

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Реорганизация структуры управления предприятием

УДК 005.591.4:005.72

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Герасимов Андрей Вячеславович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.эконом.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Планируемые результаты обучения по ООП

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И. Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Герасимову Андрею Вячеславовичу

Тема работы:

Реорганизация структуры управления предприятием	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Данные официального сайта АО «Связной Логистика». 2. Бухгалтерская отчетность компании АО «Связной Логистика». 3. Наблюдения за деятельностью компании АО «Связной Логистика». 4. Отчет по производственной практике. 5. Отчет по преддипломной практике. 6. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования. 7. Статьи в сети Интернет по вопросам, посвященным новшествам в сфере управления компаниями и их подразделениями.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Теоретические понятия организационной структуры управления. 2 Общая характеристика деятельности компании АО «Связной Логистика». 3 Разработка мероприятий по улучшению организационной структуры управления АО «Связной Логистика». 4 Социальная ответственность

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1– Линейная организационная структура Рисунок 2– Линейно - штабная структура Рисунок 3– Функциональная структуры Рисунок 4– Линейно - функциональная структуры Рисунок 5 – Дивизиональная структура Рисунок 6 – Рыночная организационная структура Рисунок 7– Матричная организационная структура Рисунок 8– Краткий анализ баланса Рисунок 9 – Краткий анализ финансового результата Рисунок 10 – Структура персонала Рисунок 11 – Планируемые затраты на проведение программ КСО Таблица 1– Соответствие организационной структуры проблемам Таблица 2 -Группы покупателей сотовых телефонов Таблица 3– Покупатели продукции Таблица 4 – Факторы среды непосредственного окружения Таблица 5 - Краткий анализ баланса в тыс. руб. Таблица 6 – Краткий анализ финансовых показателей Таблица 7– Краткий анализ финансового результата Таблица 8 – Краткий анализ рентабельности Таблица 9 – Длительность работ на этапе проектирования Таблица 10 – Работы пользователя Таблица 11 – Вес КРІ (выбор приоритетов) Таблица 12– КРІ для менеджера по продажам Таблица 13 – Диапазоны значений КРІ Таблица 14– Шкала премирования Таблица 15– Основные показатели деятельности АО «Связной Логистика» до и после мероприятий Таблица 16 – «Профиль» организационной структуры АО «Связной Логистика» Таблица 17 – Стейкхолдеры политики социальной ответственности АО «Связной Логистики» Таблица 18 – Структура программ компании по политике социальной ответственности Таблица 19 – Динамика затрат Таблица 20 – Планируемые затраты</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Доктор экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Герасимов Андрей Вячеславович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 113 страниц, 11 рисунков, 20 таблиц, 46 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: управление, компания, реорганизация, эффективность, SAP, KPI, оптимизация, социальная ответственность.

Объектом исследования является: АО «Связной Логистика».

Цель работы провести анализ деятельности существующего предприятия и дать рекомендации по реорганизации и улучшению структуры управления предприятием.

В процессе исследования проводились: рассмотрение и оценка деятельности компании АО «Связной Логистика».

В результате исследования: дана оценка эффективности работы данной компании, выявлены проблемы, предложены направления их решения.

Степень внедрения: предлагаемые к внедрению решения способны устранить выявленные проблемы, что может быть применено в деятельности компании АО «Связной Логистика».

Область применения: реорганизация структуры управления компании АО «Связной Логистика».

Экономическая эффективность/значимость работы: анализ реорганизации организационной структуры управления АО «Связной Логистика» в интересах развития предприятия поможет в практике принятия управленческих решений по преобразованию процессов эффективной работы предприятия в целом.

В будущем планируется: внедрить предлагаемые направления в деятельность подразделений АО «Связной Логистика».

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	7
1 Теоретические понятия организационной структуры управления.....	9
1.1 Взаимосвязь структуры и системы управления в процессе развития предприятия.....	9
1.2 Формы организационных структур.....	13
1.3 Проблемы практики изменений при реорганизации структуры управления предприятием.....	24
2 Общая характеристика деятельности компании АО «Связной Логистика».....	37
2.1 Исследование внешней и внутренней среды предприятия.....	37
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	46
2.3 Характеристика движения персонала.....	53
3 Разработка мероприятий по улучшению организационной структуры управления АО «Связной Логистика»	61
3.1 Анализ организационной структуры в АО «Связной Логистика»...	61
3.2 Реорганизация структуры управления АО «Связной Логистика»...	63
3.3 Эффективность предложений по совершенствованию структурных подразделений в АО «Связной Логистика».....	68
4 Социальная ответственность.....	85
Заключение.....	94
Список используемых источников.....	96
Приложение А Таблицы для анализа.....	101
Приложение Б (обязательное) Расчетные таблицы для анализа.....	103
Приложение В Графический материал практического раздела.....	114

Введение

В современных условиях конкурентной борьбы важным является не только концентрация внимания на внутреннее состояние дел, внутренние проблемы, связанные с эффективным использованием ресурсов и потенциала компании в текущей деятельности. Необходима выработка такой стратегии, которая бы позволила успевать за изменениями, происходящими в окружении компании. Поэтому, сегодня особенно важно адаптироваться к быстро меняющимся изменениям окружающей среды. Появляются новые запросы потребителя, меняются его позиции, возрастает конкуренция за ресурсы, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий и другие причины.

С развитием новых технологий, которые меняют вкусы потребителя, любая компания просто обязана совершенствовать свою деятельность, устраняя недостатки в работе и приумножая достоинства. Подобные факторы привели к необходимости перестройки системы управления на уровне предприятия. Сегодня предприятию необходимо осваивать особенности работы в сфере обращения: торговли, рекламы, ценовой политике.

Ценность любой компании – его сотрудники. Развитие компании во многом зависит от профессионализма сотрудников. Поэтому важный принцип при отборе кандидатов – готовность соискателя двигаться вперед, умение и желание работать в команде, расти и развиваться вместе с компанией. Особым фактором, который влияет на работу любой организации, является стимулирование труда персонала и это важный фактор для достижения поставленных целей. Поэтому, важно, чтобы персонал не только был удовлетворен условиями труда, но и удовлетворял потребности самой компании и мог квалифицированно работать в предложенных структурных подразделениях. Поэтому преобразования в структуре управления сегодня необходимы и проблема эта остается актуальной.

Цель исследования: провести анализ деятельности существующего предприятия и дать рекомендации по реорганизации и улучшению структуры управления предприятием.

Объект исследования: проблемы и перспективы развития организационной структуры АО «Связной Логистика».

Предмет исследования: процесс реорганизации структуры управления АО «Связной Логистика».

Научная новизна:

1. Обоснована необходимость рассмотрения организационной структуры управления и ее состояния в компании АО «Связной Логистика».

2. Сформирована методика оценки эффективности управления организационными изменениями на предприятии.

3. Разработаны мероприятия по улучшению организационной структуры управления АО «Связной Логистика».

Предложены рекомендации по преобразованию организационной структуры предприятия.

Практическая значимость: анализ реорганизации организационной структуры управления АО «Связной Логистика» в интересах развития предприятия поможет в практике принятия управленческих решений по преобразованию процессов эффективной работы предприятия в целом.

Теоретическая значимость: анализ исследованных подходов к процессу управления дополняет множество теоретических подходов к преобразованию организационной структуры предприятия.

1 Теоретические понятия организационной структуры управления

1.1 Взаимосвязь структуры и системы управления в процессе развития предприятия

Менеджмент – особый вид управления профессиональной деятельностью предприятия в условиях рынка, который направлен на выполнение определенных задач и достижение намеченных целей, с применением особых методов, принципов управления, рациональным использованием материальных и трудовых ресурсов. Управление требует исключительно высокого профессионализма менеджера.

Организационная структура является одним из ключевых понятий менеджмента, служащая связующим звеном между целями, процессом управления организацией и распределением функций менеджеров всех уровней по профессиональной специализации и их полномочиям. Такая связь показывает, на каком уровне принимаются решения и кто является лидером. Организационная структура объединяет сотрудников предприятия, но люди, присоединившиеся к структурной группе, имеют отличительные профессиональные и личностные качества, как и сама группа, обладающая определенными особенностями. Пожалуй, важное ключевое понятие менеджмента, которое всесторонне связано с целями, функциями и в целом с процессом управления, работой менеджеров и их полномочиями – это и есть организационная структура управления. Капитал любой организации – это, прежде всего люди, важнейший ресурс. Вложения в подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации, создание благоприятных условий труда, заработная плата – это один из видов инвестиций любой организации. Человеческие ресурсы, представляют основной ресурс, который необходимо учитывать не только при использовании научного подхода, но и искусства его применения в некоторых конкретных ситуациях.

Если рассматривать деятельность организации при решении социально-

экономических, технологических, социально-психологических процессов, в деятельности организации применяется три основных блока управления:

- общее управление внутри организации;
- управление производством;
- управление персоналом.

В рыночных условиях современного мира результативная деятельность компании зависит не только от качественной продукции и качественного предоставления услуг. Для успешной и эффективной работы необходимо правильное направление бизнес-процессов и грамотное профессиональное руководство персоналом. Поэтому, первоочередной задачей является формирование эффективной организационной структуры в рамках системы управления.

Управление организацией – это не что иное, как процесс переработки информации, а принятое на уровне звена управления управленческое решение – это новая информация, которой руководствуются все те, кого это решение касается [4]. Современный менеджмент может считаться успешным, если он находится в постоянном и динамичном развитии, ориентирован на изменения, которые обеспечивают жизнестойкость всей организации, накопление инновационного потенциала и целеустремленности ее сотрудников. Все это становится возможным только при условии исследования процесса управления, предполагающего наиболее эффективное построение системы управления и ее функционирования. Такие исследования позволяют определить соответствие системы управления изменяющимся условиям и факторам экономики.

Исследование в современном менеджменте определяется как одна из важных функций управления, направленная и на объект управления, и на самоуправление. Поэтому, правильность построения структуры управления может быть источником развития фирмы и мотивационной основой осуществления ее деятельности.

Многие ученые исследователи, в области формирования и развития систем управления, до сих пор не могут дать однозначного ответа: менеджмент

– это наука или искусство управлять? Так, например: П. Э. Лэнд определял менеджмент как искусство управлять [28] и с этим можно частично согласиться. Менеджмент с точки зрения искусства управления основан на том, что организации представляются как сложные социально-технические системы, на функционирование которых оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды. Одними из важнейших ресурсов любой организации являются человеческие ресурсы, представляющие собой основной фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях [42].

Необходимость совершенствования системы управления сегодня, с переходом к рыночным отношениям, определяется множеством факторов. Одни формы и методы управления сменяются другими. С учетом технологического прогресса и конкуренции, предприятиям необходим поиск новых способов управления. И поэтому, сегодня эта проблема остается актуальной. Эффективность работы предприятия в большей степени зависит от организованности системы управления, организационной структуры деятельности всех ее элементов в достижении выбранной цели. Стратегия управления направлена на установление рациональных, четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, структурами и звеньями управления на всех уровнях. Распределение между ними прав, ответственности и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, минимизации числа ступеней структуры управления, дублирования функций и информационных потоков помогает повышению оперативности принимаемых управленческих решений. В современных условиях успех предприятия определяется рациональной организацией всего производства, производства продукции, снижением издержек, воздействием управления на внутренние факторы производства, внедрение автоматизированных систем управления и систем принятия решения, распределение функций и полномочий между руководящими работниками, ответственными за структурные подразделения.

Поэтому, совершенствование организационной деятельности, вызванное техническим прогрессом, условиями сбыта продуктов и услуг требует необходимости анализа форм и методов управления на уровне самого предприятия, управления людьми и их полномочиями, их влиянием на все стороны производственного процесса. С высоким уровнем политической и экономической жизни современного общества встает вопрос эффективной перестройки систем управления, соответствие управления изменяющимся условиям и факторам экономики. Необходимо не только грамотно и серьезно подходить к самому процессу управления, но определить четкое и ясное видение структуры собственной компании, понимание того, почему именно этой компании подходит эта структура, и к каким результатам она приведет в перспективном будущем.

Нельзя однозначно сказать, что какие-то организационные структуры прогрессивные, а какие-то отсталые. Каждая организационная структура имеет свои достоинства и свои недостатки и может показать себя с наилучшей стороны только в конкретной фирме и в виде деятельности. Поэтому, задачей сегодняшних менеджеров является определение и претворение в жизнь именно такой организационной структуры, которая способна соответствовать целям и задачам компании.

Как сказал И. Азидес: «Не стоит пытаться найти идеального менеджера, тем более не стоит пытаться им стать. Таких менеджеров просто не существует. Но можно и нужно стать правильным менеджером, который создаст идеальную организацию, работающую максимально эффективно» [1].

В современных условиях у многих компаний появляется необходимость перестройки традиционной организационной структуры. Опыт показывает, что структуры, ранее применяемые, тормозят развитие некоторых видов деятельности, так как рыночная конъюнктура изменчива. Мало в управлении самостоятельности, инициативы, высокий бюрократизм, многоступенчатость функций. Поэтому, сегодня делается акцент на виды структур мало уровневые, оперативно реагирующие на нововведения и изменения. Организационная

структура как основа управления, определяет состав подразделений, взаимосвязь, соподчиненность, разделение управленческих решений в соответствии с должностными обязанностями. Организационная структура востребована, пока она имеет актуальность. С развитием бизнеса, происходят изменения. Существующая структура не может уже соответствовать реально происходящим процессам. Поэтому, появляется основание для оптимизации организационной структуры. Целью любой организационной структуры является выполнение стратегических планов компании, поэтому организационная структура должна способствовать реализации стратегии.

Последовательность разработок по формированию организационной структуры, анализ факторов, оказывающих влияние на нее, осуществляется на иерархических уровнях управления, по направлению сверху вниз. Руководители ставят конкретные задачи, устанавливают должностные обязанности, закрепляют их выполнение за конкретными лицами.

Опыт показывает, что структуры, ранее применяемые, тормозят развитие некоторых видов деятельности, так как рыночная конъюнктура изменчива. Мало в управлении самостоятельности, инициативы, высокий бюрократизм, многоступенчатость функций. Поэтому, сегодня делается акцент на виды структур мало уровневые, оперативно реагирующие на нововведения и изменения. Организационная структура как основа управления, определяет состав подразделений, взаимосвязь, соподчиненность, разделение управленческих решений в соответствии с должностными обязанностями. Организационная структура востребована, пока она имеет актуальность. С развитием бизнеса, происходят изменения.

1.2 Формы организационных структур

Правильно выбранная организационная структура создает оптимальные условия для принятия управленческих решений, ее стабильное положение, с одной стороны, делает компанию более устойчивой, с другой стороны,

позволяя оперативно реагировать на происходящие изменения во внешней и внутренней среде. Организационную структуру предприятия можно представить в виде схемы, которая дает четкое представление об организации людей, о направлении движения компании, использовании того необходимого инструмента для принятия стратегических решений и преодоления различных разногласий. Формирование организационной структуры неизбежно и деятельность любой организации подразумевает какую-либо организационную структуру, не зависимо от того, кто будет являться ее участниками, какие задачи будут решаться, в ней всегда будут присутствовать следующие элементы:

1) управление конкретным видом деятельности или группой людей, принимающих решения в организации;

2) правила организации работы фирмы или группы людей, обязательные для исполнения;

3) распределение необходимого труда, который в каждой организации должен быть определен: временный или постоянный, формальный или неформальный и по другим критериям.

Рассмотрим следующие организационные структуры, которые являются в теории менеджмента традиционными. Представленные структуры основываются на функциональном подразделении, а полномочия принятия стратегических и оперативных задач происходят на верхнем уровне. Существует несколько типов традиционных организационных структур управления предприятием.

Линейная организационная структура.

Линейная структура управления является разновидностью формальной иерархической структуры организационной системы, в которой менеджеры всех уровней управления наделены линейными полномочиями, а хозяйственные вертикальные связи основываются только на отношениях распорядительства подчинения. Линейная структура представляет собой первую «самую общую ступень разделения управленческого труда» [33].

Линейная структура самая простая существующая структура. Характеризуется цепью инстанций. Решения в данной структуре принимаются сверху вниз. Такая структура характерна для небольших организаций, мелких контор по оказанию услуг. Такой вид структуры управления состоит в единоначалие. Один начальник, которому подчинен и подотчетен каждый работник и все решения принимаются через него. Здесь присутствует узкая специализация сотрудников, выполнение множества повторяемых работ, нет четкой согласованности в принятии, реализации управленческих решений. Высокие требования к компетентности и квалификации руководителя. Линейная организационная структура изображена на рисунке 1.

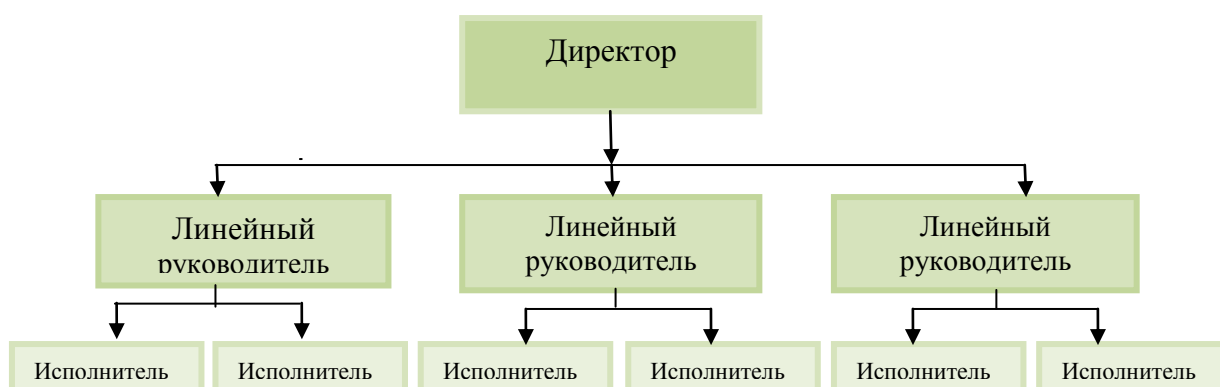


Рисунок 1– Линейная организационная структура

Преимущества линейной организационной структуры:

- самая простая организационная структура;
- четкая взаимосвязанность по иерархии подчинения;
- жесткое управление формирует жесткую дисциплину;
- принятие быстрых решений приводит к эффективным действиям;
- в структурах власти и ответственности существует ясность.
- контроль осуществляется одним руководителем, который может проявить и гибкость к подчиненным.

Недостатки линейной организационной структуры:

- все решения руководством принимаются единолично;
- отсутствие оперативности принятия решений в подразделениях;
- менеджер верхнего уровня перегружен работой;

- осуществление коммуникаций происходит только сверху вниз;
- отсутствие звеньев, занимающихся планированием и подготовкой решений.

Линейно – штабная организационная структура.

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования [36]. Данная структура состоит из специализированных подразделений (штабов) и характеризуется тем, что подразделения не принимают решения, за них это делает линейный руководитель. Подразделения только помогают линейному менеджеру выполнять отдельные функции, такие, например, как стратегическое планирование и анализ производственно – хозяйственной деятельности. Главная задача линейного руководителя – оказать содействие линейному менеджеру в выполнении им своих функций управления. Линейно – штабная структура способствует быстрейшему принятию управленческих решений, дает возможность воспринимать и перерабатывать большой объем информации, сохраняя при этом принцип единоначалия. Линейно - штабная организационная структура изображена на рисунке 2.

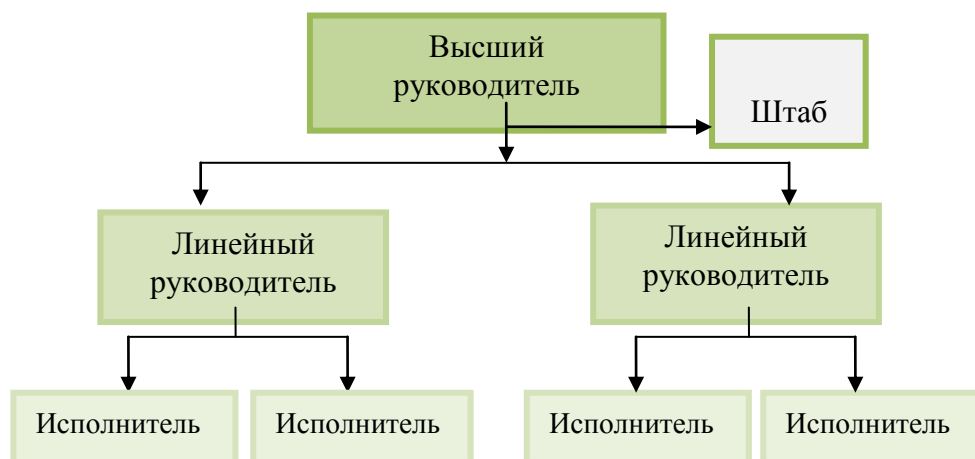


Рисунок 2– Линейно – штабная организационная структура

Преимущества линейно – штабной организационной структуры:

- сотрудники специализируются на конкретных функциях;

- принимают на себя ответственность по улучшению информационного обслуживания линейных руководителей;
- линейные руководители концентрируют внимание на управление организацией;
- организационные изменения характеризуются минимальным риском возникшего сопротивления;
- сотрудники понимают цену своего вклада в общее дело.

