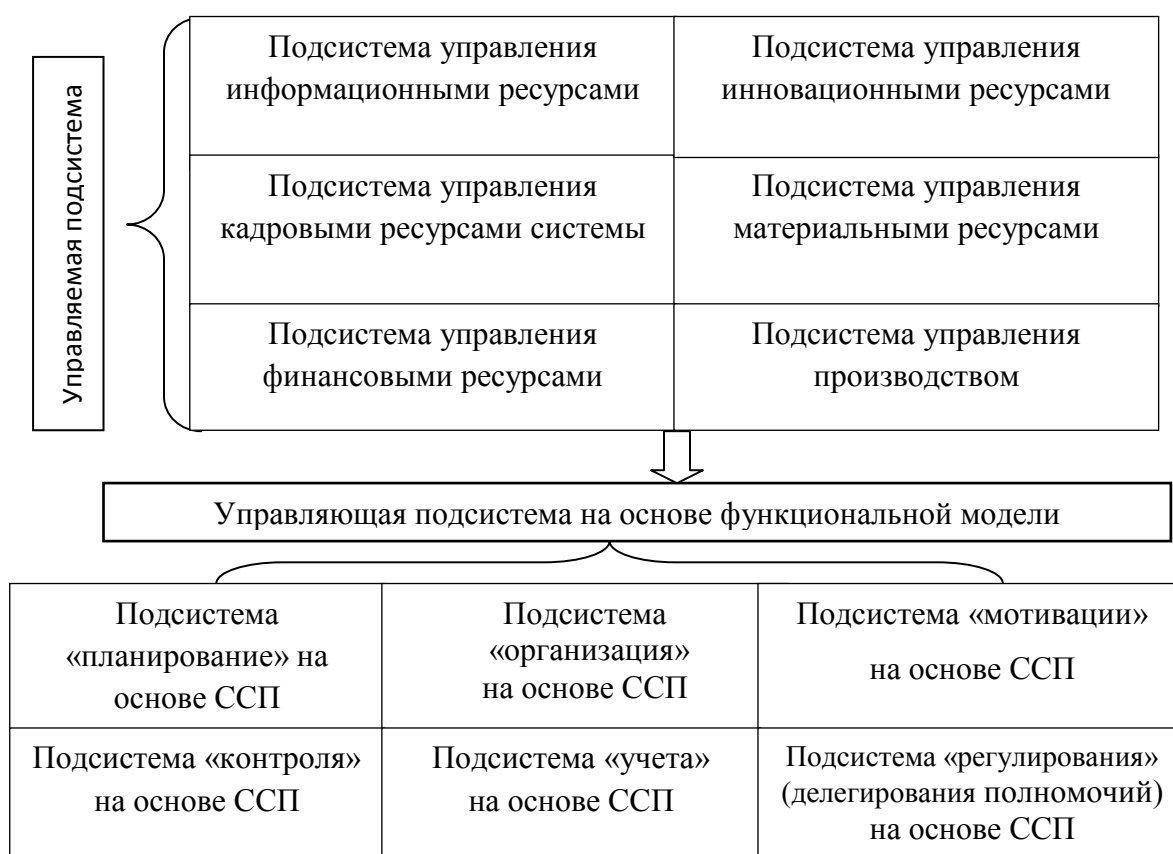


Рисунок 3.1 - Предлагаемая структурная системы управления АО «Спецэнергомонтаж» на основе «функциональной модели менеджмента»

Как и следует из рисунка 3.1, предлагаемая система управления предопределяет, что для повышения эффективности управления АО «Спецэнергомонтаж» необходимо улучшать такие функции (подсистемы) управления как планирование и контроль, через применение более эффективных приемов. При этом автором в таблице 3.1 предлагается методика оценки и повышения эффективности системы управления организации на основе функциональной модели менеджмента.

Таблица 3.1 - Предлагаемая методика оценки и повышения эффективности системы управления АО «Спецэнергомонтаж» на основе функциональной модели

№ п/п	Этапы методики	Содержание этапов методики
1	Подготовительный этап	1.1. Анализ факторов внешней среды 1.2. Анализ внутренней среды 1.3. Уточнение показателей оценки (таблица 2.1) 1.4. Разработка регламента выполнения работ по оценке системы управления
2	Поиск, установление видов и каналов информации	2.1. Установление единых требований к информации. 2.2. Определение источников и каналов информации; 2.3. Решение вопросов, связанных с доступом к информации; 2.4. Установление применяемых видов информации; 2.5. Сбор информации
3	Обработка полученной информации и показателей	3.1. Проверка достоверности информации; 3.2. Проверка полноты информации(таблица 2.1); 3.3. Систематизация информации; 3.4. Качественный анализ полученной информации; 3.6. Отбор и фильтрация информации
4	Оптимизация системы управления	4.1 Разработка предложений по повышению эффективности системы управления 4.2 Уточнение показателей оценки эффективности системы управления 4.3 Формирование плана устранения выявленных недостатков и корректировки системы управления организацией 4.4 Планирование и формирование ресурсов для реализации плана устранения замечаний. 4.5 Реализация плана по оптимизации системы управления организацией

Целесообразным инструментом для решения указанной проблемы на предприятии может стать сбалансированная система показателей (ССП),

которая сочетает в себе все необходимые критерии. Она является инструментом стратегического и оперативного менеджмента, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес - процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии, в том числе является основой для построения эффективной системы мотивации. В дополнение к применению ССП предлагается использовать такой инструмент стратегического анализа и планирования как «СВОТ-анализ», который позволит предвидеть и учесть возможности, опасности, сильные и слабые стороны АО «Спецэнергомонтаж».

Суть сбалансированной системы показателей коротко формулируется двумя основными положениями:

1) Одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансировано) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями;

2) Данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия.

В данном случае «SWOT- матрица» является инструментом обобщения стратегических факторов для АО «Спецэнергомонтаж» и иллюстрирует, как внешние благоприятные возможности и угрозы, могут быть сопоставлены с внутренними силами и слабостями предприятия. На основе этого сформированы стратегические альтернативы, учитывающие четыре набора стратегических факторов для АО «Спецэнергомонтаж» на период 2017-2021 гг.

Сбалансированная система показателей (ССП), связанных по принципу «причина-следствие», описывает траекторию стратегии компании: каким

Таблица 3.2 – Предложения по использованию «СВОТ-анализа» в рамках реализации системы сбалансированных показателей в АО «Спецэнергомонтаж» на период 2017-2021 гг.

<p>Внутренние факторы</p> <p>Внешние факторы</p>	<p>S – силы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовая устойчивость. 2. Высокая эффективность управления производством 3. Высококвалифицированные сотрудники 	<p>W – слабости:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная мотивация. 2. Низкое качество планирования. 3. Низкая эффективность принятия управленческих и производственных решений в удаленном режиме 4. Принятие неверных стратегических управленческих решений
<p>O – возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличения доли рынка. 2. Увеличение объема заказов. 3. Стабилизация экономической ситуации. 	<p>SO- мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новых поставщиков. 2. Увеличение объема заказов. 3. Увеличение доли рынка. 4. Повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности. 	<p>WO – мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать систему повышения мотивации. 2. Повысить качество планирования с использованием в том числе и механизма «СВОТ-анализа» и сбалансированных показателей оценки. 3. Предусмотреть систему делегирования полномочий при работах в удаленном режиме.
<p>T – угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря доли рынка 2. Снижение объема заказов. 3. Ухудшение экономической ситуации. 	<p>ST- мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предусмотреть диверсификацию деятельности. 2. Разработать мероприятия по «ресурсосбережению». 3. Поиск новых возможностей и потребителей услуг. 	<p>WT - мероприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка корпоративного кодекса. 2. Разработка мероприятий по ресурсосбережению. 3. Разработать систему антикризисных мероприятий.