Недостатки линейно – штабной организационной структуры:

- нет четкости в распределении ответственности;
- у сотрудников нет достаточных знаний для ориентировки на результат;
- многоуровневая иерархия.

Функциональная организационная структура.

Данная организационная структура организует сотрудников, в соответствии с отдельными выполняемыми функциями. Функциональная структура характеризуется тем, что линейные руководители высших ступеней управления являются единоначальниками, им подчиняются функциональные руководители. В тоже время, линейные руководители низшего звена не подчинены функциональным руководителям высшего звена. Функциональная структура управления предполагает создание некоторых подразделений для выполнения определенных функций (например, маркетинг, сбыт и др.). Функциональная организационная структура изображена на рисунке 3.

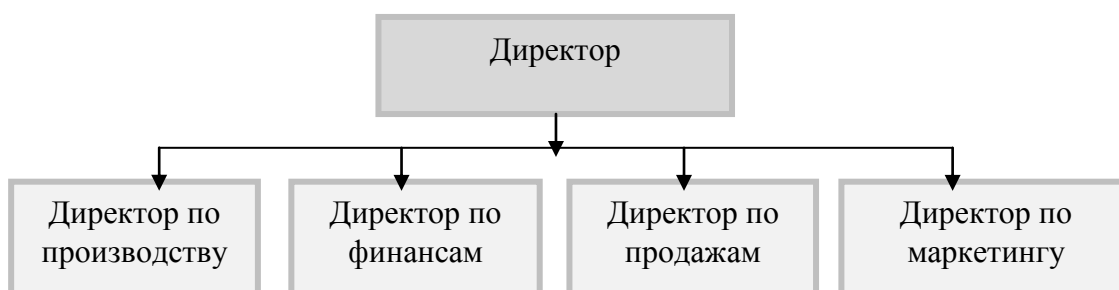


Рисунок 3– Функциональная организационная структуры

Преимущества функциональной организационной структуры:

- высокая специализация;
- четкий порядок подчиненности;
- четкая ответственность исполнителей;
- скорость и эффективность выполняемых работ;
- отсутствие дублирования работ.

Недостатки функциональной организационной структуры:

- центральное внимание занимают сотрудники, а не компания;
- решения, принятые одним начальником не всегда правильные для компании;
- с ростом компании трудно осуществлять внутренний контроль;
- отсутствие единых действий между подразделениями.

Линейно – функциональная организационная структура.

Такая организационная структура управления является разновидностью иерархической структуры, самой распространенной, в которой отделяются линейные полномочия от функциональных, происходит делегирование полномочий, распределение в самостоятельное функциональное управление отдельными видами ресурсов организации. При этом высшие руководители управленческих блоков имеют полномочия распорядителей этих ресурсов. Функциональное управление направлено на линейных руководителей среднего и низового звена, а те уже доводят сведения до непосредственных исполнителей. Линейные руководители нижестоящих уровней не имеют права единоличного распоряжения ресурсами организации, а имеют полномочия распорядителей рабочего времени своих подчиненных. При такой структуре управления принцип единоначалия в организации сохраняется.

Таким образом, такая организационная структура управления предполагает наряду с вертикальными (линейными) связями, диагональные (функциональные) и горизонтальные (межфункциональные) связи. Такое разделение труда, создает предпосылки для роста квалификации специалистов в реализуемой функциональной области и усиливает производственную реакцию фирмы [33]. Линейно – функциональная организационная структуры

представлена на рисунке 4.

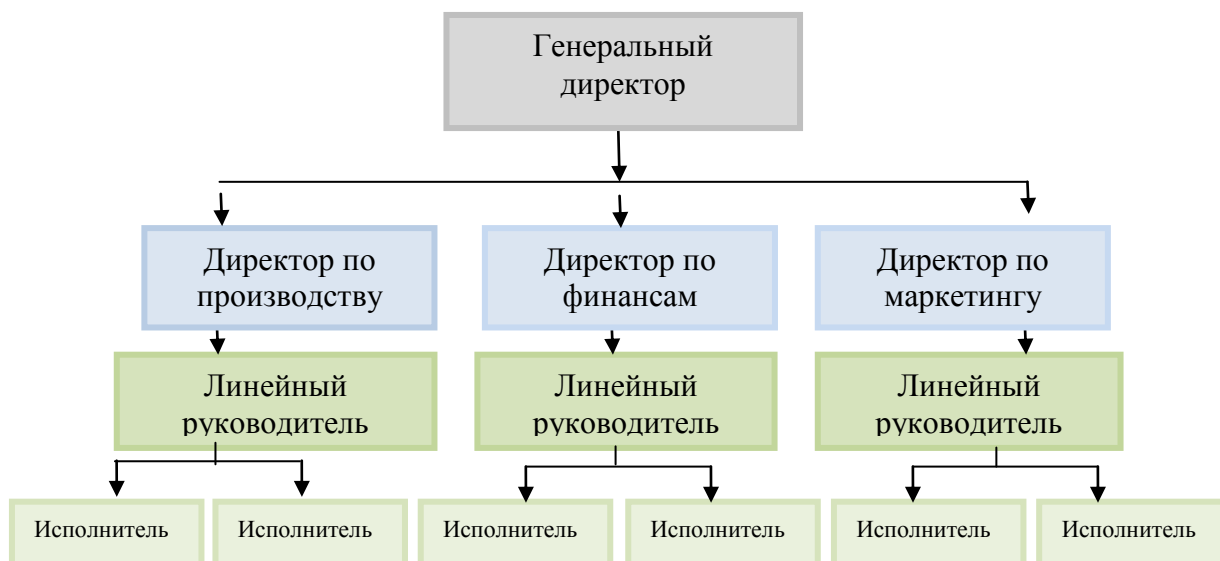


Рисунок 4– Линейно – функциональная организационная структуры

Преимущества линейно – функциональной организационной структуры:

- каждый сотрудник подчиняется одному руководителю;
- линейные руководители освобождены от решения некоторых задач, например, планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и других.

- высокая специализация сотрудников.

Недостатки линейно – функциональной организационной структуры:

- заинтересованность каждого подразделения в достижении своей цели, а не общих целей организации;
- отсутствие тесных взаимоотношений между подразделениями на горизонтальном уровне;
- чрезмерная централизация на вертикальном уровне управления;
- аккумуляция стратегических и оперативных задач на верхнем уровне управления.

Дивизиональная организационная структура.

В такой структуре организация сотрудников происходит на основе группировки по рынкам продуктов и географическому положению.

Дивизиональная организационная структура – это самостоятельно действующие подразделения, входящие в организацию, отдаленные друг от друга подразделения, самостоятельно решающие текущие организационные и производственные вопросы. Структура управления довольно сложная, дублирование функций, координация работы подразделений. Все это, в итоге, приводит к затратам, необходимым для содержания управленческого аппарата. К такой структуре относится, например, продуктовая структура – организация деятельности сотрудников вокруг разных продуктов. Такая структура – лучший вариант для розничных магазинов, где множество продуктов. Дивизиональная организационная структура изображена на рисунке 5.

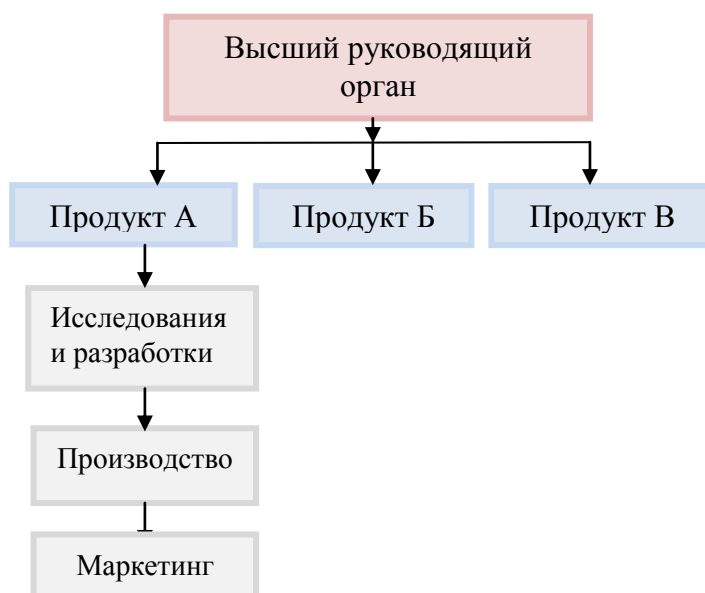


Рисунок 5 – Дивизиональная организационная структура

Преимущества дивизиональной организационной структуры:

- не работающие структурные подразделения при необходимости, если они не работают, легко закрыть;
- каждая предпринимательская единица имеет управление отдельного структурного подразделения;
- решения принимаются довольно быстро;
- большая независимость принятия решений;

- отдельное внимание к отдельным возникающим проблемам;
- высокая производительность и эффективность работы.

Недостатки дивизиональной организационной структуры:

- нет общей организационной цели;
- отсутствие конкуренции между внутренними подразделениями;
- многоступенчатость организационных уровней, препятствующих деятельности и развитию бизнеса;

Рыночная организационная структура.

Такая организационная структура предполагает некоторую группировку сотрудников согласно определенному рынку, на котором работает компания. Если у компании несколько разных рынков, соответственно такой структуры, каждый рынок будет считаться отдельным подразделением. Рыночная организационная структура изображена на рисунке 6.

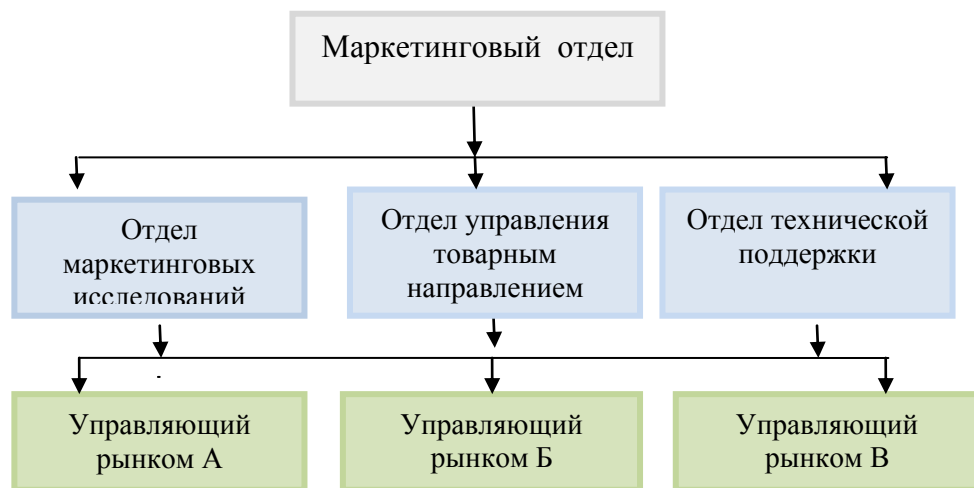


Рисунок 6 – Рыночная организационная структура

Преимущества рыночной организационной структуры:

- ориентация рынка на конкретного потребителя;
- доступность новых продуктов потребителям;
- закрепление функций за определенными исполнителями и конкретным рынком;
- возникшие проблемы, на отдельном рынке, решаются самостоятельно и изолированно;

- задачи решаются вовремя, согласно ответственности исполнителей за данный рынок;

- повышение специализации сотрудников на конкретном рынке;

Недостатки рыночной организационной структуры:

- разногласия в принятии решений между подразделениями;

- организация внедрения новых продуктов требует больших затрат;

- сотрудники подразделений непосредственно подчиняются руководителю подразделения и руководителю маркетинговой службы;

- у крупных организаций организационная зональная структура;

- принципы компании отличаются зависимостью от регионов;

- отслеживание результатов каждой области отнимает достаточно много времени;

- плохая коммуникация между сотрудниками в различных регионах.

Матричная организационная структура.

Примером матричной структуры может быть объединение продуктовой и функциональной структур. Эта структура является самой сложной из структур. Особенности матричной структуры заключается в том, что исполнитель имеет двух или несколько руководителей. Руководители могут контролировать деятельность исполнителя при реализации им какого-либо проекта. Существует функциональная матрица. В матричной структуре менеджеры по проекту курируют функциональные аспекты проекта. Но в тоже время они имеют очень ограниченную власть, ресурсами и проектом руководит менеджер функционального подразделения.

Подобная структура ориентирована на результат, а не на процесс, и при этом позволяет использовать знания специалистов в узких областях, что, естественно, повышает качество работы [33].

Матричная структура изображена на рисунке 7.

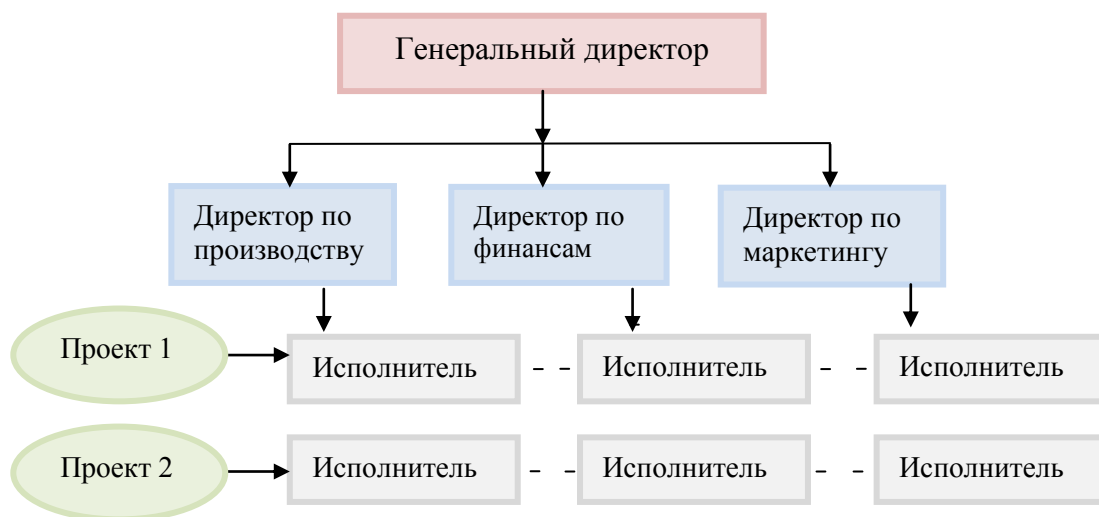


Рисунок 7– Матричная организационная структура

Преимущества матричной организационной структуры:

- руководство проектом осуществляет руководитель подразделения;
- несет ответственность за непредвиденные обстоятельства руководитель функционального подразделения;
- взаимосвязь менеджера по проекту с сотрудниками дает хороший результат;
- самостоятельность менеджера по проекту может изменить ситуацию;
- решения принимаются руководителем функционального подразделения.

Недостатки матричной организационной структуры:

- у менеджера по проекту нет полной власти;
- деятельность неконтролируемых сотрудников может дать меньшую производительность всего подразделения;
- менеджер по проекту не имеет контроля в определении приоритетных задач;
- затруднение адаптации сотрудников в новом коллективе.

Таким образом, каждая из приведенных структур управления имеет свои преимущества и недостатки. Эффективность использования данных структур

можно только рассмотреть на примере конкретного предприятия. Оптимальной можно считать ту структуру управления, которая эффективно, целенаправленно работает на достижение поставленных целей, эффективно работает с внешним окружением, удовлетворяет потребности своих сотрудников, а также потребности клиентов.

1.3 Проблемы практики изменений при реорганизации структуры управления предприятием

Реорганизация – это изменение структуры или функционирования организации, вызванное необходимостью повышения эффективности или изменения цели организации.

Существуют различные виды реорганизации структуры управления предприятием. Процесс изменения элементов структуры управления может осуществляться в результате:

1. Слияния предприятий, когда два или несколько предприятий объединяются в одно. Здесь присутствуют: *горизонтальное слияние* (дифференциальное), объединение предприятий с выпуском одинаковых товаров или оказанием одинаковых услуг и *вертикальное слияние* (интегральное), когда, например, объединяются предприятие с поставщиком.

2. Присоединения предприятий, предполагающего объединение одного предприятия с другим. В результате данной реорганизации нового предприятия не возникает.

3. Поглощения предприятий – когда одно предприятие приобретает все права, а другое становится дочерним или подразделением.

4. Разделения предприятий – когда предполагается создание самостоятельных предприятий, нескольких, на основе одного, которое в дальнейшем ликвидируется.

5. Выделения предприятий – когда из одного предприятия выделяются несколько структурных подразделений, а на основе их создаются новые предприятия.

6. Преобразования предприятий, предполагающего изменение существующей формы собственности. Вновь созданное предприятие приобретает все права ранее существующего.

В настоящее время необходимость реорганизации многих компаний очевидна. Частые изменения, которые происходят на современных рынках, вынуждают многие компании оперативно реагировать на изменение спроса, соответственно, каждой компании приходится проходить через те или иные организационные изменения.

Последовательность реорганизации можно определить следующими этапами:

1. Подготовка реорганизации.

В результате этого этапа появляется необходимость достижения некоторых целей, например: разработки определенного «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру, положение о группе, которая будет заниматься преобразованием, ее состав, план намечаемых мер.

2. Определение проблемы. Сбор информации.

На втором этапе выполняется задача по выявлению продуктов и услуг, ориентированных на потребителя и рынок. Соответственно, можно определить следующие ключевые моменты, например: главные процессы в деятельности организации, их соответствие процессам потребителей и поставщиков, и стратегическим процессам организации.

3. На третьем этапе определяется общее и полное понимание проблем, решение которых способствовало бы быстрейшему достижению цели. Происходит планирование последовательности действий на ближайший период.

Правильный выбор реорганизации во многом может зависеть от правильного выбора того момента, когда легче всего можно будет достичь целей реорганизации.

Целями реорганизации является:

1. Защита прав учредителей компании.
2. Полная прозрачность экономических показателей для учредителей и контрагентов.
3. Разграничение прав и ответственности, перераспределение прав.
4. Стимулирование процессов корпоративного управления, участие лиц, заинтересованных в долгосрочном развитии и привлекательности для инвесторов.
5. Эффективность механизма управления.
6. Последовательность действий комплексной реорганизации.

Генеральный директор, менеджеры и вся его команда должны определить такой момент времени, когда значение имеют множественные факторы, влияющие на план преобразований. Необходимо ответить на вопрос: будет ли компания иметь выгоды и не нарушит ли устоявшийся привычный распорядок?

Сотрудники компании, как правило, с недоверием и особенно восприимчиво относятся к переменам на поворотных моментах в компании, таких как реорганизация, в виде слияния и поглощения. На данном этапе происходит перераспределение всех первостепенных функций, и определяются важные процессы. Любая компания и ее руководство в своих действиях зависят от различных социальных реальностей, обязательств перед сотрудниками, требований регулирующих органов, сложившихся традиционных методов. Руководству, которое планирует реорганизацию, необходимо в начале пути учитывать такие ограничения, чтобы защититься от разного рода неприятных сюрпризов.

По мнению американских исследователей Р. Блейка и Д. Мутона любую управленческую деятельность можно измерить двумя «мерами» – это

внимание к производству и забота о людях (внимание к человеку) [7].
Внимание к производству. Руководителям приходится решать широкий круг вопросов, касающихся эффективного подбора и расстановки кадров, организации производственного процесса, выпуска качественной продукции и много другого.

Забота о людях предполагает личное участие работников в достижении намеченных целей, в ответственности, создании хороших условий труда, благоприятных взаимоотношений в коллективе. Если эти параметры будут высокими, то управление может считаться эффективным.

Разработчикам плана изменений, преобразований необходимо учитывать человеческий фактор, такой как существующая договоренность или ожидания сотрудников. Если преобразования могут вызвать противоречия стереотипному распределению полномочий, то успех реорганизации зависит от того, насколько компания способна преодолеть все противодействия.

Процесс реорганизации, подразумевает программу действий, которые направлены, кардинальным образом, изменить организационное управление.

Необходимость непрерывных изменений, их возрастающая сложность, оперативность решений, требуют разработки неординарных подходов к управлению предприятием. В целях эффективного решения проблем управления изменениями современная организация вынуждена жить и работать одновременно в двух временных измерениях – в настоящем и в будущем [6].

Систему подчинения в структуре управления определяют вертикальные связи. Горизонтальные связи управления – это переговоры и согласования. При изменении любого элемента организационной структуры появляется необходимость изменений в остальные элементы. Например, создание нового отдела предполагает руководителя, внутреннюю иерархию сотрудников, связь с остальными отделами. При расширении предприятий, соответственно, увеличивается число уровней и рост числа элементов организационной структуры управления, что усложняет управленческую взаимосвязь и принятие решений. В данном случае нарушается гибкость и

динамика управления, все это становится в современных условиях серьезной проблемой.

Менеджеру, для того, что бы добиться эффективной работы своего предприятия, необходимо не ограничивать анализ ситуации только рамками компании, и тщательно отслеживать происходящее за ее пределами [38].

Во многих компаниях часто происходят всякого рода перемены. Менеджерам среднего звена по мере возможности приходится наводить порядок в подразделениях. Нельзя не согласиться с Д. Горевым, который сказал: «Очень важно, мне кажется, чтобы за рутинной дел управленцы не забывали думать о вещах по-настоящему важных – о стратегии, целях и особенно о способах достижения этих целей»[15].

В рыночных условиях часто происходит изменение рынка, быстро меняется предложения и спрос на товар и поэтому, компаниям приходится быстро реагировать на эти изменения и, соответственно, менять и организационную структуру. Рынок не будет ждать, когда предприятие постепенно перестроит свою систему управления под его требования [32].

В случае, если появляется необходимость оптимизации деятельности всей компании, проводится комплексные мероприятия, то есть организационная структура обычно формируется «с нуля». Комплексная реструктуризация предприятия включает следующие этапы:

1. Подготовка и проектирование реструктуризации:

- диагностика организации;
- анализ внешних условий;
- создание штаба структуризации.

2. Реорганизация действующей структуры:

- определение целей;
- планирование;
- оптимизация бизнес – процессов;
- проектирование структуры организации;
- запуск сквозных функций.

3. Реализация мероприятий по реорганизации структуры управления:

- проведение изменений в жизнь;
- анализ проделанной работы и подведение итогов.

На первом этапе оценивается текущее положение дел, выявляются слабые места и потенциальные возможности для улучшения. На втором этапе происходит не только изменение структуры, но и методы управления, внутреннее взаимодействие и даже пересматриваются собственные ценности. На третьем этапе разрабатываются мероприятия, необходимые для реорганизации.

Не смотря на планирование реорганизации структуры управления, его недостаточно для успешной реорганизации. Прежде чем начинать планировать реорганизацию структуры управления, необходимо понимать, нужно ли проводить реорганизацию и ради каких целей. Если таким образом можно определить бизнес – идею реорганизации, то это может иметь смысл проводимой реорганизации структуры управления, в обратном случае, реорганизация может быть и неудачной. Убедительная бизнес – идея, становится движущей силой, способной объединить коллектив, способной преодолеть сопротивление, которое в любом случае, вызывает неизбежность перемен. Чтобы понять причины изменений организационной структуры необходимо изучить и понять принципы ее формирования. При формировании и изменении организационной структуры необходимо учитывать множество факторов. Формирование структуры определяется ее организацией. На крупных предприятиях организационная структура сложная и многоуровневая, чем на небольших. Поэтому, при изменениях организационной структуры необходимо учитывать масштабы предприятия, быструю адаптацию к новым условиям. Функции управления на разных этапах деятельности предприятия меняются, поэтому такой момент должен учитываться при вносимых изменениях в организационную структуру, необходимых для эффективного управления на определенных этапах. Если, например, объединяются

предприятия или входит одно в состав другого, то управленческие функции, соответственно, переопределяются.

Любые изменения, которые могут быть обусловлены возникновением проблем, требуют определенных подходов со стороны менеджеров и требуют принятия определенных управленческих решений. В этом случае необходимо модифицировать организационную структуру.

Зоны риска, где часто возникают проблемы, представлены в таблице 1.

Таблица 1– Соответствие организационной структуры проблемам

Соответствие	Потенциальные проблемы
<p>Стратегии бизнес - единиц – предусматривается ли новой структурой значительное внимание менеджмента к конкурентам и их преимуществам по каждому рыночному сегменту или продукту?</p> <p>Корпоративной стратегии – координации ключевых функций или стратегических предпочтений?</p> <p>Персоналу – могут ли сотрудники эффективно работать в рамках данной структуры?</p> <p>Ресурсам – производительна ли организационная структура, с учетом имеющихся ресурсов.</p>	<p>Координация – есть ли взаимодействие между бизнес - единицами?</p> <p>Профессиональные структуры – дает ли структура защиту от влияния доминантной культуры?</p> <p>Чрезмерная иерархия – есть ли уверенность, что определенная структура имеет необходимые знания и компетенцию?</p> <p>Ответственность – есть ли четкие показатели эффективной работы, в результате применения новой структуры у всех бизнес - единиц?</p> <p>Гибкость – будет ли структура гибкой, реагировать на неопределенность, создавать новые возможности?</p> <p>Избыточная сложность – соответствует ли структура реальной сложности рыночных отношений?</p>

Организационная структура как форма должна следовать за измененным содержанием организации, опираясь на выбранные характеристики с точки зрения соответствия миссии и стратегии, и быть лучшим вариантом поддержки инновационных изменений [36].

Любое проектирование организационной структуры управления должно начинаться с определения целей, миссии, стратегии в соответствии с видом

деятельности предприятия, четкого определения подчинения, способов контроля.

Как сказал Г. Минцберг: « Не нужно менять структуру под людей – это тупик. Необходимо как бы вновь создать организационную структуру и подобрать людей под нее »[37].

Методика реорганизации осуществляется по определенным правилам. Одна из методик была предложена М.Л. Разу [43]. Она базируется на концептуальном подходе взаимосвязей структуры с общими и конкретными функциями управления, связи между изменением целей и задач, структуры и функций. Совершенствование организационной структуры управления, новые или измененные функции структуры управления должны соответствовать управлению определенной деятельностью, выполняться конкретными подразделениями, соответственно их функциям.

На структурные преобразования, так или иначе, скажутся изменения в функциях при введении новых функций или их отмирание. Может произойти или появление новых элементов управления (групп специалистов, отделов) или ликвидацию, имеющихся отдельных функций, также как, и перераспределение функций, расширение или сужение их может привести к структурным изменениям действующих систем управления.

Можно определить изменения, касающиеся функций управления:

- появления новых конкретных, специфических функций;
- расширения или сужения некоторых функций;
- отмирание некоторых функций;
- перераспределение их содержания.

При проведении мероприятий комплексного реформирования структур управления, происходит вовлечение всех звеньев и функций управления в процесс преобразований. Преобразования на уровне предприятия касаются или звеньев управления, или функций.

Организационные изменения и преобразования дают возможность устранения недопонимания среди сотрудников, обучение персонала

происходит уже в новых условиях, соответственно разрабатываются новые должностные инструкции. Оценку эффективности изменений можно измерить по соответствию поставленным целям и затраченным ресурсам.

Модель структурных преобразований исходит из необходимости соответствия типа организационной структуры задачам организации. Это, в свою очередь, предполагает формирование новых типов взаимодействий внутри организации:

- 1.Создание новых структурных механизмов (группировки, координации подразделений, горизонтальные связи).

- 2.Внедрение новых методов принятия решений.

- 3.Управление квалификацией и возможностями персонала.

- 4.Внедрение новых методов разрешения конфликтов [38].

Процесс совершенствования структур управления определяется как процесс, состоящий из этапов:

- 1.Выявляется проблема. С этого этапа начинается процесс преобразований.

2. Анализируется ситуация, оценивается проблема.

- 3.Дается заключение о существующей проблеме, необходимости преобразований и устранения источника ее возникновения.

4. Выбираются подходящие решения.

- 5.Внедрение преобразований. После выбранного оптимального решения, необходимо приступить к его реализации. Разрабатывается конкретный план мероприятий, назначаются ответственные лица за каждый этап.

- 6.Анализируются результаты, например, снижение прогулов, повышение эффективности, налаживание связей с потребителями. На этом этапе оцениваются плановые преобразования, которые могут дать желаемые результаты. Если мероприятия не выполнены, то процесс преобразований начинается опять с первого этапа.

В первую очередь при построении и функционировании систем управления необходимо учитывать ряд объективных общих принципов:

- 1) целенаправленность – формирование систем управления;
- 2) делимость – декомпозиция системы;
- 3) иерархичность – делегирование полномочий;
- 4) взаимодействие – с другими системами;
- 5) согласованность – звеньев управления;
- 6) оперативность – своевременное принятие решений;
- 7) комплексность – увязка всех формирующих элементов;
- 8) системность – непрерывное выполнение работ по управлению [30].

Любые преобразования сильно влияют на систему труда работников. Система управления, определяющая занимаемую должность и характер выполнения работ, организованность исполнителей, эффективность выполняемой работы и оплату труда работников – важный фактор характеризующий компанию и определяющий ценности ее сотрудников.

Все изменения, должны быть должным образом проанализированы.

Порядок действий при реорганизации примерно следующий:

1. Анализ функционирования прежде и сейчас:

- 1) система оплаты труда;
- 2) руководящие сотрудники;
- 3) материально ответственные сотрудники;
- 4) нормирование рабочего дня;
- 5) внутренний трудовой распорядок;
- 6) численность штата.

2. Анализ трудовых условий конкретных работников:

- 1) заработная плата;
- 2) продолжительность отпуска;
- 3) смены, командировки;
- 4) особенность работы, опасность, вредность;
- 5) изменение должности;
- 6) перевод сотрудника.

Последовательность действий при переименовании:

1. Реорганизация не нарушает прав сотрудников:

- 1) издание проекта приказа о реорганизации, подписанного руководством;
- 2) ознакомление работников о содержании приказа;
- 3) изменение штатного расписания и Положения о структурных подразделениях;
- 4) разработка дополнительных соглашений и инструкций по поводу внедрения изменений, подписание руководством;
- 5) всеми сотрудниками.

Если меняются функции, у сотрудников, то алгоритм тот же, за исключением пятого пункта, где указывается, что в случае отказа от продолжения деятельности, в связи с новыми условиями, уволенным сотрудникам производится денежная выплата (п. 5 ст. 35 ТК).

В условиях все больше и больше меняющегося делового мира традиционные механизмы теории организации и научного менеджмента оказываются все менее полезными и даже совершенно непродуктивными.

Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями [20].

Методы исследования структур управления.

Начинать исследование структуры управления необходимо с диагностики предприятия, определения проблем, нахождение «узких мест» структуры управления. Для этого необходимо провести анализ организационной структуры, штатного расписания, положения о подразделениях, должностных инструкций и прочих нормативных документов, соответствия работников занимаемой должности. Обычно диагностика проводится на основе сравниваемых показателей, фактических с плановыми показателями. Выявляются недостатки управления, составляется план проведения мероприятий по изменению, определяется перечень

необходимой документации. Чаще всего применяется метод реструктуризации целей и экспертный метод.

Основными методами исследования структур управления являются:

- а) метод сравнения и аналогий;
- б) экспертно-аналитический;
- в) системный метод;
- г) организационное моделирование;
- д) социологический метод.

Метод сравнения и аналогий заключается в том, что базой сравнения структур и механизмов управления является сходство предприятий по характеристикам (размеру, типу производства, выпускаемой продукции и т.д.). Данный метод характеризуется разработкой и использованием типовых инструментов структур управления, типовых функций управления, применение типовых методик расчетов и нормативов численности работников по функциям управления. Метод сравнения и аналогий предполагает ограничения при выборе организационной структуры управления.

Экспертно – аналитический метод заключается в определении, так называемых, проблемных «узких мест» в структуре управления. Основой разработок мероприятий и рекомендаций эффективности организационной структуры являются количественные оценки. Данный метод применяется для определения принципов управления, передовых разработок в этой области, позволяет определить особенности «узких мест», провести их диагностику, обработку опросных и экспертных оценок, характеристик построения структуры управления. Метод достаточно гибкий, имеющий многообразные формы применения. Метод используется в сочетании с методами аналогий, реструктуризации целей, как правило, применяется графическое или табличное описание организационных структур управления.

Системный метод. Данный метод, основанием которого является реструктуризация целей. Определяются цели организации, дается качественная и количественная оценка их соответствия.

Этапы системного метода:

1) разработка «дерева» целей, которая является основой структуры, и взаимодействие которой происходит с организационными подразделениями и программными системами;

2) экспертный анализ организационного обеспечения по достижению определенной цели по каждому подразделению их взаимосвязи соответствия подчинению;

3) анализ соответствия ответственности поставленным целям конкретных подразделений, конкретных результатов по их достижению.

Метод организационного моделирования.

На основании данного метода проводится диагностический анализ и оценка разных вариантов организационных структур, распределение полномочий и ответственности, требующих управляющего воздействия. Затем устанавливаются периодичность воздействий, технические средства, необходимые для объема информации и другие необходимые элементы процесса управления.

На основе разработанных процессов определяется состав подразделений, численность работников, их подчиненность в ходе управления.

Таким образом, проблемы практики изменений при реорганизации структуры управления заключаются в том, что предполагаются изменения во всей деятельности организации, вызванные необходимостью повышения ее эффективности и изменения намеченных целей.

2 Общая характеристика деятельности компании АО «Связной Логистика»

2.1 Исследование внешней и внутренней среды предприятия

Компания «Связной» – крупнейшая в России розничная сеть Федерального значения, специализирующаяся на продаже персональных средств связи, услуг провайдеров (доступ в интернет), сотовых операторов, портативной цифровой аудио– и фототехники, аксессуаров. Основана компания в России в 1995 году. Основной юридический лидер АО «Связной Логистика». Дата образования «Связной Логистика» – 2005 год. Начинала свою работу компания «Связной» с 5 человек, к 2002 году компания насчитывала уже 81 магазин в Москве и Московской области. В 2002 году создается интернет-магазин «Связной», он является крупнейшим игроком в онлайн-ритейле. В начале 2014 года – «Связной» и Microsoft запустили совместный проект сферы розничных продаж. Открыты зоны экосистемы Windows в 50 магазинах ритейлера. Тогда же, в 2014 году произошел запуск приложения Dr. Tariff, что во многом помогает клиентам экономить деньги на мобильной связи. Компания начала свое существование с минимальным оборотным капиталом. Сравнительно за небольшой срок стала крупнейшим, развивающимся коммерческим предприятием. Крупнейшей лояльной коалиционной программой в России является бонусная программа «Связной-Клуб». В 2015 году «Связной» С-store становится лауреатом премии «Права потребителей» в номинации «Розничная торговля: специализированная сеть магазинов». Компания вошла в число ТОП-15 и стала крупным ритейлером в России. «Связной» запустил в 2016 году собственное мобильное приложение, где доступен весь ассортимент ритейлера. В том же году, «Связной Трэвел» запустил услуги бронирования билетов на автобусы, перевозки более чем, 17 тыс. направлений по СНГ и Европе и более, чем в 35 регионах первый в России авиабот в Facebook. В том же году, «Связной» и «Билайн» заключили

новый договор о партнерстве, о развитии розничной сети оператора. Связной» начал продажи смартфонов Xiaomi. Первым в России запустил HR-бот в Telegram, а «Связной Трэвел – проект с дополненной реальностью Travel GO. В 2016 «Связным» принимаются карты «Мир». В том же, 2016 году, становится лауреатом в номинации «Торговля товарами длительного пользования» и победителем премии «Права потребителей и качество обслуживания». В 2017 году «Связной» возобновил продажи электроники Samsung, расширил ассортимент на мелкую бытовую технику, товары для дома, компьютерные комплектующие, запустил сайт монобрендовой сети Cstore (c-store.ru), программу Trade-In более чем в 2 700 магазинах. Дистанционное обучение для сотрудников (СДО) стала возможной с личных устройств. Связной и TouchBank представили карту, которая дает преимущества для программ лояльности «Связного–Клуба» и банка. Связной начал продажи телемедицинских услуг, а также продажи в интернет – магазине украшений Pandora и запустил пилотный проект магазинов нового формата FLEX. В 2018 году «Связной» запустил программу Trade-In для Samsung, запустил новый, не имеющий аналогов проект – распродажу «Роняй цену» в прямом эфире. В апреле 2018 года в «Связном» начались продажи электромобилей Tesla, продажи сим-карт «Тинькофф Мобайл». Сегодня на территории России открыто порядка 2800 магазинов «Связной», более чем в 1300 городах России. Эти торговые точки посещают ежедневно более 2 млн. человек, более 30 тысяч продавцов-консультантов обслуживают их.

Компания «Связной» представляет сеть салонов (торговых точек) во всех регионах России. На примере торговой точки АО «Связной Логистика» можно дать характеристику предприятию в целом. В городе Томске расположено 12 торговых точек АО «Связной Логистика» и это каждое звено огромной цепи вносит свой небольшой вклад в общее дело достижение и выполнение намеченных целей компании в целом. Торговая площадь салонов небольшая, в среднем составляет 35 кв.м. – частица в огромном масштабе всей компании «Связной».

Компания «Связной» является коммерческой организацией, акционерное общество, созданное в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах». Руководствуется иными нормативными правовыми документами: законодательством Российской Федерации и Уставом Компании. Торговые точки осуществляют свою деятельность на основании лицензии, свидетельства о регистрации в налоговом органе.

В салонах оптово – розничной сети расширенный ассортимент мобильных телефонов, смартфонов и услуг операторов сотовой связи, представлены следующие товары: планшетные компьютеры, устройства для доступа в интернет (модемы), фото- и аудио/видео аппаратура, smartwearables, аксессуары. Среди услуг, оказываемых АО «Связной логистика», финансовые услуги. А это – кредит на товар, оформление кредитных и дебетовых карт, приобретение страховых продуктов, можно сделать денежные переводы, погасить кредит. Также «Связной» предоставляет широкий спектр услуг: оплату цифрового ТВ, оплату Интернета, установку и настройку приложений, дополнительные гарантии на них, коммунальные платежи, покупку авиабилетов и многого другого. В компании постоянно увеличивается объем и качество дополнительных услуг.

Основные услуги, которые предоставляет компания АО «Связной Логистика»:

- осуществляет подключения к тарифам операторов сотовой связи;
- консультирует потребителей о изменениях в тарифных планах;
- осуществляет замену тарифного плана;
- производит реализацию карт экспресс – оплаты операторов.

В магазинах оказывают финансовые услуги:

- на получение кредита на товар, на гибких условиях кредитования, можно погасить кредит;
- оформление полисов автострахования;
- оформление дебетовых и кредитных карт,

- сделать денежный перевод по России и СНГ;
- оформить договор об обязательном пенсионном страховании;
- произвести замену старого телефона на новую модель с доплатой.

Общая цель деятельности торговой сети – максимально возможный объем продаж товаров и услуг заявленного ассортимента на каждой торговой точке, снижение потерь и затрат. Большое число товаров находится в зале, в открытом доступе. Консультанты имеют специальную подготовку для того, чтобы быстро предложить новинки, произвести настройку по желанию покупателя. В настоящее время ассортимент АО «Связной Логистика» в значительной степени превышает ассортимент других магазинов электроники и предоставляет расширенный ассортимент товаров таких категориях как: зеркальные фотоаппараты, видеокамеры и аксессуары к ним, DVD – плееры и другие высокотехнологичные товары. Помимо этого, АО «Связной Логистика» предлагает большой спектр услуг:

- быструю оплату коммерческого телевидения;
- оформление полисов ОСАГО за несколько минут;
- оплату Интернет и IP-телефонии – быстро и без комиссии;
- оплату услуг связи – быстро и без комиссии.

Основные потребители компьютерной техники и услуг по техническому обслуживанию формирует рынок компьютерной техники. Объем рынка компьютерной техники товаров и услуг зависит от такого количества потребителей, которые активно отреагируют на предложения рынка.

Если произвести анализ сбыта продукции и предлагаемых услуг, то можно видеть следующий результат. Анализ проводился по результатам продаж за 2018г. Сотовые телефоны. Сотовые телефоны можно разделить по группам. Основными главными критериями в отдельной группе будем считать: дизайн, цена, многофункциональность. Например, сотовые телефоны:

- бюджетные телефоны – это недорогие, с небольшим набором функций телефоны;
- престижные телефоны – это новинки, телефоны, оснащённые

дополнительными функциями, на много дороже бюджетных телефонов, имеющие современный дизайн. Потенциальные покупатели сотовых телефонов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Группы покупателей сотовых телефонов

Возраст	Бюджетные телефоны	Престижные телефоны	Телефоны бизнес - класса
Люди молодого возраста (18-25л)	40%	20 %	10%
Люди среднего возраста (25-55л)	20%	25%	5%
Люди пожилого возраст (55 и старше)	5%		

Из таблицы видно, большим спросом пользуются бюджетные (не дорогие) сотовые телефоны, (основная группа покупателей – это молодежь), затем следуют престижные телефоны, но их продажи на порядок ниже. Основными покупателями являются жители прилегающего района, а также, жители пригорода. Также, потребителями товаров и услуг АО «Связной Логистика» являются банки, государственные организации, промышленные и транспортные предприятия, операторы связи и другие, таблица 3.