образом вложение инвестиций в переобучение персонала, информационные технологии, инновационные продукты и услуги обеспечивает значительное улучшение в ее финансовой деятельности.

Сбалансированная система показателей преобразовывает стратегию компании в задачи и показатели, которые сгруппированы по четырем различным направлениям. Она является механизмом, языком для

распространения стратегии. Благодаря системе оценочных критериев сотрудников получают сведения о движущихся факторах настоящего и будущего успеха. Формулируя конечные результаты и факторы их достижения, Топ-менеджеры через формулировку конечных результатов и факторов их достижения стремятся направить энергию, умения и профессиональные знания работников по пути достижения целей, долгосрочного характера.

В работе предложены четыре блока показателей сбалансированной системы, позволяющие достичь баланса между целями долгосрочного и краткосрочного характера, между условиями достижения результатов и самими результатами, между объективностью критериев и субъективностью показателей:

1. «Финансово-экономические показатели» (таблица 2.1). Эти показатели оценивают какие экономические последствия вызваны предпринятыми действиями, а также представляют из себя индикаторы, которые позволяют выявить соответствие стратегии компании, ее реализации общему плану усовершенствования компании. Обычно финансовые цели относятся к прибыльности, их измерение осуществлялось, к примеру, размером операционной прибыли, доходностью занятого капитала или, как в недавнем прошлом, добавленной стоимостью. В качестве альтернативных финансовых целей могут выступать быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности.

2. «Клиентская база и рынок». Рассматривается, как потребительская база и сегмент рынка, в рамках которого конкурирует данная компания, и, кроме того, в качестве показателей результатов его деятельности в рамках целевого сегмента рынка. Эта группа представлена такими элементами, как: удовлетворение потребностей клиентов, сохранение базы потребителей, работа над привлечением новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка. Кроме того, сюда следует включить специфические показатели ценности предложений, которые получает

потребитель от компании, например, постоянное обновление ассортимента товаров, предвосхищение их потребностей производителем и его возможность их удовлетворить.

3. «Бизнес-процессы». Показатели этого направления нацелены на оценку процессов внутри компании, определяющих степень удовлетворения потребностей клиентов и достижение финансовых задач предприятия в целом.

4. «Персонал организации». Ее требуется создать для обеспечения долговременного развития и совершенствования. Первые 3 элемента ССП обнаруживают значительный разрыв между текущими возможностями людей, систем и процедур, требующимися для перехода на новый уровень в деятельности. Для ликвидации этого пробела, предприятию следует вложить инвестиции в переобучение персонала, совершенствование информационных технологий и систем, организацию взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями.

Показатели раздела обучения, также как и параметры клиентской составляющей, являются комплексом общих критериев и специфических факторов, таких как подробный необходимый для данной деятельности набор знаний и умений, которые необходимы в новой конкурентной среде.

Приступим к рассмотрению рекомендаций по внедрению ССП. Первым шагом будет разработка системы. Определяются члены команды проекта, составляется план, устанавливаются сроки, назначаются ответственные исполнители. Каждый этап предполагает наличие определенных результатов. Нельзя переходить к следующему шагу, когда не завершен предыдущий этап.

Команда проекта представляет собой группу людей, которая относится к стратегическому уровню руководства компании, то есть те, кто отвечает за определенные направления стратегии. В компании АО «Спецэнергомонтаж» в этой команде проекта должны находиться:

1. Генеральный директор;
2. Зам. генерального директора;

3. Главный бухгалтер.

Оптимальное количество человек в команде - семь или десять. Большое число участников усложнит организацию коллективной работы. Если компания большая, то, соответственно, потребуется больше людей, которые будут участвовать в разработке стратегии. Этот вопрос решается созданием нескольких команд в соответствии с управленческой иерархией.

Администратор проекта информирует участников команды, обеспечивает коммуникации и ведение документации, а также контролирует исполнение принятых решений, то есть он выполняет выполняет технические и управленческие функции.

Тот, кто больше всех осведомлен о методологии ССП, имеет аналитические способности и навыки управления дискуссией должен быть выбран на должность архитектора системы. В его обязанности входит направление усилий команды на протяжении всего проекта, формулировка вопросов для обсуждения, оформление результатов каждого типа.

Рекомендуется выбрать руководителем проекта – генерального директора, а в качестве администратора назначить директора по персоналу. Консультантам можно доверить функции архитектора. Когда компания занимается разработкой сбалансированной системы показателей без привлечения консультантов, важно обучить специалиста, выдвигаемого на роль архитектора.

Организационный этап предполагает также разработку графика работы команды, то есть дней, предназначенных для коллективной работы

Стратегические цели и показатели для АО «Спецэнергомонтаж» описаны в таблице 3.3.

В соответствии с разработанной стратегией главной целью здесь является расширение клиентской базы в выбранном сегменте рынка за счет клиентов конкурентов и освоение новых географических рынков.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до

Таблица 3.3 - Определение стратегических целей и показателей АО «Спецэнергомонтаж»

Стратегическая цель	Показатели	Целевое значение	Порядок расчета
Рост прибыли	Валовая прибыль, %	40	Выручка от реализации - себестоимость реализованной продукции
Обеспечение достаточной ликвидности	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,5	Денежные средства всех видов /краткосрочная задолженность
Рост рентабельности и всех видов деятельности	Рентабельность продаж, %	30	Результат / затраты на достижение результата

совершенства. Это позволит компании разработать такие предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка и привлечь новых клиентов. Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом. Стратегические цели и перспективы для АО «Спецэнергомонтаж» представлены в таблице 3.4.

Первые три составляющие сбалансированной системы обнаруживают большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми, которые требуются для прорыва в деятельности. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями.

Таблица 3.4 - Определение стратегических целей и показателей перспективы «Клиенты и рынок»

Стратегическая цель	Показатели	Целевое значение	Порядок расчета
Сохранение клиентской базы	Норма сохранения клиентов, %	75	(Количество сохраненных клиентов/общее количество клиентов) *100%

Продолжение таблицы 3.4

Расширение клиентской базы	Доля новых клиентов, %	25	(Количество новых клиентов за период/общее количество клиентов за период) *100%
Освоение новых рынков	Доля продаж, приходящаяся на новые рынки, %	30	(Объем продаж на новых рынках за период/общий объем продаж за период) *100%

Таблица 3.5 - Определение стратегических целей и показателей перспектив «Бизнес-процессы»

Стратегическая цель	Показатели	Целевые значения	Порядок расчета
Увеличить долю новой продукции в продажах	Объем продаж нового продукта, %	20	(Объем продаж новой продукции/общий объем продаж) *100%
Расширение каналов маркетинговых коммуникаций	Доля клиентов, узнавших о компании из источника рекламной информации, %	15	
Улучшение производственного процесса	Доля бракованных изделий, %	Не более 2%	

Четвертая составляющая сбалансированной системы показателей эффективности определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование.

В сбалансированной системе показателей АО «Спецэнергомонтаж» в данной перспективе акцент сделан на развитии персонала, как ключевого ресурса организации.