Таблица 3– Покупатели продукции АО «Связной Логистика»

Вид продукции	Покупатели	Уровень дохода	Удовлетворенность данным видом товара
Оборудование, предназначенное для сетей ISDN	Юридические или физические лица	Высокий	Покупатели, которые желают удовлетворить потребность в качественной цифровой технике, скорость и качество передачи данных, две ЭСМ-карты, АОН и т.д.
Декоративные телефоны	Юридические или физические лица	Высокий	Это покупатели, для которых дизайн, собственный имидж является важным
Радиотелефоны, телефаксы, мини-АТС	Юридические или физические лица	Средний и выше	Покупатели, пользующиеся услугами ГТС, или хотят пользоваться ею в будущем
Сотовые телефоны	Юридические или физические лица	Выше среднего	Покупатели, пользуются сотовой связью или хотят ею пользоваться в будущем

Выбор ценовой стратегии определяет концепцию выбора цен на свою продукцию, планирует выручку и прибыль компании от продажи товара. Компания, работающая в условиях рынка, прежде всего, должна выработать такую стратегию и принципы определения цен, которая помогала бы решать стоящие перед ней задачи. Эффективно спланированная система продаж позволит, в меньшей степени, тратить время на продажу одной единицы товара и увеличивать прибыль. Повышение эффективности продаж включает:

- функциональное управления продажами (прогнозирование, анализ продаж, запланированная отчетность);

- сегментацию базы клиентов и планирование контактов. Если рассматривать клиентов по принципу В.Парето «20 на 80», то получается, что 20% клиентов определяют 80% дохода, а на остальные 80 просто затрачивается время. Поэтому, рассматривая разные группы клиентов, можно выделить более активных и сосредоточить усилия на работе с ними:

- планирование, контроль и четкое выполнение действий менеджера, предложение сопутствующих товаров и услуг (cross-sale);

- предложение наиболее выгодных для компании услуг клиенту (up-sale) и пакета сопутствующих товаров и услуг (cross-sale).

Система up-sale подскажет менеджеру правильные, убедительные, аргументированные действия для совершения выгодной сделки.

Сегодня современные технологии дают возможность для повышения эффективности производства, но в тоже время способствуют и расширению рынков сбыта продукции. В основном, это сфера информационно-телекоммуникационных технологий. Включение в рейтинг такого индикатора как число абонентов сотовой связи или количество интернет пользователей становится обоснованным. Особенностью новых технологий (особенно в сфере телекоммуникаций) является то, что изменения происходят высокими темпами. В развивающихся странах быстро внедряются новые технологии.

Анализ потребителей дает возможность получить сведения о определенных группах покупателей, мотивации ими совершения покупок.

Целью подобного изучения является определение для компании сегмента более интересных потенциальных потребителей, воспользоваться этой информацией при разработке стратегии маркетинга. Рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду окружения АО «Связной Логистика». Внешние факторы – влияние государственных, налоговых, надзорных, пожарных и других органов контроля, уровень занятости и жизни населения, инфляция, уровень конкуренции. Внутренние факторы деятельности компании: организационная структура компании, ассортиментная политика компании, ценовая политика, маркетинг, кадровая политика, персонал компании. Внешняя среда в управлении рассматривается как макроокружение и непосредственное окружение. Анализируя непосредственное окружение предприятия АО «Связной Логистика», можно выделить следующие составляющие: конкуренты, потребители, поставщики, таблица 4.

Таблица 4 – Факторы среды непосредственного окружения

Группа факторов	Факторы	Проявление	Ответные меры
Конкуренты	Конкурентная борьба	Изменение ассортимента и цены конкурентов может сказаться на доле рынка	Расширение ассортимента и улучшение качества предоставляемых товаров и услуг
Потребители	Спрос на товары и услуги, информированность покупателей относительно товаров и услуг	Снижение покупательского спроса сказывается на выручке и приводит к уменьшению прибыли. Высокий уровень информированности покупателей предполагает повышение потенциальных клиентов	Улучшение качества товаров и услуг, увеличение числа потенциальных клиентов Повышение рекламной и маркетинговой деятельности
Поставщики	Качество и цена, товаров и оборудования	Неправильный выбор поставщиков может сказаться на качестве товаров и услуг или увеличение цены	Проведение активной работы по поиску «правильных» поставщиков

Ценовая политика определяется за счет высокого качества продаваемых товаров и услуг, качественного обслуживания, более низких цен, чем у конкурентов. Цены определяют поставщики товаров, поэтому компании при неправильной стратегии могут понести убытки даже, если цены низкие, покупатель отказывается покупать товар. Поэтому, появляется необходимость в разработке новых маркетинговых стратегий.

АО «Связной Логистика» активно сотрудничает с такими поставщиками по продажам сотовых телефонов и аксессуаров к ним, как Enol, LG, Samsung, SonyEricssonNokiaи другие. В секторе компактной портативной техники: Panasonic, Canon, Nikon, Sonycompact и многими другими.

Общие требования к поставщикам, чтобы товар был доставлен «точно в срок», согласно графику поставки продукции, в соответствии с договором или контрактом. Продукция должна соответствовать стандартам качества и производиться по современным технологиям. Поставщики должны соблюдать объемы поставки и согласовывать цены, в соответствии с требованиями заказчиков. Поставщикам необходимо предоставлять сопроводительную документацию, изменения по номенклатуре продукции должны соответствовать новым стандартам. Также, поставщики, если это необходимо, должны предоставлять дополнительные услуги. Требования к поставщикам могут меняться в зависимости от конъюнктуры рынка и экономической ситуации. Важный момент, это изучение поставщиков, ведь поставщики могут работать как на нашу компанию, так и на конкурентов. Поэтому, изучать поставщиков нужно с позиций конкурентов.

В условиях рыночной экономики не нужно забывать и о конкурентах. Они также быстро расширяют ассортимент, совершенствуют продукцию – это их сильная сторона. Слабая сторона – это высокая цена и транспортировка. Конкуренция жесткая, поэтому нужно тщательно анализировать и изучать конкурентную среду. Товар у конкурирующих компаний идентичный, поэтому слабые стороны необходимо находить в качественном обслуживании, уровне цен, месте расположения конкурентов. Основными конкурентами являются:

магазины «М-Видео», магазины «ДНС», «Теле 2», «Билайн», «Мегафон». Серьезным конкурентом для многих компаний, в последнее время, является китайский гипермаркет Али - экспресс, который занимается продажей популярных сотовых телефонов марки Xiaomi.

АО «Связной» для продвижения своего товара на рынке использует такие методы как реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта. «Связной» является лидером в уровне качества обслуживания. Каждая компания сталкивается с множеством конкурентов, чтобы продажи были выгодны покупателям и компании, салоны проводят различные акции: сезонная распродажа, предпраздничная распродажа, «купи две вещи – третий в подарок» и другие. Акции, подарки и другие способы привлечения клиентов являются эффективным методом увеличения продаж, стимулирование покупательской способности.

Персонал, прежде чем начать свою работу, проходит курсы в Учебном центре, а затем, применяет свои знания на практике, чтобы заинтересовать клиентов, в том или ином товаре и убедить его в правильности сделанного выбора.

Взаимодействие с другими предприятиями в системе управления осуществляется через оптимальное и долгосрочное распределение товаров. Рассмотрим факторы, влияющие на предприятие, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы деятельности компании. SWOT- анализ представлен в таблице Приложения А.

Таким образом, из таблицы можно видеть, что в большей степени на предприятие влияют факторы экономической и политической среды макроокружения. Положительные изменения в повышении уровня занятости, росте заработной платы будут оказывать влияние на предприятие.

Внутренняя среда предприятия определяет потенциал и возможности кадровый, производственный, организационный, товарный политики.

Сфера торговли является частью той отрасли экономики, развитие которой происходит более быстрыми темпами. В большинстве торговых точек

появляется необходимость решения ряда ключевых задач, основными из которых – это увеличение товарооборота и прибыли. Для этого нужны стандарты: эффективная организация продаж товаров и услуг, способствующая росту товарооборота, удовлетворению спроса населения и обеспечения рентабельной работы компании. Оптово-розничная торговля – это самостоятельный хозяйствующий субъект, выполняющий ряд функций для закупки, хранения, реализацию товаров и предоставления разных сопутствующих услуг для удовлетворения потребностей рынка. Цель коммерческой организации – получение прибыли.

Компания имеет большой потенциал повышения эффективности своей деятельности, например, за счёт усовершенствования уже имеющихся информационных технологий или привлечения дополнительных потребителей. Общей целью деятельности торговой сети является максимально возможный объем продаж товаров и услуг, заявленного ассортимента на каждой торговой точке, снижение потерь и затрат.

Сделав анализ внешней и внутренней среды предприятия можно сказать, что одной из сильных сторон компании является кадровая политика.

Таким образом, использование сильных сторон и возможностей деятельности компании, устранение влияния отрицательных факторов и угроз дают потенциал компании развиваться и побеждать в борьбе с конкурентами.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия состоит из расчета:

показателей платежеспособности, показателей финансовой устойчивости, показателей деловой активности. Анализ финансового состояния предприятия целесообразно проводить поэтапно и последовательно.

Рассмотрим финансовую деятельность компании АО «Связной Логистика». Краткий анализ баланса с 2014–2017г.г. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Краткий анализ баланса в тыс. руб.

Финансовый показатель	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Внеоборотные активы	3 874 611	14 535 094	2 968 845	6 978 809
Чистые активы	6 069 536	6 640 420	7 425 256	9 670 955
Всего активов	48972400	45492217	44390514	5543699
Капитал и резервы	6 069 5361	6 640 420	7 425 256	9 670 955

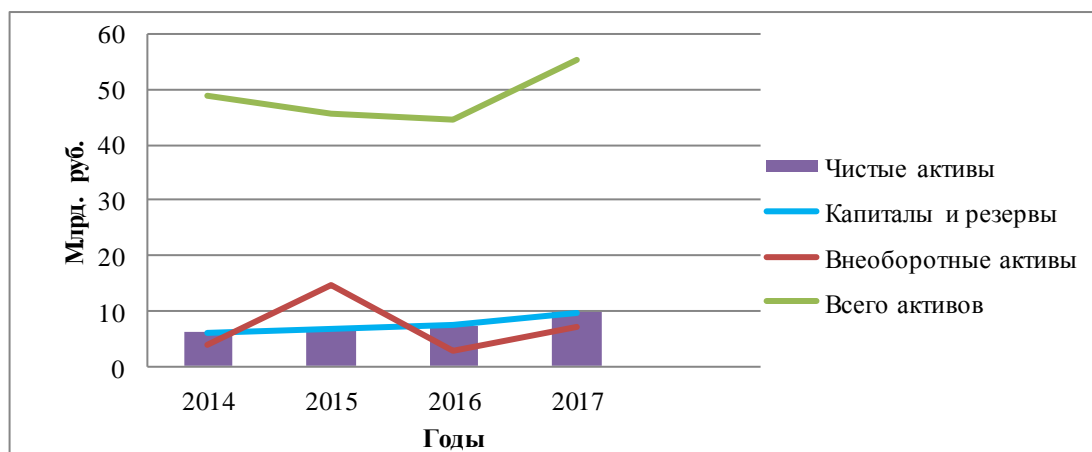


Рисунок 8– Краткий анализ баланса

Из таблицы 5 и рисунка 8 видим, что произошло увеличение чистых активов с 6 069 536 тыс. руб. в 2014 году до 9 670 955 тыс. руб. в 2017 году. Это говорит об эффективной работе компании, об увеличении ее финансовой устойчивости, увеличении собственного капитала за счет капитализации нераспределенной прибыли, добавочного и резервного капитала. Увеличение капитала и резервов является показателем финансовой устойчивости.

Валюта баланса в 2017 году увеличилась с 48972400 тыс. руб. до 5543699 тыс. руб., выросла на 24,88 %. Увеличение валюты баланса произошло за счет роста, как актива, так и пассива баланса. Анализ динамики активов показывает рост внеоборотных активов с 3 874 611 тыс. руб. в 2014 году до 6 978 809 тыс. руб. в 2017 году. Рост внеоборотных активов является положительным для компании, это может говорить о расширении инвестиционной деятельности компании. Динамика финансовых показателей с 2014 по 2017г.г. показана в таблице 6.

Таблица 6 – Краткий анализ финансовых показателей

Финансовый показатель	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Чистые активы	6 069 536	6 640 420	7 425 256	9 670 955
Коэффициент автономии (норма 0,5 и более)	0.12	0,15	0,17	0,17
Коэффициент текущей ликвидности (норма 1,5-2 и выше)	1.3	1	1,2	1,2

$$\text{Коэффициент автономии} = (\text{Собственный капитал} / \text{Активы}) \quad (1)$$

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) показывает, насколько компания независима от кредиторов. Чем больше значение коэффициента, тем в меньшей степени компания зависит от заемных источников финансирования, тем более устойчивое ее финансовое положение. Начиная с 2014 года по 2017год, наблюдается снижение коэффициента автономии, отклонение от нормативных показателей (0,5 и более), что свидетельствует о зависимости компании от заемных средств. В целом динамика баланса является положительной, так как рост показателей свидетельствует о деловой активности компании.

Таблица – Краткий анализ финансового результата с 2014–2017г.г. в млрд. руб. представлен в таблице 7 и рисунка 9.

Таблица 7 – Краткий анализ финансового результата

Финансовый показатель	2014	2015	2016	2017
ЕВГТ	2,674	2,736	2,889	4,413
Выручка	102,205	76,595	74,906	92,928
Чистая прибыль	0,367	0,571	0,785	2,246

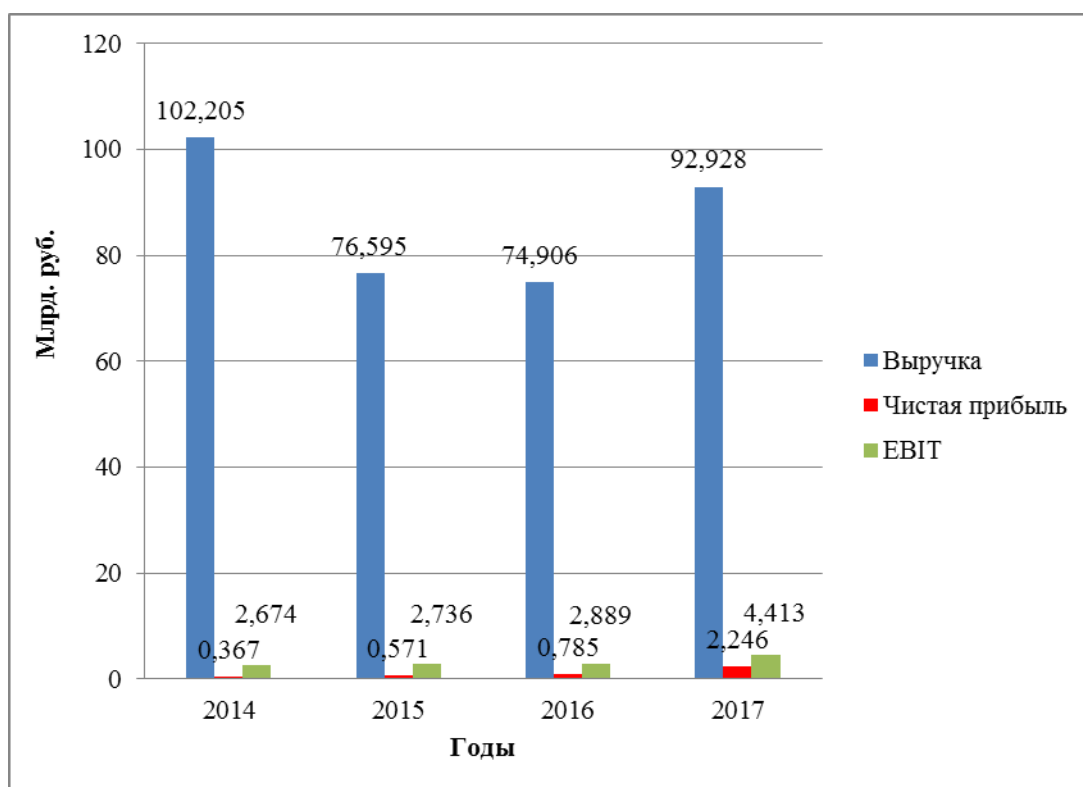


Рисунок 9 – Краткий анализ финансового результата

За четыре отчетных периода (лет) чистая прибыль в 2017 году возросла до 2,25 млрд. руб., увеличилась с 0,367 млрд. руб. в 2014 году до 2,246 млрд. руб. в 2017 году. Наблюдается увеличение прибыли в 2017 году на 1,42 млрд. руб. по сравнению с 2016 годом и уменьшение прибыли по сравнению с 2014 годом на 1,88 млрд. руб. Объем продаж увеличился в 2017 году до 92,93 млрд. руб. по сравнению с 2016 годом (74,91 млрд. руб.). В 2016 г., но по сравнению с 2014 годом уменьшился на 9,27 млрд. руб. Убыток от продаж за 2017 г. составил 67,99 млрд. руб. по сравнению с прибылью 1,57 млрд. руб. в 2016 г.

Показатель ЕВИТ – промежуточный показатель прибыли до уплаты процентов и налогов. Краткий анализ рентабельности представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Краткий анализ рентабельности

Финансовый показатель	2014	2015	2016	2017
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	-0,2%	0,6 %	2,1 %	-0,1%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	6%	9%	11%	26%
Рентабельность активов (ROA)	0,7%	1,2 %	1,7 %	4,5 %

$$\text{Рентабельность продаж} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) * 100\%. \quad (2)$$

Рентабельность продаж – показатель ценовой политики компании, ее операционной эффективности и способности контролировать издержки. Рентабельность продаж снизилась в 2017 году на 2,2 % по сравнению с предыдущим 2016 годом и увеличилась на 0,1% по сравнению с 2014 годом.

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал}) * 100. \quad (3)$$

Этот показатель говорит об эффективности использования капитала, который инвестирован собственниками компании. Анализ рентабельности собственного капитала говорит об успешности удержания на должном уровне доходности компании и степени привлекательности для инвесторов. Из таблицы видим, что рентабельность собственного капитала увеличилась в 2017 году до 26% по сравнению с предыдущими годами.

$$\text{Рентабельность активов} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Активы}) * 100\% \quad (4)$$

Показатель рентабельности активов говорит об эффективности использования активов в компании, какую прибыль может принести компании каждый рубль, который инвестирован в ее активы. Показатели прибыли свидетельствуют об эффективности использования активов. Уменьшение рентабельности активов сигнализирует о снижении эффективности работы компании. Из приведенных данных наблюдается динамика роста рентабельности активов с 0,7% в 2014 году до 4,5% в 2017 году.

Рассмотрим сравнительный аналитический баланс за 2016–2017 г.г., который представлен в таблице Приложения Б.

Большой удельный вес в активе баланса занимают оборотные средства 93,31% в 2016 году, наблюдается снижение темпа прироста на 6,32% в 2017 году. Наименьший удельный вес занимают внеоборотные средства (12,59% на конец 2017 года). Изменение соотношения оборотный и внеоборотный капитал связано с увеличением валюты и значительным увеличением стоимости основных средств. По сравнению с 2016 годом валюта баланса увеличилась на 37,3%. В 2017 году. В структуре актива баланса преобладают медленно

реализуемые активы, чем наиболее реализуемые активы, что снижает ликвидность компании. В пассиве баланса большой удельный вес занимают заемные и привлеченные средства. Наблюдается увеличение кредиторской задолженности в рассматриваемом периоде, несмотря на увеличение собственного капитала за счет роста нераспределенной прибыли. Низкая доля собственного капитала и преобладание заемных и привлеченных средств говорит о нерациональной структуре пассива баланса, что снижает ликвидность компании, ее финансовую устойчивость.

Анализ баланса ликвидности показан в таблице Приложения Б.

Баланс можно считать абсолютно ликвидным, если соблюдаются следующие неравенства:

$$A_1 \geq P_1$$

$$A_2 \geq P_2$$

$$A_3 \geq P_3$$

$$A_4 \leq P_4$$

Из расчетов видно, что по итогам деятельности в рассматриваемом периоде с 2016-2017г.г. балансы не имеют абсолютной ликвидности, так как не выполняется первое неравенство. Это говорит о неплатежеспособности компании в ближайшей перспективе. Отмечается тенденция улучшения ликвидности в 2017 году, быстрореализуемые и медленно реализуемые активы значительно больше краткосрочных и долгосрочных обязательств, соблюдение неравенства $A_2 > P_2$ и $A_3 \geq P_3$ свидетельствует о том, что компания может стать платежеспособной с кредиторами и получения денежных средств от продаж. Неравенство $A_4 \leq P_4$ выполняется, свидетельствует о том, что рост внеоборотных активов был меньше роста собственного капитала.

Общий показатель ликвидности баланса:

$$K_{\text{общ}} = (A_1 + 0,5 \cdot A_2 + 0,3 \cdot A_3) / (P_1 + 0,5 \cdot P_2 + 0,3 \cdot P_3) \quad (5)$$

Общий показатель ликвидности баланса компании составляет в 2016 году 1,06 в 2017 году – 0,87. Нормативное значение больше 1.

Анализ показателей платежеспособности компании представлен в таблице Приложения Б.