В таблицу 3.6 перспективы «Персонал» ССП АО «Спецэнергомонтаж» включены стратегические цели «повышение удовлетворенности персонала» и «повышение квалификации сотрудников». В качестве стратегической цели данной перспективы в таблицу также включено создание эффективной системы мотивации. В качестве показателя здесь использован уровень средней заработной платы целевых работников. По мере повышения эффективности

персонала и компании в целом заработная плата, находящаяся в зависимости от объема продаж в расчете на каждого работника должна расти.

Таблица 3.6 - Определение стратегических целей и показателей перспективы «Персонал организации»

Перспектива	Показатели	Целевые значения
Внедрение эффективной системы мотивации	Средняя заработная плата групп работников, руб.	25000
Повышение удовлетворенности и лояльности персонала	Степень удовлетворённости сотрудников, балл	15
Повысить уровень квалификации сотрудников	Среднее время потраченное сотрудниками на повышение квалификации	Не менее 2 часов в неделю

Решив вопрос, касающийся количества проекций и их названий, необходимо перейти к разработке целей. Каждый член команды должен предложить формулировки нескольких стратегических целей для каждой проекции.

Для того чтобы улучшить процесс стратегического управления и воспользоваться всеми преимуществами, которые дает применение ССП, руководству АО «Спецэнергомонтаж» необходимо уделить особое внимание процессу внедрения ССП. Каждое из описанных выше мероприятий должны быть внедрены путем интеграции ССП в систему управления (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Целевые показатели по внедрению системы сбалансированных показателей в систему управления АО «Спецэнергомонтаж»

Перспектива	Стратегическая цель	Показатель	Целевое значен.	Примечание
Финансы	Рост прибыли	Чистая прибыль	40%	
	Обеспечение достаточной ликвидности	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,5	
	Рост рентабельности валовой прибыли	Рентабельность валовой прибыли, %	70	

Продолжение таблицы 3.7

Клиенты и рынок	Сохранение клиентской базы	Норма сохранения клиентов, %	75	Индивидуальный подход к каждому клиенту
	Расширение клиентской базы	Доля новых клиентов, %	25	Обучение персонала, расширение каналов маркетинговых коммуникаций
	Освоение новых рынков	Доля продаж, приходящаяся на новые рынки, %	30	
Бизнес-процессы	Расширение каналов маркетинговых коммуникаций	Доля клиентов, узнавших о компании из источника рекламной информации, %	15	Использование интернет-ресурсов, размещение рекламы в бесплатных изданиях, рекоама
	Улучшение производственного процесса	Доля бракованных изделий, %	Не более 2 %	
	Увеличить долю новой продукции в продажах	Объём продажи нового продукта, %	20	
Персонал организации	Внедрение эффективной системы мотивации	Средняя заработная плата групп работников	25000	Построение системы мотивации по принципу: оплата труда зависит от объема продаж, дополнительные бонусы за достижение целевых показателей
	Повышение удовлетворенности и лояльности персонала	Степень удовлетворённости сотрудников, балл	15	Привлечение сотрудников к участию в управлении, разъяснение сотрудникам стратегии организации, поддержание семейного типа корпоративной культуры
	Повысить уровень квалификации сотрудников	Среднее время потраченное сотрудниками на повышение квалификации	Не менее 2 часов в неделю	

АО «Спецэнергомонтаж» заинтересована в достижении поставленных целей, в положительном финансовом результате деятельности организации. Основным ресурсом АО «Спецэнергомонтаж» являются сотрудники. Именно поэтому каждый руководитель АО «Спецэнергомонтаж» задается вопросом, как сделать так, чтобы каждый работник выкладывался на 100 %, чтобы

каждый человек понимал общую цель компании и свой вклад в ее достижение, чтобы каждый сотрудник был замотивирован на эффективную и продуктивную работу. Для этого в АО «Спецэнергомонтаж» целесообразно преобразовать систему мотивации, где применяются материальные и нематериальные методы стимулирования.

Четкая мотивирующая система компенсаций является основным стимулом деятельности. Однако единого механизма связи поощрительной компенсации со стратегией не существует, и каждая организация вырабатывает собственный подход к решению этой задачи. Для АО «Спецэнергомонтаж» предлагаем связать корпоративную стратегию и повседневную работу каждого сотрудника посредством взаимозависимости между мотивированностью персонала, программами стимулирования и поощрения, с одной стороны, и сбалансированной системой показателей - с другой.

Система ключевых показателей эффективности (KPI) удовлетворяет практически всем условиям мотивации персонала. Данная система основывается на управлении по целям, то есть обеспечивает понимание каждым сотрудником цели компании и места каждого человека в общей системе. Сотрудники видят, как их работа связана с деятельностью других подразделений, и осознают важность качественного выполнения своих обязанностей. Каждый человек получает мотивационную карту, самостоятельно управляет процессом решения задач, самостоятельно контролирует, на каком этапе достижения цели он находится, самостоятельно определяет размер своего вознаграждения в зависимости от результатов своей работы.

Работники АО «Спецэнергомонтаж» мгновенно получают обратную формализованную связь о результатах своей работы. Система KPI предусматривает измерение результатов, расчеты, и итоговый рейтинг, что позволяет каждому человеку видеть, как согласно этой системе оценивает руководитель результаты работы.

Удовлетворяется и условие справедливости вознаграждения, так как работник в мотивационной карте видит, какой вес в его деятельности занимает та или иная задача, как должны распределяться его усилия и каким образом происходит расчет заработной платы.

Система КРІ хороша тем, что она не только будет мотивировать персонал АО «Спецэнергомонтаж», но и осуществит систематическую оценку деятельности сотрудников. Оценка персонала АО «Спецэнергомонтаж», должна быть стандартизированной и не требовать дополнительных затрат при осуществлении. С помощью системы ключевых показателей деятельности оценка персонала получается объективной и актуальной –«получил поощрение когда есть результат».

Построение системы мотивации будет базироваться на основе общей структуры системы ССП, которая представлена в виде группы целей и показателей, выделенных по четырем категориям: финансы, клиенты и рынки, бизнес - процессы, обучение и развитие. Учитывая, что ССП как и другие управленческие системы работают в непосредственной связи с системой мотивации, они и выступают в качестве инструмента мотивационного воздействия на персонал. То есть, основными элементами системы мотивации выступают:

- 1) набор индивидуальных ключевых показателей эффективности в иерархии стратегических показателей;
- 2) совокупность материальных и нематериальных стимулов, устанавливаемых по каждому показателю эффективности;
- 3) стратегические карты, устанавливающие причинно - следственные связи и степень значимости ключевых показателей для каждого сотрудника.

Таким образом, перечисленные элементы формируют основу системы мотивации, разрабатываемую в системе сбалансированных показателей.

Ниже в таблице 3.8 приведены ключевые показатели эффективности КРІ рекомендуемые для АО «Спецэнергомонтаж».

Таблица 3.8 - Ключевые показатели эффективности КРІ рекомендуемые для АО «Спецэнергомонтаж» в системе мотивации сотрудников АО «Спецэнергомонтаж».

Составляющая	Стратегическая цель	Показатели КРІ
F - Финансы	F1 - Рост прибыли	F1,1 - Валовая прибыль
	F2 - Уменьшение затрат	F1,2 - Доля накладных расходов от валового дохода
С - Клиенты и рынок	C1 - Сохранение клиентской базы	C1,1 - Норма сохранения клиентов, %
	C2 - Расширение клиентской базы	C2.1 - Доля новых клиентов, %
	C3 - освоение новых рынков	C3,1 - Доля продаж приходящаяся на новые рынки
I - Процессы	I1 - Поиск прибыльных рыночных сегментов	I1,1 - Количество освоенных сегментов
	I2 - Разработка нового продукта	I2,1 - Объём продаж нового продукта
		I2,2 - Среднее время разработки нового продукта
	I3 - Улучшение производственного процесса	I3,1 - Длительность производственного цикла
I3,2 - Доля бракованных изделий		
L - Персонал	L1 - Повысить уровень удовлетворённости сотрудников	L1,1 - Валовая прибыль сотрудника
		L1,2 - Степень удовлетворённости сотрудников
	L3 - Внедрение эффективной системы мотивации	L3,1 - Средняя заработная плата групп работников

Необходима привязка материальной системы мотивации к сформированной системе КРІ. То есть результативность деятельности по основным показателям влияет на размер заработной платы.

Для увеличения результативности деятельности предлагается ввести дополнительный компонент оплаты труда, зависящий от успехов в достижении стратегических целей, а его расчёт от показателей сбалансированной системы показателей. Будем называть его бонусом. Для их

начисления можно создать три категории показателей, которые относятся к определённым уровням:

- 1) корпоративному;
- 2) уровню подразделения;
- 3) личному (индивидуальное стимулирование).

Например, для одного из цехов определены следующие показатели для расчёта бонусов:

- 1) корпоративный уровень - себестоимость готовой продукции;
- 2) уровень цеха - общие производственные затраты;
- 3) индивидуальное стимулирование работников цеха - процент бракованной продукции (брак допущен по вине конкретного работника).

В предложенном примере бонусы рассчитываются и по финансовым, и по нефинансовым показателям. На корпоративном уровне и уровне цеха выплаты формируются на основании анализа отклонений фактических значений показателей от тех, что были запланированы в бюджетах завода и цеха.

Индивидуальное стимулирование должно основываться на конкуренции между сотрудниками цеха за уменьшение количества брака. Размер бонусов представляет собой определённый процент от фонда оплаты труда, который закладывается в бюджете, рассматриваемого цеха. Определение веса каждого показателя в общем количестве премиальных каждый цех делает самостоятельно. Качество отклонений (хорошие, удовлетворительные или плохие результаты) определяет значение бонусов.

Система определяющая переменную часть денежного вознаграждения на базе КРІ обеспечивает стимуляцию сотрудника на достижение высоких индивидуальных результатов, и, кроме того, мотивирует его на увеличение его вклада в общие результаты коллектива и достижение стратегических целей компании. В рамках системы формирования переменной части оплаты труда на базе КРІ понимание сотрудниками показателей КРІ не должно быть

затруднено, а переменная часть компенсационного пакета обоснована экономически.

Расчет оплаты труда предполагается проводить по формуле:

$$\text{ЗП} = \text{Оклад} + \text{Бонус за задачи} + \text{Бонус за КРІ} + \text{Бонус за проекты}, \quad (3.1)$$

– Оклад определяется штатным расписанием, выплаты происходят каждый месяц.

– Бонус за дополнительные задачи – выплачивается каждый месяц за выполнение задач в мотивационной карте.

– Бонус за КРІ выплачивается каждый квартал за достижение ключевых показателей деятельности.

– Бонус за проекты выплачивается за выполнение проектных работ из запланированного бюджета проекта, когда сам проект уже будет закрыт.

Расчет бонуса за задачи осуществляется следующим образом:

$$\text{Бонус за задачи} = \text{Максимальный бонус} * \% \text{ по шкале} * \text{Вес задачи}, \quad (3.2)$$

Максимальный бонус - это бонус в руб., который установлен руководителем сотрудника, % по шкале - % от максимального бонуса, который выплачивается при достижении определенных результатов.

Формальный факт - это условный % выполнения определенной задачи. Диапазон формального факта начинается с 0 % и заканчивается 100 %. Если задача будет выполнена больше, чем на 100 %, то формальный факт все равно не превысит 100 %.

Чтобы получить бонус за задачи требуется, чтобы общее выполнение всех установленных задач было не менее 70 %, в противном случае выплата бонуса не осуществляется.

Стоит обратить особое внимание на развитие нематериального стимулирования, рекомендуется создание гибкой системы льгот для сотрудников, а также гуманизирование труда, в том числе:

1) признание ценности сотрудника для компании, предоставление ему творческой свободы;

2) применение программы обогащения труда и ротации кадров;

3) использование скользящего графика, неполной рабочей недели, возможности выполнять свои обязанности как на рабочем месте, так и дома;

4) предоставление сотрудникам скидок на продукцию, которую выпускает компания;

5) предоставление средств для проведения отдыха и досуга, обеспечение бесплатными путёвками, выдача кредитов на покупку жилья, дачного участка, автомобилей и так далее.

3.2 Разработка алгоритма делегирования полномочий

Матрица делегирования полномочий для АО «Спецэнергомонтаж» представляет из себя определенный управленческий рычаг, который позволяет в технологическом режиме выдавать заранее разработанные доверенности четко определенному кругу лиц – представителей. Внедрение подобной матрицы позволит решить серьёзную проблему, существующую в АО «Спецэнергомонтаж» – несогласованность и нечеткость при делегировании полномочий и задержки при принятии решений в связи с территориальным разбросом выполняемых работ. Задачи, которые позволят решить указанные предложения для АО «Спецэнергомонтаж»:

- заранее выработанный набор полномочий, неизменяемый и жестко делегируемый;

- заранее определенные наборы полномочий для конкретных специалистов, которые наделяются полномочиями посредством выдачи доверенностей;

- возможность компактного изложения разнообразных полномочий в одном документе;

- сокрытие конфиденциальных сведений от тех рядовых специалистов предприятия, которым напрямую с доверенностями работать не нужно;

- возможность формировать и принимать отдельные управленческие решения по определенным производственным, финансовым, договорным

вопросам;

– возможность сократить процедуры согласования доверенностей, выданных в рамках матрицы полномочий.