Анализ показывает, что в рассматриваемом периоде коэффициент абсолютной ликвидности находится в пределах нормы (норма $> 0,2:0,5$), это говорит, что компания способна погасить долю текущих обязательств (денежных средств) в краткосрочном периоде. Показатели критической ликвидности находятся в норме, но предпочтительнее было бы, если бы показатель был бы выше 1, так как компании необходимо покрыть не только долю текущих обязательств, но и предстоящие поступления. Коэффициент текущей ликвидности меньше нормы (норма 0,5), т.е. компания не совсем способна погасить свои краткосрочные обязательства (до года) за счет использования текущих активов. Такой показатель (1,2) уменьшает ее платежеспособность.

Анализ показателей финансовой устойчивости компании представлен в таблице Приложения Б. Коэффициент капитализации показывает степень эффективности использования собственного капитала, насколько компания зависит от заемных и привлеченных средств. В 2016 году коэффициент капитализации был выше на 0,55, чем в 2017 году, при норме не выше 1,5. Компания была менее финансово устойчива, чем в 2017 году. В 2016 году, видим, что компания не может обеспечить себя собственными средствами полностью и зависит от кредиторов. В 2017 году показатели финансовой устойчивости улучшились, это говорит об эффективном использовании капитала, вложенного в активы.

Анализ динамики основных финансовых показателей за 2016–2017 гг. представлен в таблице Приложения Б. Из расчетов видим, что выручка в 2017 году увеличилась на 26,26%, за счет снижения себестоимости на 128,7%., коммерческие расходы в 2017 снизились на 91,78%. Валовая прибыль снизилась на 2,24% по сравнению с 2016 годом. Уменьшение прибыли от продаж в динамике не совсем хороший показатель для компании.

Анализ показателей деловой активности представлен в таблице Приложения Б.

Видим, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение большинства показателей. На показатель деловой активности повлиял рост выручки от реализации. Если говорить в целом о деловой активности компании, то она имеет средний уровень показателей.

Для эффективности работы компании необходимо:

- 1) увеличивать выручку от реализации;
- 2) не допускать чрезмерного роста остатков запасов;
- 3) не допускать роста дебиторской задолженности и снижать кредиторскую задолженность;
- 4) оптимизировать уровень собственного и заемного капитала;
- 5) снижать издержки обращения.

2.3 Характеристика движения персонала

Главная цель любой коммерческой организации – это получение как можно максимальной прибыли, но это не должно означать «любой ценой». Решение практических задач позволяет установить, как в конкретной организации решаются вопросы управления. В современных условиях конкуренции, ускоренного развития рыночных отношений, появляется потребность в системе особенного, умелого управления персоналом. Сама система управления создает предпосылки повышения эффективности производства, роста прибылей, значительного оздоровления взаимоотношений. АО «Связной логистика» – это благополучно работающая компания, которая владеет большими конкурентными преимуществами. От квалификации руководителей, уровня их компетентности, своевременного принятия нужных решений и их практической реализации, зависит результативность труда. Менеджеры выполняют самые разнообразные управленческие и функциональные обязанности, вырабатывают стратегию развития предприятия.

Применение технологий и научно – технических достижений, новых высокоэффективных организационных методов и приемов управления дает возможность успешного достижения поставленных целей организации в целом.

Организация труда в АО «Связном Логистика» такова:

- отдел информационных технологий разрабатывает новые и усовершенствует существующие информационные системы, их сопровождение, а также поддержку пользователей.

- отдел маркетинга изучает рынок потребителей и конкурентов и занимается продвижением продукции. Направление маркетинговой политики компании состоит в выявлении потребностей требовательных покупателей и максимальное их удовлетворение. Руководители службы маркетинга учитывают интересы всех служб компании, таких, как высшее руководство, производственная служба, финансовая служба, бухгалтерия, службы материально-технического снабжения;

- отдел сбыта занимается сбытом продукции, также расширением сети продаж в регионе, а также за его пределами. Работа отдела маркетинга и отдела сбыта взаимосвязана;

- отдел складского учета занимается логистикой, товародвижением товара;

- за порядок отчетности, за доходами и расходами следит бухгалтерия.

В компании АО «Связной Логистика» четко распределены должностные обязанности и степень ответственности по каждой должности, имеются должностные инструкции. В должностной инструкции дается подробное описание функций, полномочий, сферы ответственности и отношения работника с другими. Она необходима для деятельности новых работников, данная инструкция уменьшает недопонимание и противоречия по вопросам ответственности и полномочий.

Коллектив работников каждой торговой точки АО «Связной Логистика» состоит из:

- руководителя подразделения (директора магазина);
- менеджеров по продажам финансовых услуг;
- менеджеров по продажам.

Можно сказать, что стиль руководства демократический. Руководителю важно мнение своих подчинённых в ходе принятия решений, советуется и прислушивается к их мнению, приветствует инициативу, помогает в профессиональном росте сотрудников. Это, безусловно, приводит к эффективной деятельности всего подразделения.

В должностные обязанности руководителя подразделением входит полный контроль выполнения плана команды, контроль над изменением цен и акций, плановые фотоотчеты, аттестация сотрудников, мерчендайзинг.

В должностные обязанности менеджеров по продажам входит высокое качество обслуживания клиентов, максимальный уровень продаж товаров по различным товарным группам, а также удовлетворение потребностей требовательных покупателей.

В должностные обязанности менеджеров по продажам финансовых услуг входят продажи дополнительных и финансовых продуктов на максимальном уровне, а также они занимаются продажами товаров в свободное от основных обязанностей время.

График работы руководителя торговой точки составляет 5 через 2 дня, менеджеров по продажам, менеджеров по продажам финансовых продуктов составляет 2 через 2 дня.

Правильное четкое и компетентное управление подразделениями компании и создание нормальных взаимоотношений сотрудников, их ответственности и обеспечения способствует эффективному управлению компании. Поддерживать высокий уровень обслуживания достаточно трудно, поэтому в компании есть свой собственный Учебный центр, где сотрудник может не только пройти обязательную программу по личному развитию, но и дополнительные программы, которые способствуют повышению как личной эффективности в работе, так и работы всей команды. В Учебном центре

своевременно повышается квалификация работников. Предприятию выгодно, чтобы работники были заинтересованы в работе, это показатель их заработной платы. Категория работников, профессиональная подготовка которых базируется на высшем образовании, гораздо выше остальных. При подборе кадров для салона высшее образование рассматривается как показатель общего уровня культуры, интеллекта человека, его эрудиции. Поэтому, одним из требований отбора персонала является наличие высшего образования, которое считается приоритетным. Чтобы выявить какие профессии и специальности становятся главными при подборе и расстановке кадров, их обучению и продвижению, подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации, осуществляет свою работу с персоналом кадровый блок. Поиск кандидатов на вакантные места осуществляется отделом кадров и руководителями подразделений. Подбор кадров используется в двух направлениях: внутренний источник – продвижение по службе, внешний источник осуществляется по рекомендации знакомых и по объявлению, через службы занятости и другим источникам. Второй вариант дает больший выбор кандидатов. В основном отбор происходит по объявлению. Кандидат присылает резюме, затем его рассматривают, если одобряют, приглашают на собеседование. Если кандидат вполне устраивает, его на две недели отправляют на учебу в Учебный центр «Связной» по подготовки кадров. После учебы стажер сдает два экзамена. Первый экзамен – это практика, где он покажет свое умение продавать товар. Второй – усвоение теоретических знаний технических характеристик товара. Экзамены принимаются специально обученными людьми – кураторами.

На основе штатного расписания менеджерам по подбору и планированию кадров, нужно в первую очередь определить потребность в нужных кадрах, разработать определенные методы и приемы отбора, расстановки кадров, определить резерв пополнения.

Поэтому для них ставятся следующие задачи:

– определение стратегии в формировании квалифицированных кадров;

- выявление потребности в обучении кадров по видам деятельности;
- правильный выбор методов и приемов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

- необходимое программно-методического и материально-технического обеспечение процесса обучения как одно из условий качественного обучения.

При создании новых рабочих мест определяются задачи:

- изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта передовых производств;

- привитие обучающимся людям профессиональных навыков;

- выполнение норм, чтобы достигнуть качественных показателей;

- освоение санитарных норм и правил техники безопасности;

- совершенствование уже имеющихся новых методов и приемов труда и его организации у квалифицированных рабочих;

- освоение новой технологии, изучение передовой организации производства.

Для мотивации работников применяется система стимулирования, премирования, то есть, бонусная система. Сотрудник получает бонусы в зависимости от продаж или количества выполненных услуг или заказов. Чем больше количество бонусов он наберет, тем выше премиальные выплаты.

Поэтому работник заинтересован в привлечении большего числа покупателей, в повышении своего профессионализма.

Работу персонала оценивают на основе коэффициента КРІ, на основании которого можно определить эффективность работы организации, дословно переводится как «ключевой показатель результата деятельности» или «ключевой показатель эффективности». Эффективность выражается в соотношении затраченных средств и достигнутых результатов, т.е. простыми словами, какие необходимо принять меры, чтобы достигнуть запланированного результата. КРІ в качестве индикатора:

- производительности – соотношение затрат с достигнутыми результатами;

- затрат – задействованных ресурсов;
- результата – конечный полученный результат.

Задачами КРІ является стимулирование сотрудников и их мотивация на достижение общих целей компании. В работе с применением системы КРІ есть свои преимущества:

- 1) эффективность работы сотрудников повышается на 20 – 30%;
- 2) четкое понимание специалистами своих первостепенных задач, их выполнение;
- 3) правильное внедрение КРІ облегчает контроль над деятельностью компании и способствует выявлению проблем на этапе их возникновения;
- 4) существует принцип справедливости: кто работал лучше, тот получит больше, устанавливается социальная справедливость в оплате труда;
- 5) средством мотивации сотрудников является фонд оплаты труда, который является не только источником затрат, но и средством повышающим эффективность работы сотрудников. При использовании системы КРІ каждый сотрудник понимает свою значимость для компании, связь между общими целями компании и своими должностными обязанностями.

Постоянно, в связи с расширением внедряемых услуг проводится ежегодная работа повышения квалификации работников, участие в выставках и мастер классах, участие в семинарах, тренингах по адаптации, тренингах профессионального роста и других.

Заработная плата работников состоит из оклада, процентов от продаж, премий за квалификацию и уровень знаний, дополнительные бонусы. Средняя заработная плата работников розницы составляет 29000–40000 рублей.

Анализ структуры персонала и показатели движения персонала представлены в таблицах Приложения Б. Структура персонала показана на рисунке 10.



Рисунок 10 – Структура персонала

Из расчетов видно, что численность персонала, на конец 2017 года, составляет 59 человек, на конец 2018 года – 64 человека. Большую часть сотрудников составляют основные работники на конец 2017 года – 52 человека, на конец 2018 года их количество увеличилось до 55 человек и составило в общей численности удельный вес 60 %, темп прироста составил 5,75 % по сравнению с 2017 годом. Доля вспомогательного и обслуживающего персонала в общей численности составляет значительный удельный вес (20%). Расчеты показывают, что рост численности персонала в 2018 году на 5 человек увеличил среднегодовую численность на 8,62%, несмотря на то, что коэффициент оборота по приему (0,37) был ниже, чем в 2017 году (0,47). Снижение коэффициента текучести на 10% связано с меньшим количеством выбывших человек и увеличением общей численности персонала. Производительность труда увеличилась в 2018 году на 26,83%, что является положительным показателем деятельности персонала, несмотря на текучесть кадров. В целом, можно сказать, что в компании рационально используются трудовые ресурсы.

Выводы по второй главе.

Таким образом, по результатам деятельности компании «Связной Логистика» можно сделать следующие выводы:

1. Рынок, на котором действует компания, имеет высокую конкуренцию. Использование сильных сторон и возможностей деятельности компании дают потенциал развиваться и побеждать в борьбе с конкурентами.

2. Деловая активность компании имеет средний уровень показателей. На увеличение большинства показателей деловой активности может повлиять рост выручки от реализации.

3. Увеличение производительности труда положительный показатель деятельности персонала компании. В целом компания рационально использует трудовые ресурсы.

3. Действующая в компании система мотивации персонала требует не только материального поощрения, но и морального. Требуются корректировки в системе КРІ.

3 Разработка мероприятий по улучшению организационной структуры управления АО «Связной Логистика»

3.1 Анализ организационной структуры в АО «Связной Логистика»

Структура организации – количество и состав звеньев, уровней и ступеней управления, их соподчиненность и взаимосвязь, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации [33]. Основой построения структуры компании является принцип разделения труда. Горизонтальное – разделение между специалистами (отделы) и вертикальное – подчиненность, сфера контроля. Структура управления компании АО «Связной Логистика» линейно–функциональная, состоит из различных подразделений и связей между ними. Рассмотрим организационную структуру управления АО «Связной Логистика», которая показана на рисунке в приложение В.

Управление акционерным обществом «Связной Логистика» осуществляется общим собранием акционеров, которое является высшим органом управления. В его компетенции входит изменение уставного капитала за счет изменения номинальной стоимости акций, выплата дивидендов, внесение изменений в устав, утверждение годовой отчетности и другие, наиболее принципиальные решения (реорганизация и ликвидация общества).

Наблюдательным органом управления акционерным обществом является совет директоров. В его полномочия входит определение стратегии развития компании, обеспечение устойчивого финансового положения компании, увеличение доходности компании, контроль над деятельностью исполнительных органов компании.

Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) осуществляет руководство текущей деятельностью компании, контролирует ее работу. Его заместители, юристы, которые занимаются политикой и стратегией компании, разработкой долгосрочных планов и намеченных целей, связями с

другими организациями. Подчиняются генеральному директору непосредственно директор филиалов, финансовый директор, начальник отделов продаж.

Линейные подразделения, выполняющие в основном объемную производственную деятельность (реализацию товаров и услуг) в сочетании с отделами, которые выполняют конкретные функции в рамках всей компании:

1) отдел по развитию бизнеса – прорабатывает проекты, с целью выявления их экономической эффективности;

2) отдел маркетинга формирует цены на товары и услуги, бренды, занимается оценкой позиционирования товара, разрабатывает методы стимулирования продаж в конкурентных ситуациях;

3) отдел закупок и логистики занимается выбором новых поставщиков, ассортиментной политикой;

4) отдел финансов – осуществляет контроль над начислением заработной платы, соблюдением кассовой дисциплины, учетом товарных запасов на складе, занимается работой с контрактами, кредитными договорами, документооборотом по дополнительным услугам;

5) отдел торговых операций – координирует деятельность торговых точек;

6) отдел по работе с персоналом – занимается работой с кадровой документацией, планированием персонала, приемом на работу, переводами на другие должности, в другие торговые точки, регионы. Занимается подготовкой кадров (разработкой учебных программ, тренингов);

7) юридический отдел – отвечает за соблюдение законодательства, урегулирование трудовых споров, конфликтов;

8) отдел технической поддержки клиентов – организует взаимодействия с сервисными центрами по обслуживанию и ремонту неисправной техники.

Руководство над ведущими специалистами осуществляет директор отдела. На разных уровнях управления разные функции решения задач. На высоком уровне – это решение стратегических задач, определяющих

перспективные развитие предприятия. Низкие уровни управления – это реализация этих стратегических задач, посредством распределение плановых заданий. Руководитель организации и его заместители, их основные задачи: сформировать цели организации, разработать долгосрочные планы, следить за взаимодействием организации с внешним окружением.

Недостатком такой организационной структуры является: система взаимодействия по вертикали достаточно высокая, на горизонтальном уровне отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия между подразделениями, на верхнем уровне полномочий происходит аккумулярование оперативных задач, наряду со стратегическими задачами.

Структура рассматриваемой компании имеет многоступенчатость и дублирование функций. Например, оперативный менеджер курирует 10–15 торговых точек. Управляющий менеджер контролирует 5–10 оперативных менеджеров, в нескольких субъектах. Директор по торговым операциям контролирует работу управляющего менеджера. Коммерческий директор контролирует снабжение и сбыт на предприятии, его функция заключается в контроле над работой в данных направлениях.

Поэтому, для более эффективного управления требуется реорганизация структуры, исключение многоступенчатости и дублирования функций.

Решением этой проблемы будет предложение по реорганизации отделов, объединению нескольких отделов в единый центр управления.

Спланированное и достаточно хорошо продуманное управление компанией даст ей возможность повысить конкурентоспособность, продажи товаров и услуг. От быстрого и своевременного принятия нужных решений и их практической реализации, во многом будет зависеть результативность труда.

3.2 Реорганизация структуры управления АО «Связной Логистика»

Деятельность предприятия в большей степени характеризуется организованностью системы управления, которая зависит от четкой структуры управления и взаимосвязи всех ее элементов в достижении выбранной цели. На процесс формирования структуры управления оказывают большое влияние изменения организационных форм деятельности предприятия. Изменения структуры управления определяются необходимостью концентрации ресурсов и выбора необходимых инструментов, адекватных поставленным задачам. Наиболее эффективным инструментом, способным в полной мере контролировать процессы на всех уровнях управления, сохраняя гибкость организации и способность реагировать на изменения внешней среды, являются информационные системы управления.

Компании необходимо для достижения целей соответствовать определенным принципам и выполнять необходимые функции.

Создание более эффективных организационных структур должно соответствовать определенным принципам:

Во-первых, необходима ориентация структурных подразделений на рынок или на потребителя, товары, а не на механически выполняемые функции.

Во-вторых, основу организационной структуры представляют группы специалистов или команды, а не отделы.

В-третьих, минимизация уровней управления и широкая сфера контроля.

В-четвертых, необходимость инициативности и ответственности каждого работника за конечные результаты.

Построение организационных структур и их реорганизация являются одним из главных условий их эффективности:

1. Организационная структура предприятия должна значительно децентрализоваться с ростом и расширением компании, чтобы менеджеры на всех уровнях управления могли делегировать свои полномочия ближе к источнику информации в части компании.

2. С изменением видов выполняемых работ, выполняющие эти работы подразделения тоже могут модифицироваться.

3. Соответствие организационной структуры избранной стратегии должно быть обязательным. Новое организационное проектирование необходимо для успеха новой стратегии.

4. Важной составляющей любой организации являются технологии, информационные, производственные, управленческие и другие, которые могут изменяться и приводить к необходимости адаптации структур.

Началом реорганизации АО «Связной Логистика» послужило объединение «Связного» и «Евросети». Теперь «Связной» объединенная компания «Связной» и «Евросеть» – крупнейшая в мире розничная сеть в сегменте высоких технологий, более чем с 5,5 тысячами магазинов. Компания работает в 1300 городах по всей России, более 30 тысяч продавцов – консультантов обслуживают более двух миллионов покупателей в день. В 2018 году уставной капитал новой компании составил 8.08 млн. руб. Наименование новой организации ООО «Сеть Связной». Численность персонала составляет 22185 человек. В связи с чем, структура управления ООО «Сеть Связной» должна обеспечивать новую деятельность, которая будет направлена на усиление стратегического развития и на достижение максимально эффективного взаимодействия различных проектов. С позиции реализации стратегии и операционной деятельности, все бизнесы «Связного» («Связной Банк», группа «Связной», Pandora, Enter) будут управляться командами менеджеров.

Главная цель реорганизации компании – сделать систему управления более прозрачной и ответственной, выйти на новый качественный уровень, обеспечить соблюдение высочайших стандартов корпоративного управления и профессионализма. Происходящие изменения коснулись всех направлений деятельности «Связного», начиная со стратегии и брендинга компании, до магазинов и сервисов. Одним из самых значимых событий на российском ритейл-рынке стал ребрендинг объединенных компаний «Связной» и

«Евросеть». Новый бренд, основные компоненты нового фирменного стиля: логотип, уникальный шрифт SvyaznoySans с отличительными знаками (альтернейтами), анимированный знак (бреве в букве «й») и цветовая палитра с базовым фиолетовым цветом. Были выбраны яркие сочные цвета вместо привычных пастельных тонов. На всю работу с брендингом планируется потратить до 7,5 млрд. рублей. В каждый магазин инвестиции составят около 1,5млн. руб. В целом ребрендинг планируется завершить к концу 2020 года. Решение задач в создании нового формата магазинов, коснулись каждой точки взаимодействия покупателя с новым брендом. Были созданы подробные UX-карты поведения клиентов. На основании поставленных задач разработана концепция по определению нового зонирования и нового подхода к организации пространства как экосистемы, которая позволит представить цифровые устройства и контент в магазинах «Связной». Планируется развитие новых услуг ретейлера, а также закрытие не рентабельных салонов.

Реорганизацию в структуре управления можно начать с создания единых корпоративных центров (отделов) управления. Объединение отделов показано на рисунке в приложении В.

Единый корпоративный центр управления продажами – объединение отделов (отдела закупок и логистики, отдела маркетинга, отдела торговых операций и отдела поддержки клиентов) и взаимодействия их с торговыми точками. Построение модели взаимодействия корпоративного центра с торговыми точками даст возможность применить эффективные инструменты информационного обмена, которые создадут единую нормативно-справочную базу информации по всем отделениям сети, централизованного анализа и планирования. В корпоративном центре создать ассортиментные матрицы, которые будут учитывать специфику работы торговых точек, правила ценообразования, складские и транспортные расходы, цены конкурентов. Создание единого центра управления продажами обеспечит высокую точность планирования ассортимента товара и оперативный контроль над товарооборотом, позволит снизить не востребованные запасы, сократить потери

от реализации. В едином корпоративном центре информация по логистике перемещения товаров и продаж является основой централизованного планирования и управления деятельностью торговой сети. Создание единого центра управления продажами даст возможность менеджменту принимать более оперативно и взвешенно управленческие решения в плане распределения ресурсов, ассортимента товаров, системы мотивации сотрудников и централизованного контроля в торговых точках. Создание единого центра управления позволит компании усилить свою конкурентоспособность, повысить оперативность и качество реакции на происходящие изменения, оптимизировать затраты.