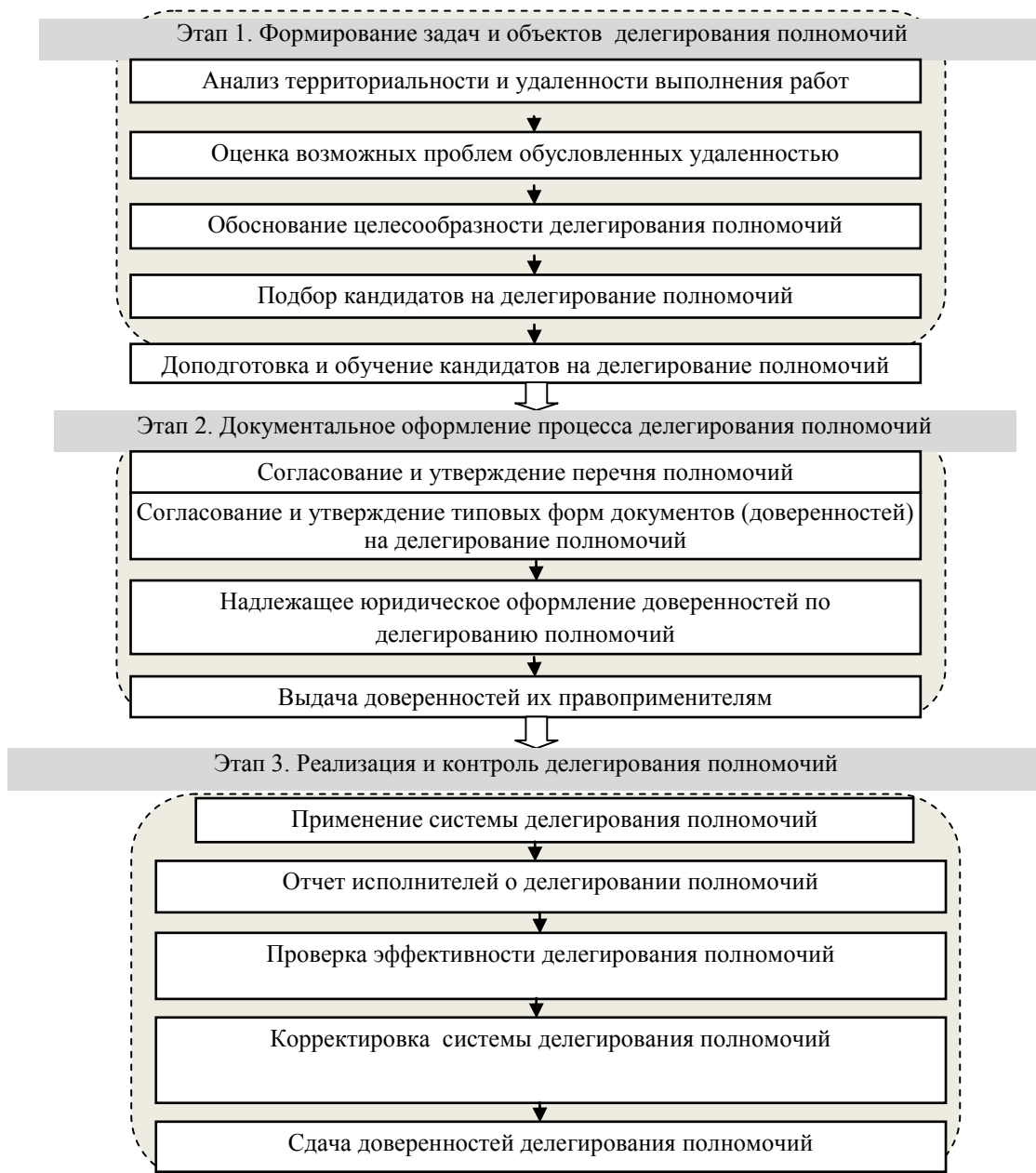


Рисунок 3.3 – Авторский организационно-управленческий алгоритм делегирования полномочий в АО «Спецэнергомонтаж»

В отношении формы делового документа предлагается для АО «Спецэнергомонтаж» следующий набор элементов, включаемых в

доверенность: реквизиты, преамбула, набор полномочий, условия о передоверии.

Несмотря на то, что вышеуказанные элементы по своей форме стандартны, в АО «Спецэнергомонтаж» целесообразно разрабатывать и собственные формы доверенностей, закрепляя их своими локальными актами в качестве неких стандартных форм. Все это следует выполнять с целью «технологизации» процесса оформления и выдачи доверенностей, а также унификации стандартного содержания. При этом, место «процесса делегирования полномочий» в системе управления организации показано на рисунке 3.4.

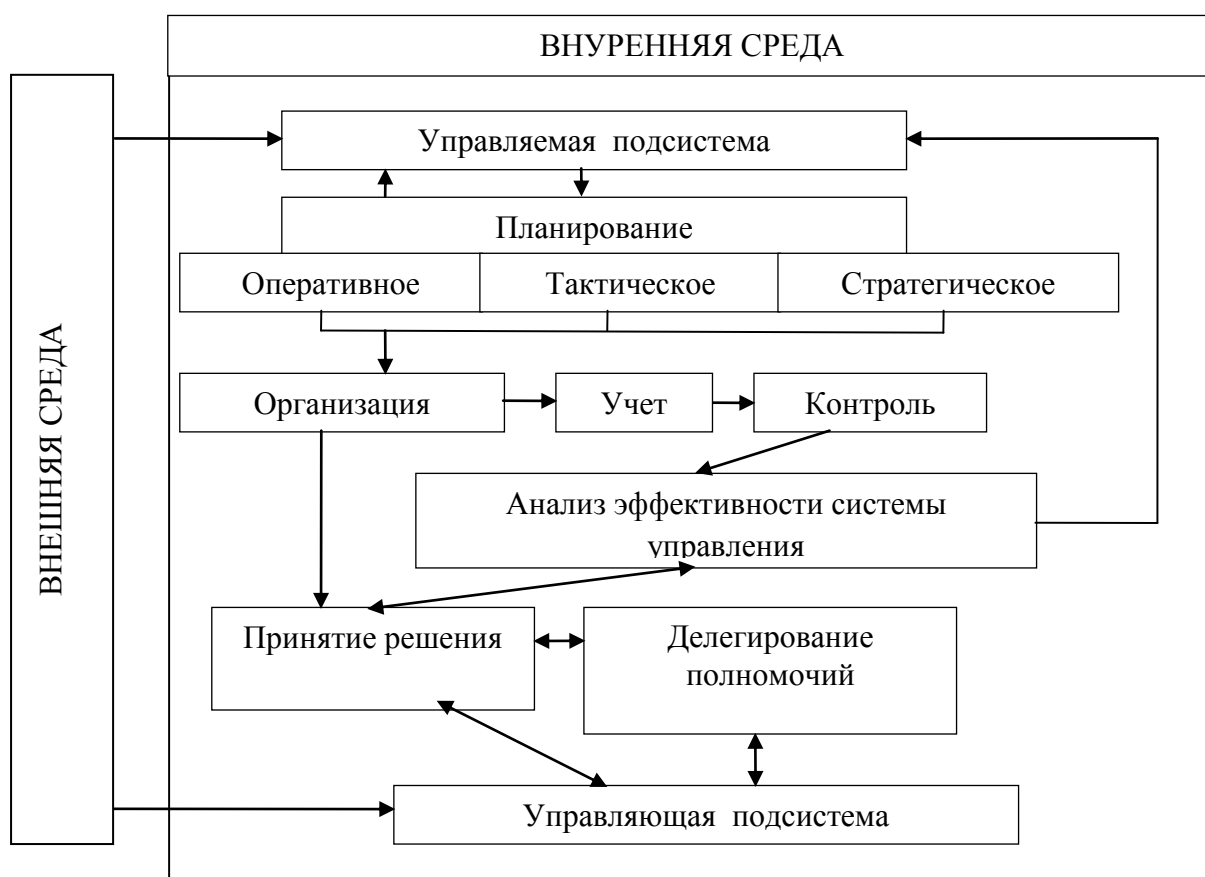


Рисунок 3.4 - Позиционирование блока «делегирование полномочий» в составе системы управления АО «Спецэнергомонтаж»

Самый значимый элемент доверенности с точки зрения управления в АО «Спецэнергомонтаж» – набор полномочий, передаваемых

представителю. Третьи лица (участники процесса) должны иметь представления о том, как должно быть сформулировано полномочие представителя АО «Спецэнергомонтаж» для того, чтобы удостовериться, что представитель действительно уполномочен на выполнение тех действий, которые он собирается совершить в отношениях с третьими лицами. Следуя этому, полномочия, закладываемые в доверенности, рекомендуется формировать «под третьих лиц». Однако, постоянное взаимодействие с одними и теми же организациями, предприятиями, учреждениями определяет типовые полномочия представителя, непосредственно взаимодействующего с ними. Таким образом, «полномочная» часть – это наиболее существенная часть доверенности и как сделки, и как документа, оформляющего сделку.