Создание единого центра управления финансами за счет объединения отделов (бухгалтерии и экономического отдела) позволит совершенствовать процесс оплаты, контролировать и оптимизировать денежные потоки, реализовывать многоуровневую структуру утверждения и проводить аудит, проводить своевременную и точную обработку счетов - фактур, устранять риски неточности информации, осуществлять платежи в срок и другое.

Создание единого центра управления персоналом за счет объединения отделов (отдела по работе персоналом, отдела кадров, отдела по подбору персонала) позволит объединить все службы по работе с персоналом: привлечение и удержание наиболее талантливых сотрудников, мотивирование их и получения обратной эффективной связи. Создание единого центра управления персоналом способствует усовершенствованию кадровой политики. Единый центр управления персоналом позволит компании не только снизить затраты на управленческий аппарат, но и оптимизировать штатную структуру и эффективность системы мотивации, а также позволит менеджерам на всех уровнях управления делегировать свои полномочия ближе к источнику информации в компании.

Создание единого центра управления развитием бизнеса в результате объединения отделов (отдела по развитию бизнеса, отдела НИОКР) поможет оптимизировать все аспекты работы компании, стимулировать развитие

бизнеса, благодаря детальным аналитическим процессам, точному планированию, централизации и прозрачности бизнес-процессов.

Изменения в структуре управления предполагает децентрализацию управления – передачу функций от центральных органов управления к местным, расширения круга полномочий нижестоящих органов, минимизацию дублирования функций. В результате реорганизации отделов, объединения их в единые центры управления позволит объединенной компании минимизировать затраты на управленческий аппарат, устранить многоступенчатость принятия решений.

3.3 Эффективность предложений по совершенствованию структурных подразделений в АО «Связной Логистика»

Особым моментом в формировании организационных структур управления может стать внедрение новейших информационных технологий. Эффективная информационно – технологическая база дает возможность улучшения диагностики анализа и контроля над состоянием бизнес–процессов и совершенствованием системы управления.

В связи с этим, создание единых центров управления в объединенной компании предполагает внедрение и применения ИТ – системы управления ERP (SAP). Объединенная компания Связной | Евросеть планируют максимально повысить эффективность деятельности на основе внедрения и применения ИТ – системы управления ERP (SAP), которая успешно зарекомендовало себя как на российском, так и зарубежном рынке. Данная информационная система имеет особые преимущества, являясь единой центральной системой управления, которая способна упорядочить взаимоотношения между ключевыми подразделениями, улучшить общее управление бизнес – процессами. Создание общей платформы в бизнесе объединенной компании Связной | Евросеть может минимизировать затраты на инфраструктуру и качественно преобразовать все бизнес – процессы. Программа SAP ускоряет обработку данных,

автоматизацию различных операций, учет кадров, учет финансов, обработку операций логистики, производственное планирование и управление производством, управление материальными потоками и многое другое. Поддерживает 5000 тысяч пользователей. Для сравнения 1С, только 1500 тысячи. Создатель программы немецкая группа разработчиков. В настоящее время программа широко применяется на российских предприятиях, например, «Газпром», «Лукойл», «Апрос» и других.

Экономический эффект от внедрения единых центров по работе с программой SAP можно определить двумя способами: простым и сложным. Полную оценку, сложным способом, могут дать только квалифицированные специалисты по итогам диагностики бизнес-процессов компании. Но если быстро оценить эффективность внедрения программы, то можно рассчитать затраты при помощи формул. При использовании оценок затрат, вместо их фактических значений, экономический эффект будет не совсем точным, но все таки позволит оценить выгоду и необходимость программ ИТ- систем. От внедрения SAP главный экономический эффект заключается в снижении трудозатрат на процессы управления, сокращение расходов, улучшение экономических показателей деятельности компании. Для многих предприятий экономический эффект определяется в виде экономии финансовых и трудовых ресурсов:

- снижение трудоемкости расчетов;
- экономия расходных материалов;
- автоматизация работы с документами;
- снижение затрат на поиск информации.

Критерий эффективности внедрения SAP– ожидаемый экономический эффект. Рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n * K_n, \quad (8)$$

где \mathcal{E}_p – годовая экономия;

E_n – нормативный коэффициент ($E_n = 0,15$);

K_{π} – капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы.

Годовая экономия \mathcal{E}_p – сумма экономии эксплуатационных расходов и экономии от повышения производительности труда пользователя, получаем:

$$\mathcal{E}_p = (P1 - P2) + \Delta P_{\pi}, \quad (9)$$

где $P1$ и $P2$ – эксплуатационные расходы до и после внедрения программы;
 ΔP_{π} - экономия от повышения производительности труда.

Продолжительность работ определяется или по нормативам или на основе экспертных оценок по формуле:

$$T_0 = (3 * T_{\min} + 2 * T_{\max}) / 5, \quad (10)$$

где T_0 - ожидаемая продолжительность работ;

T_{\min} и T_{\max} – наименьшая и наибольшая длительность работы.

Таблица 9 – Длительность работ на этапе проектирования

Наименование работ	Длительность работ, дней		
	Минимум	Максимум	Ожидаемые значения
Разработка технического задания	1	2	2
Анализ технического задания	2	5	3
Изучение литературы	5	10	7
Работа в библиотеке с источниками	-	-	-
Знакомство с основными этапами проектирования	1	3	2
Оформление ТЗ	1	2	2
Разработка алгоритма	2	5	3
Доработки программы	10	20	15
Отладка программы	15	20	18
Экономическое обоснование	1	3	2
Оформление пояснительной записки	3	7	5
Выполнение плакатов	5	10	8

Рассчитаем экономию за счет увеличения производительности труда пользователя:

$$Z_{\pi} = Z_{\pi} * T_{\pi} * (1 + A_c / 100) * (1 + A_{\pi} / 100), \quad (11)$$

где Z_{π} – заработная плата разработчика на этапе проектирования;

Z_d – дневная заработная плата разработчика на этапе проектирования;

A_c – процент отчислений на социальное страхование;

A_{π} – процент премий.

Повышение производительности труда P_i (в%) определяется по формуле:

$$P_i = \left(\frac{\Delta T_i}{F_j - \Delta T_j} \right) * 100, \quad (12)$$

где F_j - время, которое планировалось пользователем для выполнения работы j-вида до внедрения программы (час.).

Таблица 10 – Работы пользователя

Вид работ	До авто-матизации, мин F_j	Экономия времени, мин. ДТ	Повышение производительности и труда P_i (в %) $P_i/100$
Ввод информации	40	20	100
Проведение расчетов	5	4	400
Подготовка и печать отчетов	30	15	100
Анализ и выборка данных	44	10	300

Экономия, в результате повышения производительности труда пользователя P определяется по формуле:

$$\Delta P = Z_{\pi} \times \sum i \quad (13)$$

Допустим, внедряет программу SAP сторонняя организация. Стоимость программы составляет 1080000 руб. Стоимость услуг по ее внедрению сторонней организации составляет 1000000 руб.

Капитальные затраты на внедрение составят:

$$K = 1080000 + 1000000 = 2080000 \text{ руб.}$$

Если оклад сотрудника 250000 руб. Расходы на содержание персонала составят:

$$Z = 1 * 250000 * (1 + 34\% / 100) = 335000 \text{ руб.}$$

Таким образом, годовая экономия будет связана с повышением производительности труда пользователя. В качестве исходных данных используем данные, приведенные в таблице 15.

Экономия, связанная с повышением производительности труда пользователя:

$$P = 335000 * 9 = 3015000. \text{ руб.}$$

В итоге получаем следующую ожидаемую экономическую эффективность:

$$\text{Э} = 3015000 - (2080000 * 0,15) = 2765400 \text{ руб.}$$

От внедрения программы получилась значительная экономия 2765400 руб., до 75 %, за счет увеличения производительности труда сотрудника.

При внедрении в единые центры управления технологии SAP появится новая должность – консультант по внедрению SAP.

Должностные обязанности:

1. В период эксплуатации SAP системы проводит консультирование и обучение пользователей.

2. Описывает бизнес-процессы и разрабатывает инструкции для пользователей по работе с технологией SAP.

3. Корректирует спецификации по разработке/настройке системы SAP.

4. Разрабатывает проектную документацию.

5. Осуществляет поиск SAP рекомендаций для решения нетиповых инцидентов.

6. Выполняет подготовку изменений по системному ландшафту.

7. Разрабатывает стратегии миграции данных.

8. Несет ответственность за подготовку и ввод системы в эксплуатацию..

Примеры успешного внедрения SAP. Экономический эффект от модулей ERP(SAP) на автозаводе «КАМАЗ» составил 500 млн. руб., автоматизировано было около 1000 рабочих мест. Совместное планирование продаж, производства и снабжения между подразделениями компании Берлин Хеми способствовало повышению оборачиваемости складских запасов благодаря внедрению SAP. ОАО «Мосэнерго» в результате внедрения систем SAP (ERP) получила возможность использовать единый справочник материалов и справочник контрагентов, полностью перешла к электронному согласованию договоров в SAP и значительно улучшила процедуру внутреннего контроля. Создание единой информационной системы управления («Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель»), способствовало росту производительности, в соответствии с отраслевыми стандартами и надежной

платформой для высоких темпов роста бизнеса X5 Retail Group, стандартизации основных бизнес-процессов, повышения прозрачности основных операций компании.

Таким образом, внедрение и применения ИТ – системы управления приведет к изменению самого бизнес – процесса, увеличится скорость решения задач, повысится производительность труда работников, обработается больший объем информации, уменьшатся затраты на персонал, уменьшатся затраты на документооборот. Внедрение и применения ИТ – системы (SAP) управления дает большой потенциал для развития компании и материальную выгоду в перспективе.

Мероприятия необходимые для улучшения эффективности деятельности компании с финансовой точки зрения:

- увеличение выручки от реализации;
- контроль над остатками запасов и затрат (не допускать их большого роста);
- сокращение дебиторской задолженности (не допускать дальнейшего роста);
- снижение кредиторской задолженности;
- снижение себестоимости товаров;
- снижение расходов и убытков от реализации;
- соблюдение оптимального уровня оборотного, внеоборотного и заемного капиталов.

Возможное увеличение выручки от реализации:

- расширение сферы деятельности;
- расширение потребительского кредитования при продаже товаров;
- взаимовыгодное сотрудничество с организациями, заключение договоров;
- повышение оборотов по продажам (приобретение качественных и недорогих товаров);

– стимулирование роста продаж (проведение различных акций).

В соответствии с предложенной новой структурой управления в результате слияния компаний «Связной» и «Евросеть» появилась необходимость улучшения в системе управления персоналом, которая позволит компании устранить недостатки, повысить качество обслуживания, квалификацию персонала, производительность труда и тем самым товарооборот и прибыль, совершенствование материального стимулирования в работе торговых подразделений. Мероприятия по повышению эффективности использования численности работников:

- более продуктивное применение рабочей силы;
- увеличение производительности труда;
- внедрение новейшей производственной техники;
- автоматизация трудовых процессов;
- разработка более новой стратегии принятия решений.

Управление качеством торговых услуг и его эффективность зависит от переориентации торговли на потребителя, на его требования, предпочтения, вкусы. Поэтому, можно предложить внести в должностные обязанности управление качеством торговых услуг, разработку эффективных методов и приемов работы:

- обучение работников в области качества торговых услуг;
- организацию работы по мотивации персонала;
- мониторинг по качеству обслуживания потребителей;
- разработка стратегических планов по повышению качества услуг.
- мотивацию сотрудников;
- приоритетные задачи компании;
- мониторинг работы подразделений и компании в целом, для своевременного устранения сбоев в работе;
- привлечение квалифицированных специалистов;
- рациональное использование фонда по оплате труда.

Система стимулирования должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения. Любое стимулирование должно быть целенаправленным и гласным, чтобы сотрудники лучше эффективнее и качественнее выполняли работу, они должны знать, что труд их справедливо оплачивается. Моральное и материальное стимулирование труда определяет комплекс мер, которые направлены на повышение эффективности труда и его качественного исполнения. Поэтому, стимулирование сегодня – это одна из форм мотивации сотрудников. Система вознаграждения и оплата за труд на торговых точках должна учитываться на основе следующих факторов и учитывать принципы:

- сложность и эффективность работы;
- вклад в общий результат деятельности организации;
- опыт и квалификация работника;
- обеспечение социальной защищенности работников;
- предложение схемы расчета заработной платы от трудового вклада каждого работника.

Поэтому, в соответствии с предложенной новой структурой и изменением деятельности в результате слияния двух компаний можно предложить совершенствование мотивационной системы на основе KPI.

Система KPI определяет следующие оптимальные показатели эффективности:

- 1) процессные показатели – результативность процессов (обработка потребительского спроса, внедрение новых продуктов на рынок);
- 2) клиентские показатели – удовлетворенность потребителей, взаимодействие с рынками сбыта, привлечение новых клиентов.
- 3) финансовые – товарооборот, доход компании, финансовые потоки, ценовая политика;
- 4) критерии развития – динамика развития предприятия (кадровый потенциал, производительность и мотивация сотрудников);

5) показатели внешней среды, конкуренция, уровень цен на рынке.

Выполнение показателей согласно КРІ, расчету баллов, которые можно обменивать на бонусы в виде премиальных доплат. Все это необходимо учитывать при разработке индикаторов результативности и регулярно пересматривать их, чтобы те не потеряли своей актуальности или не привели к нежелательным результатам. Для определения КРІ формула:

$$\text{индекс КРІ} = \text{вес КРІ} * \text{факт} / \text{цель} \quad (13)$$

При формировании показателей эффективности важно учитывать следующее:

1. Вес показателя зависит от важности цели, чем цель, КРІ важнее, тем больше она имеет вес.
2. Расстановка веса начинается с наиболее важных КРІ.
3. Менее важные цели, КРІ, должны иметь вес (не более 15-20%).
4. Вес цели, КРІ, не должен быть более 50% и менее 5%.
5. Общий вес должен составлять не больше и не меньше 100%.

Таблица 11 – Вес КРІ (выбор приоритетов)

КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %
КРІ 1	Прирост объема продаж (в сравнении с планом)	40
КРІ 2	Сокращение оборачиваемость дебиторской задолженности (для корпоративных клиентов)	25
КРІ 3	Рост количества новых клиентов	15
КРІ 4	Рост количества удовлетворенных клиентов	10
Итого		100

Рассмотрим расчет премиальной части зарплаты на основе КРІ для менеджера по продажам, таблица 12.

Таблица 12– КРІ для менеджера по продажам

КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %	Расчет квартальной премии по выполнению каждого КРІ
КРІ1	Прирост объема продаж (в сравнении с планом)	40	$B * 0,40 * K 1$
КРІ2	Оборачиваемость дебиторской задолженности (для корпоративных клиентов)	25	$B * 0,25 * K 2$
КРІ3	Количество новых клиентов	15	$B * 0,15 * K 3$

Продолжение таблицы 12

КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %	Расчет квартальной премии по выполнению каждого КРІ
КРІ4	Количество удовлетворённых клиентов	10	$B \cdot 0,20 \cdot K4$
Итого		100	КП

Формула расчета квартальной премии (КП) для менеджера по продажам:

$$КП = B \times 0,4 \times (K1 \times 0,40 + K2 \times 0,25 + K3 \times 0,15 + K4 \times 0,20), \quad (14)$$

где B – базовый должностной оклад;

0,4 – размер премии от базового должностного оклада;

K1, K2, K3, K4 – коэффициент выполнения КРІ;

0,40; 0,25; 0,15; 0,20 – удельный вес каждого КРІ.

K1 рассчитывается в зависимости от диапазонов значений прироста продаж, таблица 13.

Таблица 13 – Диапазоны значений КРІ

КРІ	Прирост продаж (выручка от продаж с НДС)				
Диапазоны значений, %	< 20	21-30	31-40	41-50	> 50
K1	0,0	0,4	0,7	1,0	1,3

Таким образом, можно видеть, что выполнение целей компании может выражаться через КРІ. В рассматриваемом примере целевым значением будет 50% прирост продаж. Пороговые значения (верхние и нижние границы диапазона) – приемлемые значения показателей за определенный период.

На базе КРІ в подразделениях АО «Связной Логистика» разработана мотивация сотрудников для всех категорий. Система мотивации состоит из постоянной части, переменной части, нерегулярных премий. Постоянная часть – должностной оклад, согласно штатному расписанию, выплата сотруднику за выполнение им своих функциональных, должностных обязанностей. Переменная часть – денежное вознаграждение, мотивация сотрудников на базе КРІ. Постоянная и переменная части отличаются в зависимости от того на

какой позиции находится сотрудник, в каком подразделении и к какому принадлежит бизнес-процессу. В соответствии с достижениями по КРІ определяется ежемесячная премия, ежеквартальная полугодовая, годовая

Формула премирования:

$$КП = \text{Оклад (пост часть)} + (\% \text{ от оклада}) * (\text{вес КРІ1} * K1 + \text{вес КРІ2} * K2 + \text{вес КРІ3} * K3), \quad (15)$$

где оклад согласно штатному расписанию;

% от оклада - премиальная часть (размер премии);

вес КРІ – 100%;

K1, K2, K3 – коэффициент выполнения КРІ.

Правила при формировании компенсационного пакета (переменной части):

1) заработная плата и прочие денежные выплаты должны быть соотнесены с КРІ сотрудника и самого подразделения;

2) определение вознаграждения должно иметь, с одной стороны, жесткость, с другой стороны, гибкость реагирования на внешние и внутренние изменения в подразделении;

3) увеличение вознаграждения должно мотивировать сотрудника улучшать материальное положение;

4) информирование сотрудников о новых условиях премирования.

Условия премирования должны учитывать достижения каждого уровня КРІ, учитывать новые правила вознаграждения и отражать требования к исполнителю. Разрабатывается шкала премирования, устанавливающая, кому, в каком размере в соответствии с формулой КРІ начисляются премиальные выплаты. K1 – зависит от процента фактического выполнения сотрудником КРІ.

Таблица 14 – Шкала премирования

Факт/ план%	Менее 92	92-95	95-98	98-100	100-105	105-125
K1	0	0,4	0,7	1	1,2	1,3

Компенсационный пакет и годовая премия зависят от уровня должности сотрудников. Например, руководитель подразделения может иметь компенсационный месячный пакет 50% и годовую премию 50 и более процентов, в то же время как, менеджер по продажам – компенсационный месячный пакет 90%, а годовую премию 10–15 %.

Ключевые показатели эффективности дают возможность эффективно управлять процессом, определять цели, мотивировать персонал к их достижению, материально – в виде премий, всевозможных поощрений и нематериально – личностного и карьерного роста.

К основным достоинствам КРІ можно отнести:

- сопоставимость результатов, справедливость, прозрачность;
- мотивирование сотрудников на достижение целей компании;
- корректирование работы сотрудника;
- контроль качества выполнения обязанностей.

Предлагаемые показатели КРІ для основных должностей подразделения представлены в таблице Приложения В.

При действии системы ключевых показателей каждый сотрудник должен понимать, что существует прямая взаимосвязь между должностными обязанностями и стратегическими целями компании, оценка выполнения их влияет в итоге на оплату труда. Необходимость регулярного анализа эффективности системы мотивации, определение новых показателей необходимо проводить на основании изменения функций работников.

Для эффективности стимулирования можно предложить следующие мероприятия, определяющие нематериальное стимулирование:

- разработать программу по укреплению здоровья работников торговых точек, предполагающую оплату организацией медосмотра, абонемент в тренажерный зал, спортивные соревнования торговых точек с призами победителям;
- создание сотрудникам возможности продвижения по карьерной лестнице;

- стимулирование работников с помощью обучения и повышения квалификации;
- установление доски почета в каждой торговой точке, где будут вывешиваться фотографии лучших работников;
- усовершенствование системы обратной связи.

По прогнозам в результате применения предлагаемых мероприятий будут получены следующие показатели, таблица 15.

Таблица 15 – Основные показатели деятельности АО «Связной Логистика» до и после мероприятий

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Изменение	
			+/-	%
Выручка, тыс. руб.	92927807	150000000	57072493	38,04
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	1015892	1221328	205 436	16,80
Численность работающих, чел.	17431	22185	4754	7,90
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9894009	10359531	465522	4,50
Прибыль от продаж, тыс. руб.	67993	1502780	1434787	95,47
Издержки обращения, тыс. руб.	2315382	2337684	-22302	-13,40
Чистая прибыль, тыс. руб.	784836	2245699	1460863	65,05
Активы, тыс. руб.	44390514	55436699	11046 185	119,28
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5331,2	6761,3	1430,1	21,15
Рентабельность активов, %	1,76	4,05	2,29	56,54

Таким образом, из таблицы видно, что предложенные мероприятия приведут к росту товарооборота на 38%, прибыли от продаж на 95,47%, а также росту производительности труда на 21,15% при увеличении численности персонала объединенной компании на 7,9%, снижение издержек обращения на 13,40% и увеличении показателей рентабельности. При внедрении технологии SAP и уменьшении численности на 7,9% за счет децентрализации управления, устранения дублирующих функций и многоступенчатости принятия решений производительность труда сотрудников увеличится до 67,60%.

Критерии оценки организационной структуры:

- эффективное стратегическое планирование;
- методы принятия решений;
- организационная эффективность (квалификация персонала, обучение, текучесть кадров, конфликты);
- внутрифирменная культура.

Критерии оценки структуры управления до и после внедрения нововведений представлены по пяти бальной системе в таблице 16.

Таблица 16 – «Профиль» организационной структуры АО «Связной Логистика» до и после мероприятий

КРИТЕРИЙ	1	2	3	4	5
Гибкость			*	+	
Экономичность			*		+
Инновационность				*	+
Охват функций управления				*	+
Своевременность принятия решений			*		+
Оперативность контроля				*	+
Мотивация персонала					*+
Повышение конкурентоспособности				*	+
Делегирование полномочий			*	+	

*– действующая структура.

+ – рекомендуемая структура.

Из таблицы видим, что почти все показатели оценки организационной структуры после внедрения нововведений имеют критерий пять баллов.

Таким образом, на основании проведенных расчетов, по результатам данных представленных в таблицах 15 и 16, можно утверждать, что предлагаемые к реализации мероприятия достаточно эффективны.

Выводы по третьему разделу.

1. Экономический эффект от внедрения технологии SAP даже с точки зрения производительности труда достаточно высок.

2. Новая система мотивации с использованием КРІ увеличивает мотивацию и рост производительности труда.

3. В результате нововведений произойдет увеличение выручки, снижение затрат на ведение бизнеса, рост всех показателей рентабельности.

Все это говорит о целесообразности и экономической эффективности внедрения комплекса предложенных мероприятий.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Герасимову Андрею Вячеславовичу

Институт	Школа инженерного предпринимательства	Кафедра	Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды</i> <p><i>(метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>1. Рабочее место управляющего магазином. Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные компанией 2. Данные отчета по преддипломной практике.
--	---

<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Налоговый кодекс РФ. 3. Положение по технике безопасности и охране труда (локальный нормативный акт в АО «Связной Логистика»). 4. Положение о развитии персонала (локальный нормативный акт в АО «Связной Логистика»). 5. Положение о спонсорской деятельности и Благотворительности (локальный нормативный акт в АО «Связной Логистика»).
--	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> – <i>системы организации труда и его безопасности;</i> – <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> – <i>системы социальных гарантий организации;</i> – <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и задачи проведения в АО «Связной Логистика» политики социальной ответственности. 2. Определение прямых и косвенных стейкхолдеров политики социальной ответственности АО «Связной Логистика». 3. Краткая характеристика социальных программ, реализуемых в АО «Связной Логистика» при проведении политики социальной ответственности. 4. Источники и объемы финансирования программ в рамках проводимой политики социальной ответственности.
<p>2 <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>содействие охране окружающей среды;</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Социальные блага от политики социальной ответственности для прямых стейкхолдеров в АО «Связной Логистика». 2. Социальные блага от политики социальной

<ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>ответственности для косвенных стейкхолдеров в АО «Связной Логистика».</p> <p>3. Перспективы развития политики социальной ответственности в АО «Связной Логистика»</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Перечень программ политики социальной ответственности АО «Связной Логистика» за 2016 – 2018 гг., а также источники их финансирования.</p> <p>2. Перечень программ политики социальной ответственности АО «Связной Логистика» за 2019–2021 гг., а также источники их финансирования.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 19 – Стейкхолдеры политики социальной ответственности АО «Связной Логистики»</p> <p>Таблица 20 – Структура программ компании по политике социальной ответственности</p> <p>Таблица 21 – Динамика затрат на проведение программ в млн. руб.</p> <p>Таблица 22 – Планируемые затраты на проведение программ в млн. руб.</p> <p>Рисунок 11 – Планируемые затраты на проведение программ КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Герасимов Андрей Вячеславович		

4 Социальная ответственность

Корпоративную социальную ответственность (КСО) можно рассматривать как систему добровольных взаимоотношений между обществом, работодателем и работниками. Политика КСО направлена на то, чтобы совершенствовать социально-трудовые отношения, поддерживать социальную стабильность в сообществе, трудовом коллективе. Развивать социальную и природоохранную деятельность на национальном и международном уровнях.

При реализации проектов политики социальной ответственности компаниям необходимо не только выбрать собственное направление деятельности, но и применять правильные инструменты их реализации. КСО в АО «Связном Логистика» начинается с определения миссии компании, ее ценностей.

Миссия компании «Связной Логистика».

Компания «Связной» – мы команда, которая служит людям, создает уникальный мир мобильных коммуникаций, в котором каждый человек обретает новые возможности радости общения. Мы команда, которая делает мир своих клиентов ярче и интереснее.

Видение «Связного».

Компания «Связной» делает ставку на человеческие отношения в мире, где технологии и устройства быстро зарождаются и устаревают. Компания постоянно развивается, используя максимально эффективно ресурсы и принимая взвешенные решения для их реализации.

Наши ценности:

- инновационность – использование самых современных технологий;
- ответственность – решение любых, поставленных задач, признавая ошибки и немедленно исправляя их, высокий уровень обслуживания, профессионализм и деловая репутация.
- открытость и доверие – мы открыты вести конструктивный разговор с клиентами, партнерами, между собой.

– вовлеченность – ежедневный вклад в общее дело на благо бизнеса, компании и клиентов.

Целью компании с момента ее существования было не только получение высоких финансовых результатов, но и ответственной перед клиентами, а также перед всем обществом. Компания «Связной» на протяжении последних нескольких лет участвовала на правах партнера в нескольких социальных проектах. Компания сотрудничает с Лабораторией социальных инноваций Cloudwatcher. Эта Лаборатория, агрегирующая социальные проекты и помогающая корпорациям в реализации социальной программы наиболее эффективным способом, создающая технологии, способствующая развитию социального бизнеса, поощрения волонтерства.

Видение компании заключается в том, чтобы быть социально ответственными не только перед клиентами, но и перед обществом в целом.

При проведении политики социальной ответственности компании определяются стейкхолдеры – прямые и косвенные, таблица 17.

Таблица 17 – Стейкхолдеры политики социальной ответственности АО «Связной Логистика»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал компании Люди, в отношении которых ведется благотворительная деятельность	Корпоративные клиенты и розничные покупатели Общество в целом Правозащитные и природоохранные общественные организации Исполнительные органы власти по всем регионам

Непосредственные участники, люди, которых затрагивают проекты. Потребители результата – сотрудники, которых затрагивает изменение процессов и лица, в отношении которых проводится благотворительность. Косвенные стейкхолдеры – их проект напрямую не касается, но они могут на него повлиять (розничные покупатели, корпоративные клиенты, правозащитные и природоохранные организации, региональные органы

власти). Главная ценность компании – это ее сотрудники. Люди, в которых компания инвестирует много средств в виде программ, направленных на максимальное улучшение условий работы, повышение профессионализма и личностное развитие. Например, программа «Рейтинг работодателей России», где «Связной» вошел в ТОП– 15, лучших работодателей России на протяжении последних лет. Компания «Связной Логистика» всячески поддерживает своих сотрудников, участвующих в благотворительной деятельности.

В компании проводится очень много акций и конкурсов для сотрудников, в которых победители получают ценные призы, поездки за рубеж, денежные призы. Создана крупная мотивационная программа «Энергия «Связного». На льготных условиях сотрудники компании в банках партнеров могут пользоваться выгодными кредитными предложениями. Также компания «Связной Логистика» предоставляет возможность своим сотрудникам в получении качественного медицинского обслуживания в ведущих российских клиниках. Разработаны предложения по разным видам страхования, услуги фитнес клубов, льготы на услуги мобильной связи.

Прямыми стейкхолдерами политики социальной ответственности являются лица, в отношении которых ведется благотворительная деятельность.

Компания «Связной Логистика» часто участвует в различного рода акциях. Оказывает поддержку в проведении акции «Чья-то жизнь – уже не мелочь», (помощь детям с тяжелыми заболеваниями и привлечение средств на их лечение), являясь партнером фондов «Старость в радость», «Линия жизни». В благотворительный фонд передается мелочь, собранная в магазинах «Связного». Во всех магазинах «Связной» была реализована программа «Красный нос – доброе сердце!». Покупатель мог приобрести поролоновый нос, а деньги шли в фонд «Линия жизни». Акция была придумана на Британских островах, в России она реализовалась с разрешения международных организаторов.

Проекты, поддерживаемые компанией, направлены на оказание помощи нуждающимся людям, на создание доступной инфраструктуры.

Целью благотворительной деятельности «Связной Логистика» является:

1. Сбор средств на лечение тяжелобольных детей и другие значимые мероприятия.
2. Повышенное внимание к социальным проблемам.
3. Поддержка и содействие волонтерскому и благотворительному движению в России.

Косвенными стейкхолдерами политики социальной ответственности АО «Связной Логистика» являются корпоративные и розничные клиенты. Компания «Связной» стала лауреатом премии «Права потребителей и качество обслуживания» в номинации «Розничная торговля: специализированная сеть магазинов» и вошла в число ТОП–15. Кроме услуг по продаже товаров, «Связной Логистика», оказывает финансовые услуги. Среди услуг, оказываемых АО «Связной логистика», финансовые услуги – кредит на товар, оформление кредитных и дебетовых карт, денежные переводы, а также дополнительные гарантии на устройства и многое другое. Компания не только крупнейшая российская розничная сеть, но и хороший партнер с высокой деловой репутацией и готовая к долговременному сотрудничеству. Компания стремится найти индивидуальный подход, к каждому клиенту, предложить максимально выгодное сотрудничество, при заказе больших партий действуют скидки. Компанию характеризует ответственность перед клиентами, высокий профессиональный уровень обслуживания, качество товаров и услуг.

К косвенным стейкхолдерам политики социальной ответственности АО «Связной Логистика» можно отнести правозащитные и природоохранные организации (Роспотребнадзор, Росприроднадзор). Компания всячески оказывает содействие контролирующим органам по защите окружающей среды, не нарушая закона «О защите прав потребителей», тем самым не отвлекая их внимания от выполнения ими своих прямых обязанностей. Также, к косвенным стейкхолдерам политики социальной ответственности можно

отнести общество в целом и органы исполнительной власти на местах (в регионах деятельности компании).

Благодаря социальной ответственности, компания АО «Связной Логистика» решает многие проблемы, связанные с безработицей (создание новых рабочих мест), создание благоприятной социальной атмосферы и многое другое. Компания часто проводит различные конкурсы, которые помогают выявить творческие таланты людей, проявить им свои лучшие качества. Например, конкурс «Фотоаппарат в твоём кармане», и другие. Для работы по продвижению политики социальной ответственности необходимо планирование и составление программ различного направления. Структура программ АО «Связной Логистика», проводимых в рамках политики социальной ответственности представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Структура программ компании по политике социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Карьерная лестница»	Социальные инвестиции	Весь персонал компании	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Профессиональное развитие персонала, карьерный рост
«Энергия Связного»	Социальные инвестиции	Молодежь компании	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Профессиональное развитие молодежи, карьерный рос
«Мир добрых дел» «Старость в радость» «Линия жизни»	Социальные инвестиции	Лица, в отношении которых проводится благотворительная деятельность, уязвимые социальные группы	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Выделение средств людям, на дорогостоящие операции, не имеющие этих средств Социальная стабильность и благополучие пожилых людей
«Сбережем природу»	Социальные инвестиции	Природоохранн ые организации, общество в целом	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Поддержание экологии в регионах, где ведется деятельность компании

Продолжение таблицы 18

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Соревнование талантов»	Социальные инвестиции	Талантливые люди, общество в целом	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Поддержание и стимулирование талантливых людей
«Корпоративный клиент»	Социальные инвестиции	Клиенты компании	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Поддержание и развитие клиентской сети

Из таблицы видим, что программы разного направления и затраты на них требуют финансовых вложений, которые могут быть отнесены частично на затраты, частично – финансируется за счет собственных средств компании, чистой прибыли, часть затрат на благотворительность – за счет льготы по налогу на прибыль.

Представим динамику затрат компании АО «Связной Логистика» на проведение программ политики социальной ответственности с 2016–2018гг., таблица 19.

Таблица 19 – Динамика затрат на проведение программ в млн. руб.

Мероприятия политики социальной ответственности	2016 год	2017 год	2018 год	Итого за период
«Энергия Связного»	28,60	29,40	30,50	88,50
«Карьерная лестница»	25,20	27,77	27,28	80,25
«Мир добрых дел» «Старость в радость» «Линия жизни»	13,68	15,00	16,05	44,73
«Корпоративный клиент»	19,37	20,00	21,40	60,77
«Сбережем природу»	5,00	5,13	5,35	15,48
«Соревнование талантов»	1,71	2,00	2,14	5,85
Итого	93,56	99,3	102,72	295 ,58

Из таблицы видим, что на реализацию программ политики социальной ответственности компанией «Связной Логистика» за период с

2016–2018 годы было потрачено около 296 млн. руб. и основными направлениями являются забота о сотрудниках компании, клиентах, а также благотворительная деятельность. Планируемые затраты на проведение политики социальной ответственности компанией АО «Связной Логистика» за период с 2019–2021 годы представлены в таблице 20 и на рисунке 11.

Таблица 20 – Планируемые затраты на проведение программ в млн. руб.

Программы политики социальной ответственности	2019 год	2020 год	2021 год	Итого за период
«Энергия Связного»	32,60	33,60	35,00	101,20
«Карьерная лестница»	28,80	29,00	30,50	88,30
«Старость в радость», «Линия жизни»	17,20	19,40	21,20	57,80
«Корпоративный клиент»	22,80	23,70	25,00	71,50
«Сбережем природу»	5,70	5,90	6,20	17,80
«Соревнование талантов»	2,30	2,50	2,60	7,40
Итого	109,50	114,00	120,50	344,00

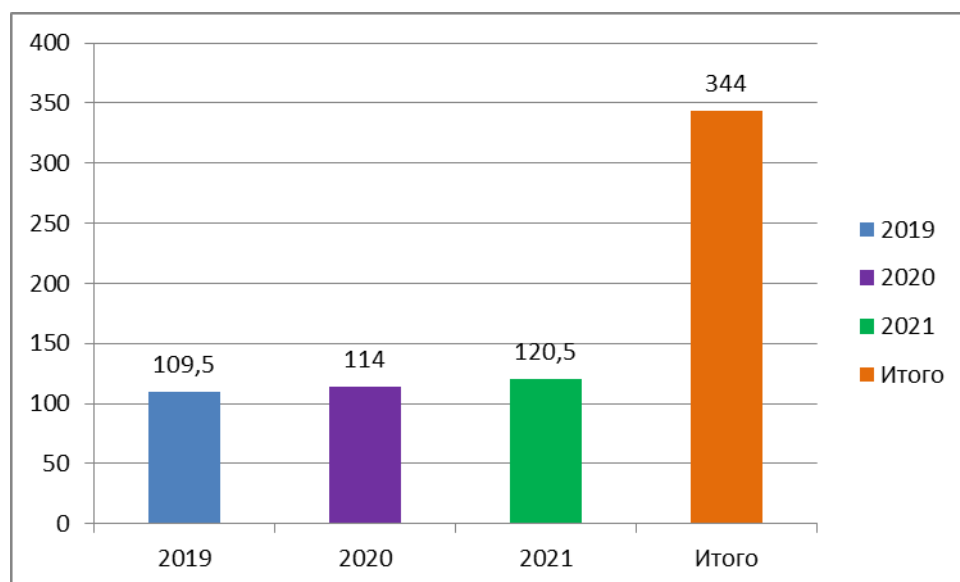


Рисунок 11 – Планируемые затраты на проведение программ КСО

Из таблицы 20 и рисунка 11 видим, что на приоритетные программы политики социальной ответственности в будущем компания АО «Связной Логистика» готова потратить до 344 млн. руб.

Выводы по разделу «Социальная ответственность» компании АО «Связной Логистика». В результате рассмотренных программ политики социальной ответственности компании АО «Связной Логистика» можно сделать основные выводы:

1. В компании вся политика социальной ответственности основывается на ее миссии и ценностях.

2. Политика социальной ответственности в компании определяется прямыми и косвенными стейкхолдерами. Прямые стейкхолдеры – персонал, лица, в отношении которых проводится благотворительная деятельность. Косвенные стейкхолдеры – общество в целом, розничные покупатели, корпоративные клиенты, исполнительные органы власти на местах в регионах, природоохранные, правозащитные организации.

3. Планирование и финансирование всех программ компании направлено на то, чтобы были полностью удовлетворены интересы как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. Для компании проведение политики социальной ответственности – это, прежде всего, создание себе положительного имиджа (в сравнении с конкурентами), статусного положения.

5. Затраты, понесенные компанией на реализацию программ социальной ответственности, вполне соизмеримы с поставленными целями.

6. Проведение мероприятий и их результаты важны не только для самой компании, но особенно важны как для прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

7. Для совершенствования политики социальной ответственности компании АО «Связной Логистика» можно предложить следующее:

– более активное участие персонала в благотворительном и волонтерском движении, развивая в нем социально гражданскую позицию.

- активное участие компании в более масштабных программах федерального значения, а не только в местных и региональных.

Положительной стороной подхода в совершенствовании политики социальной ответственности компании является:

- целенаправленная, адресная благотворительная деятельность в отношении нуждающихся в ней лиц;

- создание стимулов морального поощрения для персонала, более проявляющего социальную активность;

- участие компании в благотворительных программах федерального значения.

Заключение

В условиях современного рынка и рыночных отношений появляется необходимость изменения или преобразования организационных структур управления. Существующая организационная структура управления уже не способна реально противодействовать происходящим изменениям во внутренней и внешней среде. Чтобы дальше эффективно функционировать, организациям необходимо оптимизировать организационную структуру управления. Любое изменение и усовершенствование организационных структур необходимо рассматривать с позиции выполнения поставленных целей и задач. Исследования организационных структур предполагают поиск наиболее эффективных вариантов организационной структуры управления, исключая противоречия и определяя пути дальнейшего эффективного развития. В современных условиях конкуренции, ускоренного развития рыночных отношений появляется потребность в системе особенного, умелого управления. Сама система управления создает предпосылки повышения эффективности производства, роста прибылей, значительного оздоровления взаимоотношений.

Целью данной бакалаврской работы явилось определение необходимости проведения реорганизационных изменений, изучение проблемы изменений и разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучена и проанализирована мировая и отечественная практика реорганизации и совершенствования структуры управления предприятием;
- проведен анализ финансовой деятельности предприятия;
- проанализирована существующая организационная структура управления предприятия.

Объектом исследования было выбрана компания АО «Связной Логистика».

В бакалаврской работе дана характеристика предприятия, организация производства, прогрессивных технологических процессов, характеристика продаваемой продукции и услуг, экономическая деятельность по функциям менеджмента, управления в компании, организации труда, определении потенциальных возможностей организации.

На основе анализа организационной структуры управления были предложены мероприятия по ее совершенствованию, такие как:

1. Совершенствование действующей системы КРІ и совмещение ее с мотивацией сотрудников.

2. Использование в управлении деятельностью подразделений технологии ИТ – системы (SAP).

4. Дальнейшее совершенствование финансовой работы в компании и подразделениях.

Эффективность предложений по совершенствованию структурных подразделений даже по осторожным прогнозным расчетам приведет:

1) к увеличению роста выручки;

2) росту производительности труда, даже при прежней численности сотрудников;

3) снижению затрат на ведение бизнеса;

4) увеличению заработной платы за счет внедрения новых технологий и пересмотра действующей мотивационной системы оплаты труда;

5) снижению издержек обращения (до установленного нормативного уровня);

б) росту показателей рентабельности (за счет роста показателей чистой прибыли по подразделениям).

Осуществление организационных изменений может служить мощным инструментом поддержки и развития всей системы управления компании и способствовать улучшению деятельности подразделений.

Список используемых источников

1. Азидес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 264 с.
2. Азидес И.К. Управление жизненным циклом корпораций/ И.К. Азидес: пер. с англ. В. Кузьмина. – М.: Мани, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы/ М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 248 с.
4. Арутюнова Л. М. Теория организации: учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.
5. Белоусов В. И. Реструктуризация предприятия: стабилизация и развитие: учебное пособие В. И. Белоусов, С. А. Рыбалко. – Воронеж: Изд-во Воронеж. Гос. ун-та, 2015. – 312 с.
6. Бражников М.А., Хорина И.В. Управление изменениями: базовый курс: учебное пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с.
7. Блейк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274с.
8. Бойделл Том. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя / Том Бойделл. – М.: ИНФРА-М, 2012 . – 204 с.
9. Боссиди Ларри. Искусство результативного управления [Текст] / Ларри Боссиди, Рэм Чаран; пер. с англ. [Т. Талановой; ред. М. Драпкина], 2010. – 277с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.
11. Горбова И.Н. Методические подходы к организационным структурам управления проектами // Вестник Брянского государственного университета. – 2014. № 3. С. 112-116.
12. Гвоздев Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / сост.: Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011.– 188 с.