Возникает необходимость проанализировать все блоки полномочий через вычленение отдельных позиций. Первые же попытки поиска общих оснований для последующей группировки привели к первой же классификации. Было определено, что каждое полномочие может быть отнесено к одному из трех видов:

По векторному назначению (векторное полномочие) – это такие полномочия, которые определяют место применения доверенности, указывают на третье лицо, для предоставления которому предназначается доверенность: госорганы, контрагенты по договорам, физические лица, работники и т.д. Векторное полномочие может быть сформулировано по разному: обобщенно («...в отношениях с третьими лицами...») и конкретно (например, «...в отношениях с ФГУП «Почта России»...»). Векторных полномочий в доверенности может не быть вовсе. Вместе с тем, несмотря на семантическое значение слова «полномочие», предполагающее «право», признак «векторности» является ограничивающим.

По функциональному назначению (функциональное полномочие) – это такие полномочия, которые определяют функции представительства, его цели и поставленные перед представителем задачи. Набор функциональных

полномочий – это самое широкое поле для интерпретаций. И именно эти полномочия определяют содержательную суть доверенности.

По техническому назначению (техническое полномочие) – это такие условия, которые определяют конкретные действия представителя по выполнению возложенной на него функции: подписывать документы, участвовать в переговорах, заверять копии, и т.д. Данное полномочие во многом зависит от функций и задач, возложенных на представителя. Оно также может быть сформулировано обобщенно (например: «выполнять все необходимые действия») и конкретно (например: «подписывать...», «заверять...», «получать...» и т.п.).

В процессе отнесения тех или иных полномочий к одной из трех групп, было отмечено, что векторные полномочия формулируются дедуктивно, т.е. от предельно общих параметров к предельно конкретным, например:

- государственные органы – налоговые органы;
- физические лица – граждане РФ – работники общества;
- юридические лица.

В то же время функциональные полномочия необходимо формулировать индуктивно, т.е. от предельно конкретных задач к предельно общей сфере деятельности, например:

- в целях сдачи бухгалтерского баланса – в целях сдачи налоговой и бухгалтерской отчетности – в целях решения налоговых вопросов;
- для подписи договоров;
- для решения производственных задач и принятия соответствующих решений;
- и т.д.

Также надо учитывать, что функциональные полномочия относительно плохо «сужаются» или «расширяются». Лучше это осуществлять через регулирование технических полномочий.

Вместе с тем, векторные полномочия могут определяться техническим исполнителем матрицы по представлению уполномочиваемого

представителя, функциональные – руководителем, утверждающим матрицу, по представлению представителя, технические – руководителем по представлению технического исполнителя. Иными словами, в процессе наполнения полномочиями доверенности определенного лица участвуют три должностных лица.

При выборе компоновки полномочий в текст доверенности в основу могут быть положены выработанные линейная, перекрестная и пирамидальная структуры.

Линейная структура предполагает компоновку полномочий строго в три блока, с линейной зависимостью одного от другого. Т.е. сведенным в один блок векторным полномочиям следует строчное через запятую перечисление всех функциональных полномочий, а следом – строчное через запятую перечисление всех технических полномочий.

Плюсом такой компоновки является ее простота в понимании и исполнении. Минусом является то, что совокупное перечисление векторных, функциональных и технических полномочий позволяет распространить действие функциональных и технических полномочий на те векторные, а только технических – на те функциональные, к которым они не предназначались или не подходят по смыслу.

В итоге предлагается шесть самостоятельных направлений полномочий:

- «...взаимодействовать с налоговыми органами...»;
- «...взаимодействовать с юридическими лицами...»;
- «...в целях налогообложения...»;
- «...в целях заключения договоров подряда...»;
- «...предоставляется право сдавать бухгалтерскую документацию...»;
- «...предоставляется право подписывать договоры...».

В матрицу полномочий следует внести ряд общих слов:

- «...Представлять Общество, действовать от имени Общества...» – ключевая начальная фраза для полномочной части доверенности;

– «...в...», «...в отношениях с...», «...на...» – начало формулировок векторных полномочий;

– «...в целях обеспечения деятельности Общества...» – начальная фраза для группы технических полномочий, не имеющих четкой привязки к какому-то конкретному функциональному полномочию. Такие технические полномочия сведены в группу, названную «общей». Специально для отсутствующего функционального полномочия в матрице введена строка «[без указания признака – только к «общей группе]», под ней столбцом выстраиваются указанные технические полномочия «общей группы». Фраза «...в целях обеспечения деятельности Общества...» условно помещена в заголовок всего блока функциональных полномочий, но нужно иметь в виду ограниченность ее применения, так как сами по себе функциональные полномочия имеют свои начальные слова (см. далее);

– «...предоставляется право...» – общее начало блока технических полномочий к каждому функциональному полномочию.

Вышеуказанные слова и фразы выполняют функцию подсказок в части дальнейшего преобразования содержащихся в матрице полномочий текстовых и символьных фрагментов в текст доверенности.

Так была выработан системный подход, позволяющий в отдельности рассматривать и применять каждое полномочие, матрица полномочий позволяет заранее, до выдачи доверенностей, должным образом классифицировать полномочия, распределить их между специалистами, заранее «отшлифовать» наполнение полномочий содержанием, объемом предоставляемых прав, ограничениями, которые с точки зрения управленческой целесообразности необходимы для отражения в доверенности.

Помимо этого, доверенность, сформированная на основе заранее согласованных и утвержденных списков полномочий, не требует дополнительных согласований, а специалисту, формирующему доверенность, не требуется прилагать дополнительные усилия для формулирования текста

доверенностей, что значительно сокращает время для подготовки документов.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

А. Оценка затрат по применению системы сбалансированных показателей.

Показатели ССП должны оценивать те факторы, которые являются залогом конкурентного преимущества и прорыва компании АО «Спецэнергомонтаж».

Необходимо подчеркнуть, что разработка сбалансированной системы показателей – это коллективная работа. Если ее выполнит один человек, например генеральный директор, то результат не будет иметь никакой ценности.

После того как команда сформирована, необходимо назначить руководителя проекта, администратора и архитектора системы. Руководитель отвечает за результаты проекта, имеет в своем распоряжении все необходимые ресурсы для его выполнения, принимает все ключевые решения в ходе проекта. Обычно руководитель такого проекта – это первое лицо компании, в данном случае – генеральный директор, сотрудников со стороны для реализации этого проекта набор осуществляться не будет. Достаточно пройти доподготовку (повышение квалификации) который будет осуществлять подбор исходных данных, расчет показателей и разработку вариантов решений. Затраты на реализацию этого мероприятия приведены в таблице 3.9.

В этом проекте прямое участие принимают 2-а сотрудника – генеральный директор и администратор проекта, которые должны повысить профессиональную квалификацию.

Таблица 3.9 – Необходимые затраты по приобретению и настройке ПЭВМ

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Системный блок сбора ПЭВМ	1	27000	27000
Монитор		5000	5000
Принтер	1	8000	8000
Затраты по настройке офисных и расчетных программ на ПЭВМ	1	10 000	10000
Итого, руб.	-	-	50 000

Другие сотрудники будут задействоваться факультативно, то есть фактически без отрыва от производства. Привлекать их будут в рамках выполнения своих функциональных обязанностей

Профессиональную подготовку 2 чел. от АО «Спецэнергомонтаж» по направлению «Ключевые факторы успеха в планировании и реализации бизнеса» как предполагается пройдут в ООО «Арт Бизнес Консалтинг». Юридический адрес: 400001, РФ, г. Волгоград, ул. Канунникова, 6/1. Стоимость обучения одного чел. – 12 тыс. руб., соответственно на 2 чел. – 24 тыс. руб. Срок обучения – 4 дня.