13. Гальдикас Л.Н., Войну И.П. Управление изменениями: учебное пособие. – Псков: Псковский государственный университет, 2013. – 428 с.
14. Галыгин Т.А. Управление изменениями: учебное пособие/Т.А. Галыгин. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. – 120 с.
15. Горяев Д. Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте.– М.: Альпина Бук, 2017.– 348 с.
16. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. – М.: Кнорус, 2016. – 210 с.
17. Дьякова О.В. Разработка системы показателей, оценки эффективности управления // Научное обозрение. – 2013. – № 2. – С. 284 - 291.
18. Жигунов И.М., Чаплина А.Н. Управление организационной структурой предприятия сферы услуг в обеспечении инновационного развития // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. С. – 97-102.
19. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И. Иванкина; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 260 с.
20. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 448 с.
21. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации //Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С 107-109.
22. Коршунова Л. А. Менеджмент. Часть 1. Основы менеджмента. Производственный менеджмент: учебное пособие / Л. А. Коршунова, Л. М. Поталицына. – 3-е изд., стер. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. – 117 с.

23. Кожевина О.В. Управление развитием и организационными изменениями в системе менеджмента компании // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 11-1. – С. 117-120.
24. Кови С. Правила эффективного лидерства. – М.: Логос, 2015. – 322с.
25. Латфуллин Г, А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. – СПб: Питер, 2016. – 464 с.
26. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 383с.
27. Лопухин Я.Н. Системный анализ: учебное пособие / Я.Н. Лопухин; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 74 с.
28. Лэнд П. Э.. Менеджмент – искусство управлять (Секреты и опыт практического менеджмента) [Текст]: [пер. с англ.] / П. Э. Лэнд; пер. М. А. Шерешевская. – Москва: ИНФРА-М, 1995. – 144 с.
29. Мотышина М.С. Исследование систем управления: учебное пособие. М.С. Мотышина, В.Е. Кантор – СПб.: БИЭПП, 2015. – 248 с.
30. Мишин В.М. Исследование систем управления/ В.М. Мишин. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 527 с.
31. Макгоф К. Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 216 с.
32. Мищенко, Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учебное пособие / Е.С. Мищенко. – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
33. Никулина И.Е., Тухватулина Л.Р., Черепанова Н.В. Основы современного менеджмента: учебное пособие / И.Е. Никулина, Л.Р. Тухватулина, Н.В. Черепанова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 249 с.
34. Оркина Е.А. Управление изменениями. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 190 с.

35. Оуэн Д. Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих. – М.: Дело, 2014. – 321с.

36. Организационное проектирование: учебник / Баринов В. А.– М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 384с.

37. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Г. Минцберг, пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

38. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: учебное пособие/ Г.В. Семенов, М.В. Николаев, М.В. Савеличев; Казан. Гос. технол. ун-т. Казань, 2007. – 298с.

39. Серкова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/ сост. Н.В. Серкова, Н.В. Кривовяз; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014.– 114с.

40. Соколов Д.В., Мартынов Л.М., Морозов А.Н. Управление организационными изменениями: учебное пособие. – Изд. 2, доп. – СПб.: СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.

41. Трофимова М.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М.Н. Трофимова; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 2-е изд., доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 240 с.

42. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

43. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. 3е изд., перераб. и доп. – М.: КНО - РУС, 2010. – 760 с.

Internet-ресурсы

44. Секрет успешной реорганизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: cfin.ru/management/strategy/change/when_.

45.О компании «Связной» | История [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [svyaznoy.ru>store/history](http://svyaznoy.ru/store/history).

46.Связной Логистика. Официальный сайт // Электронный ресурс.
URL: <http://www.svyaznoy.ru/>

Приложение А

Таблицы для анализа

STEP – анализ среды микроокружения

Оцениваемые параметры	Факторы	Характеристика факторов
Кадровая политика	Квалификации сотрудников	Сотрудники достаточно квалифицированы
	Заинтересованность персонала в развитии компании	Персонал принимает участие в развитии компании
	Оплата труда	Имеются незначительные отличия от конкурентов
Организация	Эффективность взаимодействия подразделений	Взаимодействие достаточно эффективно
	Реагирование на изменения внешней среды	Компания оперативно реагирует на изменения
	Четкость распределения обязанностей	Достаточно четкое распределение обязанностей в подразделениях
Производство	Качество предоставляемых товаров и услуг	Качество достаточно высокое
Товарная политика	Товарный ассортимент	Широкий ассортимент товаров и услуг
Товарная политика	Товарный ассортимент	Широкий ассортимент
Ценовая политика	Уровень цен на товары и услуги	Средний

SWOT – анализ для компании АО «Связной Логистика»

SWOT		Внешние факторы	
		Угрозы:	Возможности:
		1.Появление новых технологий продаж товаров и оказания услуг у конкурентов 2.Увеличение курса доллара и темпы инфляции 3.Снижение покупательной способности потребителей	1.Не насыщенность рынка товарами 2.Уровень занятости населения 3.Высокий спрос на товары, предлагаемые компанией
Внутренние факторы	Сильные стороны: 1.Широкий ассортимент товаров и услуг 2.Высокий уровень собственных средств 3.Высокая квалификация персонала 4.Наличие интернет – магазинов	1. Внедрение новых технологий по продажам и оказанию услуг 2. Закрепление позиций на рынке, внедрение новых технологий продаж и широкого ассортимента товаров 3. Увеличение покупательского спроса на товары компании за счет проведения различных акций и высокой покупательской лояльности	1. Расширять ассортимент, увеличивать долю рынка за счет финансовых ресурсов 2.Укреплять конкурентоспособность за счет расширения сети подразделений, квалифицированность и персонала и новых технологий продаж 3.Взаимодействовать с новыми поставщиками, расширять и совершенствовать деятельность
	Слабые стороны: 1.Не достаточное использование маркетинговых инструментов 2.Отсутствие гибкой ценовой политики	1.При снижении покупательской способности населения и отсутствия гибкой ценовой политики занимать и удерживать лидирующие позиции на рынке 2. Широко использовать все маркетинговые инструменты в конкурентной борьбе 3. Удерживать долю рынка за счет новых технологий продаж и инструментов маркетинга	1. Полное использование конкурентных преимуществ гибкой ценовой политики 2. Взаимодействие с перспективными поставщиками и использование всех инструментов маркетинга 3.Постоянная корректировка ассортиментной и ценовой политики

Приложение Б
(обязательное)
Расчетные таблицы для анализа

Структура персонала подразделений компании в г. Томске

Категория персонала	2017 год		2018 год		Отклонение		Темп прироста, %
	Численность чел.	Уд. вес, %	Численность чел.	Уд. вес, %	Численность чел.	Уд. вес, %	
Администрация	2	3,39	2	3,13	-		0,00
Основные работники	52	88,13	55	85,94	3	0	5,77
Вспомогательные работники	3	5,09	4	6,25	1	0	33,33
Обслуживающий персонал	2	3,39	3	4,68	1	0	50
Итого	59	100	64	100	5	100	8,47

Сравнительный аналитический баланс за 2016–2017г.г.

Наименование статьи	Абсолютные величины, тыс. руб.				Относительные величины, %				
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Отклонение (+) (-)	01.01.2017	01.01.2018	Удельный вес 2016	Удельный вес 2017	Темп прироста
АКТИВ									
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Основные средства	990 599	810 456	1 015 892	205 436	81,81	125,35	1,83	1,83	0,37
Финансовые вложения	11 345 301	23274	3753526	3 730 252	0,21	16127,55	0,05	6,77	128,14
Итого по разделу I	14 535 094	2 968 845	6 978 809	4 009 964	20,43	235,07	6,69	12,59	88,23
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Запасы	11489229	11077487	15745909	4 668 422	96,42	142,14	24,95	28,40	13,82
Дебиторская задолженность	13719605	13651263	14787919	1 136 656	99,50	108,33	30,75	26,68	-13,26
Финансовые вложения	503803	11385630	11367711	-17 919	2259,94	99,84	25,65	20,51	-20,05
денежные средства	5088438	5178050	6318034	1 139984	101,76	122,02	11,66	11,40	-2,30
Итого по разделу II	30957123	41421669	48457890	7 036221	133,80	116,99	93,31	87,41	-6,32
Баланс	45492217	44390514	55436699	11046 185	97,58	124,88	100,00	100,00	0,00
ПАССИВ									
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ									

Продолжение таблицы

Наименование статьи	Абсолютные величины, тыс. руб.				Относительные величины, %				
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Отклонение (+) (-)	01.01.2017	01.01.2018	Удельный вес 2016	Удельный вес 2017	Темп прироста
Уставный капитал	15 230	15 230	15 230	0	100,00	100,00	0,03	0,03	-19,93
Нераспределенная прибыль	6 624 429	7 409 265	9 654 964	2 245 699	111,85	130,31	16,69	17,42	4,34
Итого по разделу III	6 640 420	7425256	9670955	2 245 699	111,82	130,24	16,73	17,45	4,29
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Заемные средства	7 693 713	3380000	4559441	1 179 441	43,93	134,89	7,61	8,22	8,02
Итого по разделу IV	8 145 294	3 565 723	4 875 953	1 310 230	43,78	136,75	8,03	8,80	9,50
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Заемные средства	6 620 145	9 303 608	6 594 212	-2 709 396	140,53	70,88	20,96	11,90	-43,24
Кредиторская задолженность	23 619 331	23673766	33816790	10 143 024	100,23	142,84	53,33	61,00	14,38
Итого по разделу V	30 706 503	3399 535	40889 791	7 490 256	108,77	122,43	75,24	73,76	-1,97
Баланс	45 492 217	44390514	55436699	11 046185	97,58	124,88	100,00	100,00	0,00

Анализ ликвидности баланса

Актив	На конец года, тыс. руб.		Пассив	На конец года, тыс. руб.		Излишек или недостаток, тыс. руб.	
	2016	2017		2016	2017	2016	2017
Наиболее ликвидные активы (А1)	16563680	17685745	Наиболее срочные обязательства (П 1)	23673766	33816790	- 7110086	-16131055
Быстро реализуемые активы (А 2)	14799369	13672144	Краткосрочные пассивы (П 2)	9303608	6594212	-7827239	+7077932
Медленно реализуемые активы (А3)	24837108	30760695	Долгосрочные пассивы (П 3)	3987884	5354742	+20849334	+2540595 3
Трудно реализуемые активы (А4)	2968845	6978809	Постоянные пассивы (П 4)	7425256	9670955	+2692146	+4456411
Баланс	59169002	69097393	Баланс	44390514	55436699	8604155	20809241

Анализ показателей платежеспособности

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста, %
		2016	2017		
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма > 0,2 : 0,5)	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства	0,5	0,4	-0,1	-20
Коэффициент «критической» ликвидности (норма > 0,7 : 0,8; желательно > 1,0)	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность) / Текущие обязательства	0,9	0,8	-0,1	-11,11
Коэффициент текущей ликвидности (норма > 1,5; желательно 2,0 : 3,0)	Текущие активы / Текущие обязательства	1,2	1,2	0	0
Доля оборотных средств в активах	Текущие активы / Валюта баланса	0,9	0,9	0	0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами (норма > 0,1)	(Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Оборотные активы	0,1	0,1	0	0

Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста%
		2016	2017		
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага - норма не выше 1,5)	Заемный капитал / Собственный капитал	1,7	1,15	-0,55	-32,35
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (норма > 0,1:0,5)	(Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Оборотные активы	-1,24	0,11	1,35	-108,87
Коэффициент финансовой независимости (автономии -норма > 0,4 : 0,6)	Собственный капитал / Валюта баланса	0,17	0,17	0	0,00
Коэффициент финансирования (норма > 0,7:1,5)	Собственный капитала / Заемный капитал	0,59	0,87	0,28	47,46
Коэффициент финансовой устойчивости (норма > 0,6)	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Валюта баланса	0,25	2,62	2,37	0,40

Анализ динамики основных финансовых показателей за 2016–2017 гг.

Наименование статьи	Абсолютные величины, тыс. руб.				Относительные величины, %		
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Отклонение (+) (-)	31.12.2016	31.12.2017	Отклонение (+) (-)
Выручка	76595159	74906263	92927807	18021544	97,80	124,06	26,26
Себестоимость	(51195514)	(5040460)	(6984197)	-1943737	9,85	138,56	128,72
Валовая прибыль	25399615	24501613	23085830	-1415783	96,46	94,22	-2,24
Коммерческие расходы	(24931962)	(2293080)	(2315382)	-22302	9,20	100,97	-91,78
Прибыль (убыток) от продаж	467653	1570773	(67993)	-1638766	335,88	-4,33	-340,21
Прибыль до налогообложения	801083	1050964	2904957	1853993	131,19	276,41	145,22
Налоговые платежи	(15081)	(34 141)	(80 789)	-46648	226,38	236,63	10,25
Чистая прибыль	570 884	784836	2245699	1460863	137,48	286,14	148,66

Анализ показателей деловой активности

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста%
		2016	2017		
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), раз	Выручка / Среднегодовая стоимость активов	1,67	1,86	0,20	11,70
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость оборотных активов	4,23	2,07	-2,17	-51,17
Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача), раз	Выручка / Среднегодовая стоимость основных средств	83,18	101,76	18,58	22,34
Коэффициент оборачиваемости материальных запасов, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость материальных запасов	6,64	6,93	0,29	4,37
Коэффициент отдачи собственного капитала, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость собственного капитала	10,65	10,87	0,22	2,07
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость денежных средств	14,59	16,17	1,57	10,79
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности	5,47	6,54	1,06	19,40
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности	3,17	3,23	0,07	2,05
Срок погашения дебиторской задолженности, дни	360 / Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	66	55	-11	-16,67

Продолжение таблицы

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста%
		2016	2017		
Срок обращения материальных запасов, дни	$360 / \text{Коэффициент оборачиваемости материальных запасов}$	54	52	-2	-3,7
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	$360 / \text{Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности}$	65	111	46	70,77
Длительность производственного цикла, дни	Период оборачиваемости дебиторской задолженности + Период оборачиваемости материальных запасов	120	107	-13	-10,83

Показатели движения персонала подразделений в г. Томске

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста %
		2017	2018		
Численность на начало года, чел.	---	57	62	5	0,88
Поступило, чел	---	27	23	-4	14,8
Выбыло, чел., в том числе:	---	25	21	-4	16
по инициативе администрации, чел	---	-	-	-	-
по собственному желанию, чел	---	25	21	-4	16
Численность на конец года, чел	---	59	64	5	28,47
Среднегодовая численность, чел	$(\text{Численность на начало года} + \text{Численность на конец года}) / 2$	58	63	5	8,62
Индекс численности персонала, %	$\text{Численность на конец года} / \text{Численность на начало года}$	1,04	1,03	-0,01	-0,96
Коэффициент оборота по приему	$\text{Поступило} / \text{Среднегодовая численность}$	0,47	0,37	-10	-13,95
Коэффициент оборота по выбытию	$\text{Выбыло} / \text{Среднегодовая численность}$	0,43	0,33	-10	-23,26
Коэффициент текучести кадров	$(\text{Выбыло по собственному желанию} + \text{Выбыло по инициативе администрации}) / \text{Среднегодовая численность}$	0,43	0,33	-10	-99,67
Производительность труда, тыс. руб. / чел	$\text{Выручка} / \text{Численность персонала}$	5331,2	6761,3	1430,1	26,83

Предлагаемые показатели КРІ для основных должностей подразделения

Должность	Предлагаемые показатели КРІ	Формула расчета
Руководитель подразделения	1. Сумма EVA 2. Затраты на кв. м площади 3. Коэффициент оценки количества утраченных клиентов компании за период	1. Сумма всех активов, относящихся к оперативному управлению - Краткосрочные операционные обязательства 2. Объем затрат/ Площадь (тыс. руб./ /кв. м.) 3. (Количество утраченных клиентов за период/ Количество общих клиентов)*100 %
Менеджер по продажам	1. Выполнения заказа 2. Отклонение продаж ассортиментных категорий от оперативного плана 3. Индекс равномерности распределения ассортимента по клиентам 4. Качественное обслуживание клиентов 5. Средний объем заказа 6. Коэффициент выполнения целевых показателей по выкладке ассортимента	1. Время, затраченное на выполнение заказов /Число выполненных заказов 2. (Фактический объем продаж /Запланированный объем продаж) *100% 3. Недовыполнение плана по ассортименту за сутки, в соответствии с графиком / План на месяц 4. Опрос клиентов 5. Объем заказов / Количество заказов 6. Целевые показатели, которые были реализованы /Общее число целевых показателей, установленных руководством компании

Приложение В
Графический материал практического раздела

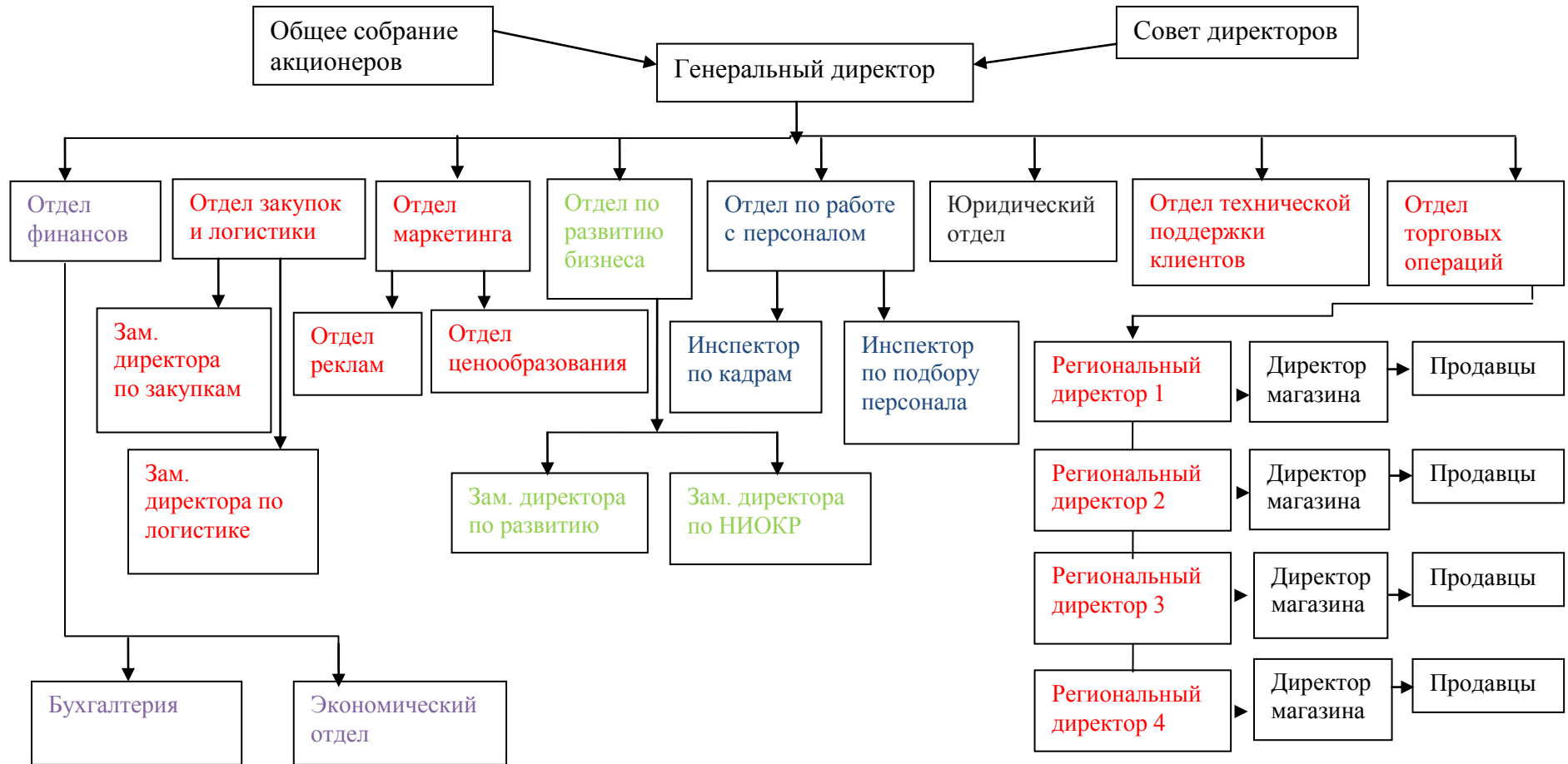


Рисунок В.1–Линейно-функциональная структура управления АО «Связной Логистика»