Б. Оценка затрат по внедрению системы делегирования полномочий.

В настоящее время обработкой входящей корреспонденции, связанной с оформлением доверенностей, формированием пакета документов для рассмотрения генеральным директором целесообразности выдачи доверенности, составлением доверенностей, обеспечением подписания доверенностей руководителем, передачей доверенностей уполномоченным представителям, регистрацией доверенностей, ведением журнала доверенностей, аккумулярованием сигналов обратной связи о применении доверенностей представителями, обеспечением отзыва доверенностей на предприятии занимаются 2 (два) специалиста. Средняя заработная плата такого специалиста составляла 18 000 руб./мес., соответственно 2 чел. – 36 тыс. руб.

Каждая операция по выдаче доверенности включает: подачу запроса о выдаче с обоснованием необходимости в полномочиях, составление проекта доверенности. В целом затраты на материальные ценности (бумага, канцтовары, электричество, картриджи для принтеров и т.п.) составляют 3000 руб./мес.

Предлагается сократить количество специалистов, обеспечивающих процесс выдачи доверенностей, до 1 (одного) человека, что объясняется четкой формализацией процесса подготовки и выполнения его в один этап. Другой специалист после переквалификации будет заниматься сбором и обработкой информации в системе планирования и оценки эффективности системы управления организацией. Следовательно, затраты на ФОТ для данных сотрудников не будут увеличиваться.

Сопоставление текущих расходов (до внедрения) и потенциальных расходов (после внедрения) представлено в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Затраты на применение системы полномочий, руб.

Статья расходов	Текущие расходы		Планируемые расходы	
	в месяц	в год	в месяц	в год
Фонд заработной платы	36000	432 000	36000	432 000
Затраты на канцтовары	3 000	36 000	3 000	36 000
Командировочные расходы	70 000	840 000	-	-
ИТОГО:	109 000	1308 000	39 000	468 000

Стоит обратить внимание и на экономию управленческого ресурса – сокращение времени, и затрат на командировочные расходы.

В. Оценка затрат на повышение мотивации персонала.

В данном случае затраты на мотивацию сотрудников следует предусматривать (таблица 3.11), однако надо понимать, что они будут выделяться сотрудникам только при достижении в том числе показателей основного блока КРІ «Финансы и экономика».

Таблица 3.11 – Размеры доплат к окладу для повышения мотивации сотрудников АО «Спецэнергомонтаж»

№ п/п	Наименование доплаты	Периодичность выплат	Размер выплат, руб.
1	Бонус за дополнительные задачи	Ежемесячно, за выполнение дополнительных задач	1500
2	Бонус за КРІ	выплачивается ежеквартально за достижение ключевых показателей деятельности	2 000
3	Бонус за проекты	выплачиваются за выполнение проектных работ из бюджета проекта, после закрытия проекта	3000

Таблица 3.12 - Сводная таблица оценки эффективности предлагаемых мероприятий по повышению эффективности системы управления АО «Спецэнергомонтаж», руб./год.

№ п/п	Предлагаемое мероприятие	Затраты на реализацию, руб.	Ожидаемый рост выручки, руб.	Планируемый эффект, руб.
1.	Внедрение в систему управления сбалансированной системы показателей	74 000	1000 000	926 000
2.	Повышение мотивации персонала	500 000	1150 000	650 000
3.	Делегирование полномочий	-	840 000	840 000
Итого, руб.		574 000	2 990 000	2 416 000

Таким образом, предлагаемые мероприятия эффективны (таблица 3.12) и внедрены в практику функционирования АО «Спецэнергомонтаж», что официально подтверждено. Поставленная в диссертационной работе цель достигнута, а задачи решены.

Заключение

Изменения в стратегических ориентирах деятельности промышленных предприятий оказывают значительное влияние на особенности их системы управления. Главными экономическими целями предприятия в условиях рынка считаются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Помимо этого происходит усиление влияния фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможность самостоятельно выбирать как поставщиков, так и потребителей. В тоже время государство не обязано обеспечивать предприятие сырьем и материалами и не несет ответственности за сбыт его продукции, стоимость труда работников.

Каждая компания представляет собой многоуровневую систему, которая состоит из большого количества деталей. Успешное существование компании зависит от понимания логики построения взаимосвязей между этими деталями, а также от того, какое влияние они оказывают друг на друга. Для успешного существования компании важно знать, насколько все эти детали правильно взаимосвязаны между собой, и как они влияют друг на друга.

Целостное видение картины функционирования компании возможно после проведения диагностики системы управления организации.

В общем виде диагностика представляет собой установление и изучение признаков, характеристик, факторов, характеризующих состояние объекта, для того чтобы обнаружить потенциальные отклонения, причины их появления и предупредить главные нарушения в его нормальном функционировании.

Когда диагностику применяют в рамках системы управления, то в таком случае она будет выступать в качестве комплекса взаимосвязанных исследовательских работ аналитического характера, которые позволяют

разобрать цель, состояние, определить воздействие одних факторов на другие, обнаружить возможные проблемы, несовершенства, а также причины их появления и запланировать способы устранения выявленных в системе нарушений и отклонений, для того чтобы привести ее к естественному функционированию. В качестве предмета диагностики выступает не только система, как единое целое, но и составляющие ее подсистемы и различные элементы.

В первой главе были рассмотрены сущность системы управления, основные организационные структуры системы управления предприятием, а также функциональная модель оценки менеджмента.

В частности дана авторская трактовка определения системы управления предприятием - это совокупность всех служб компании, а также аналитической, исполнительной, организационной подсистем, подсистем управления процессами и проектами и информационной поддержки руководства, а также коммуникаций между ними и процессов, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия.

Кроме этого представлена авторская методика оценки системы управления предприятия на основе функциональной модели менеджмента.

По этой методике необходимо проанализировать пять главных управленческих функций, являющиеся критериями модели. Каждому из пяти критериев модели присваивается пять оценочных категорий.

Компания получает целостное видение своей деятельности по результатам самооценки по критериям, которые представлены в авторской методике, а также благодаря информации, полученной в результате диагностических исследований, может выявить сильные и слабые стороны, приоритетные направления для улучшений, инкорпорировать принцип непрерывного совершенствования в работе.

С целью выявить проблемы в управлении, которые привели к снижению показателей АО «Спецэнергомонтаж», была использована авторская методика диагностики системы управления .

В основе авторской методики лежат шесть основных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация. Оценка системы управления организации в рамках функциональной модели подразумевает проведение анализа управленческих функций, являющихся соответственно оценочными критериями модели.

Результаты анализа показали, что в системе управления организации АО «Спецэнергомонтаж» нет единства и согласованности стадий процесса управления, деятельности руководителей, а также у сотрудников отмечено отсутствие чувства личной значимости в организации. В будущем нужно уделить больше внимания совершенствованию мотивации и процесса планирования.

Анализируемая система управления АО «Спецэнергомонтаж» основывается на усилении материальной заинтересованности работников улучшении своей результативности за счет развитой системы премирования. Отмечено, что руководство никак не поощряет развитие творческого потенциала работников, не привлекает их содействию в принятии управленческих решений. У них нет мотивации для эффективной работы в рамках долгосрочных корпоративных планов, так как они не понимают значимости своей роли в процессе реализации стратегии.

В третьей главе магистерской работы описано предложение по разработке и внедрению в АО «Спецэнергомонтаж» сбалансированной системы показателей (ССП). Сбалансированная система показателей представляет собой инструмент стратегического и оперативного управления, «связывающий» стратегические цели компании с бизнес-процессами и каждодневной деятельностью сотрудников на каждом уровне управления, а также позволяющий контролировать реализацию стратегии.

Для создания СПП в АО «Спецэнергомонтаж» стратегические цели были разграничены по четырем перспективам и разделены на мероприятия.

По каждой цели были сформулированы и описаны показатели, порядок их расчета и целевые значения. После этого последовало объединение

таблиц перспектив в единую таблицу сбалансированной системы показателей. Проверить сбалансированность системы целей и показателей позволило составление карты причинно-следственных взаимосвязей.

Успех функционирования сбалансированной системы показателей определяет степень поддержки со стороны работников компании. При этом сотрудники должны быть в курсе стратегических целей компании и иметь четкое представление о значительности своей роли и той помощи, которую они оказывают компании для ее продвижения по пути намеченной стратегии

С этой целью и осуществляется привязка имеющейся на предприятии системы мотивации к ССП.

Практическая значимость рекомендаций выпускной квалификационной работы состоит в том, что внедрение сбалансированной системы показателей в АО «Спецэнергомонтаж» обеспечит повышение качества системы управления, стимулирование сотрудников к высокой результативности и стабильности деятельности, а также необходимую мотивацию для работы над продвижением предприятия на ведущие позиции.

Библиографический список

1. Агарков А. П. Теория организации производства: интегрированное учебное пособие/ А.П. Агарков. - М.: Дашков и Ко, 2014.- 271 с.
2. Акимова Т.А. Теория организации: учебное пособие/ Т.А. Акимова.- М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2013.- 440 с.
3. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебник/ В.А. Баринов.- М.: Инфра-М, 2013.- 384 с.
4. Великая Е.Г. Система связей организации/ Е. Г. Великая // Вопросы управления предприятием. - 2014.- № 3.- С.61-65.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник/ В.Р. Веснин.- М.: Проспект, 2014.- 320 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Экономистъ, 2013.- 670 с.
7. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления предприятиями/ И.Г. Владимирова// Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. -№ 5.- С. 71-75.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник/ И.Н. Герчикова.- М.: Юнити-Дана.- 2014.- 512 с.
9. Глиненко Л. Проектирование организационных структур управления/ Л. Глиненко.- М.: Нора-Друк.- 2014. 728 с.
10. Горденко Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией/ Г.В. Горденко// Менеджмент в России и за рубежом.- 2012.- № 3.- С. 85-90.
11. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / В. Д. Грибов. - М.: КНОРУС, 2014. - 408 с.
12. Гришин В.В. Развитие структуры управления под влиянием факторов непосредственного окружения предприятия/ В.В. Гришин// Менеджмент в России и за рубежом.- 2013.- № 4.- С.73-80.

13. Дежкина И. Оценка эффективности организационных структур управления/ И. Дежкина// Проблемы теории и практики управления.- 2014.- № 5.- С.80-85.
14. Дрогобыцкая К. Эволюция и модификация дивизиональных организационных структур/ К. Дрогобыцкая// Проблемы теории и практики управления.-2013.-№ 4.- С. 88-95.
15. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова.- М.: КНОРУС, - 2014. 432 с.
16. Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник / Р.А. Исаев.- М.: Дашков и К, 2013.- 264 с.
17. Кнышева Е.Н. Менеджмент: учебное пособие/ Е.Н. Кнышева.- М.: Инфра-М, 2015.-304 с.
18. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков.- М.: Юрайт.- 2011, 640 с.
19. Кравченко К.А. Организационная структура. Социология управления: фундаментальный курс/ К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2008.- 992 с.
20. Кравченко К. Крупные промышленные компании: типы организационных структур/ К. Кравченко// Проблемы теории и практики управления.- 2012.- № 3.- С.68-76.
21. Кравченко К.А. Методология организационного проектирования систем управления: управление предприятием / К. А. Кравченко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- № 4.- С. 65-75.
22. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: учебное пособие/ О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская.- СПб.: ИД «МиМ», 2011.- 192 с.
23. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебник/ Л.И. Лукичева.- М.: Омега-Л, 2014. 368 с.
24. Любушин Н.П. Экономика организации: учебник/ Н.П. Любушин.- М.: Кнорус, 2010.-304 с.

25. Малюк В.И. Проектирование структур производственных предприятий/ В.И. Малюк.- М.: Бизнес-пресса, 2012.- 320 с.
26. Менеджмент: учебник/ под ред. М.Л. Разу.- М.: КНОРУС, 2014.- 320 с.
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон.- М.: Вильямс, 2009.- 672 с.
28. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 864 с.
29. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: учебное пособие/ В.Н. Парахина.- М.: КНОРУС, 2014.- 296 с.
30. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента: учебное пособие/ Е.В. Пустынникова.- М.: КНОРУС, 2012.- 320 с.
31. Решетникова К.В. Факторы формирования организационной структуры/ К.В. Решетникова// Социологические исследования.- 2014.- № 7.- С.108-115.
32. Робертс Дж. Современная фирма. Структура организации для достижения эффективности и роста/ Дж. Робертс.- М.: Вильямс, 2008.- 352 с.
33. Рогожин С.В. Теория организации: учебник/ С.В. Рогожин.- М.: Экзамен, 2012.- 315 с.
34. Романишин Л.Л. Ступени эволюции организационного управления: история, перспективы /Л. Л. Романишин // Вопросы управления предприятием. - 2012.- № 4.- С.5-12.
35. Рубин А.Г. Формирование организационной структуры управления предприятия в условиях конкурентного развития и глобализации рынков/ А.Г. Рубин// Теория и практика общественного развития.- 2014.- № 3.- С. 350-358
36. Семенов А.К. Теория менеджмента: учебник/ А.К. Семенов.- М.: Дашков и К, 2012.- 492 с.
37. Теория организации: учебник/ под ред. В. Алиева.- М.: Экономика, 2012.- 432 с.

38. Теория управления: учебник/ под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной.- М.: Финансы и статистика, 2012.- 608 с.
39. Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учебное пособие/ А.Г. Тысленко.- М.: Альфа-Пресс, 2013.- 320 с.
40. Угольницкий Г. Структурные особенности систем управления и методы управления/ Г. Угольницкий// Проблемы теории и практики управления.- 2014.- №2.- С.33-39
41. Управление организацией: учебник/ под ред. А.Г. Поршнева.- М.: Инфра-М, 2013.- 669 с.
42. Федорова Н.Н. Организационная структура управления: учебное пособие/ Н.Н. Федорова.- М.: ТК Велби, 2013.- 256 с.
43. Франчук В.И. Основы построения организационных систем/ В.И. Франчук.- М.: Экономика, 2011.- 109 с.
44. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование /Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- № 4.- С.12-25.
45. Хусаинов М.Ф. Модель развития организационной структуры управления / М. Ф. Хусаинов //Управление персоналом. - 2014.- № 5.- С.36-38.
46. Шилов В.Р. Организационные структуры управления предприятием в рыночной экономике / В.Р. Шилов. - М.: Лаборатория книги, 2013.- 119 с.

Организационная структура акционерного общества «Спецэнергомонтаж» (АО «СЭМ»)

