

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ГАПОНОВА ОЛЬГА АНДРЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА
ПРЕДПРИЯТИИ ИП НЕРЯХИНА А.Н. «СИМВОЛ»

Студент



(О.А.Гапонова)

Руководитель



(Е.В. Мельникова)

Консультанты:

Нормоконтроль

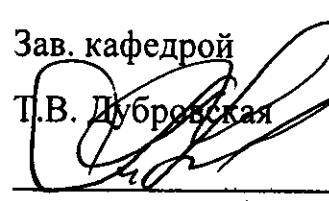


Петлина

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой



Т.В. Дубровская

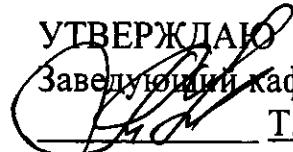
«16» д 2017 г.

Красноярск - 2017

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

T.B. Дубровская
подпись И.О. Фамилия
«07» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Гапоновой Ольге Андреевне
специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый
Менеджмент»

1. Тема работы Совершенствование организационной структуры на
предприятии ИП Неряхина .А.Н.
«СИМВОЛ»

Утверждена приказом по институту от 07 декабря 2016 № 146/1-УО

2. Срок сдачи работы 10 февраля 2017 г.

3. Содержание пояснительной записки:

Введение

1.Роль структуры управления в эффективной работе предприятия

2.Анализ деятельности и структуры управления ИП. Неряхина А.Н. «СИМВОЛ»

3.Общая характеристика расширения бизнеса

Заключение, Список использованных источников, Приложения.

4. Консультанты по разделам работы В.А. Петлина

5. График выполнения: Введение, 1 глава – 07.12.16-17.01.01.17

2 глава – 07.12.16-10.01.17

3 глава, заключение – 07.12.16 – 10.02.17

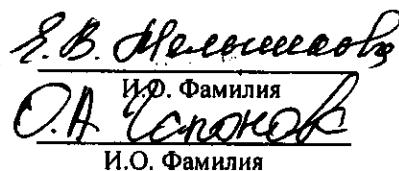
Подготовка доклада, презентация, защита ВКР 10.02.17-28.02.17

Дата выдачи задания «07» декабря 2016 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

Задание принял к исполнению


подпись


Е.В. Малышева
И.О. Фамилия
O.A. Гапонова
И.О. Фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 РОЛЬ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятие и принципы построения организационных структур.....	8
1.2 Типы организационных структур управления.....	14
1.3 Соответствие структуры управления предприятия современным требованиям эффективного управления.....	27
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИП НЕРЯХИНА А.Н. «СИМВОЛ».....	31
2.1 Общая характеристика организации.....	31
2.2 Основные виды деятельности организации.....	35
2.3 Анализ распределения организационной структуры	49
3 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАСШИРЕНИЯ БИЗНЕСА.....	51
3.1 Общая характеристика расширения ИП Неряхина А.Н. «СИМВОЛ».....	51
3.2 Организационный план проекта	58
3.3 Обоснованные изменения организационной структуры.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	68

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) 75 с., иллюстраций 14, таблиц 6, источников 30.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ, ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ, ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры на предприятии.

Методы исследования – аналитический, опытно-статистические и сравнения.

На основании проведенного анализа организационной структуры на предприятии были выявлены недостатки в организационной структуры руководителем и предложены мероприятия, которые позволят руководителю ИП Неряхина А.Н. «Символ» совершенствовать организационную структуру на своем предприятии.

Предложенные мероприятия совершенствования организационной структуры на предприятии ИП. Неряхина А.Н. «Символ», позволят максимуму выполнять задачи работников и качество работы будет на высшем уровне.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях эффективность деятельности предприятия, прежде всего, определяется эффективностью выбранной организационной структурой управления. Неслучайно в общей структуре составляющих организаций современный менеджмент особо выделяет «гибкую» структуру управления, которую ставит на первое место наряду с такими компонентами организации как «человеческий фактор», технологии, окружающая среда.

Особенности системы управления промышленными предприятиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возросло влияние фактора хозяйственного риска, появились преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим с государства снята всякая ответственность за обеспечение предприятия сырьем и материалами, за сбыт его продукции, за уровень его заработной платы.

Проведённая в стране экономическая реформа предполагает совершенствование самих предприятий и государственного регулирования экономики. Цель экономической реформы заключалась в создании новых отношений между предприятиями, а также внутри отдельных предприятий. Сферой государственного регулирования все больше становятся макроэкономические преобразования, а общей тенденцией является децентрализация управления и смещение основных рычагов регулирования на микроуровень с переходом экономической самостоятельности предприятий. Каждое предприятие вынуждено самостоятельно выбирать путь вхождения в рынок. Основная проблема реформирования экономики в России, как, в прочем, и в других бывших социалистических странах, состоит в том, что

разработчики программы реформ не до конца предусмотрели формирование нового типа предприятий, который характерен для переходного периода. Такие предприятия не являются ни социалистическими, ни рыночными. Они скорее ориентированы на выживание и пытаются обеспечить продолжение своей деятельности в крайне нестабильных условиях.

Главная отличительная черта функционирующих сегодня предприятий состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях.

Проектирование организационной структуры предприятия нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства хозяйственными внешними связями и т.п. Одним словом, организационная структура является «костяком» системы управления организацией.

Это диктует высокую актуальность определения в качестве первоочередных задач менеджмента при повышении эффективности деятельности предприятия – задач совершенствования организационной структуры предприятием с учетом изменившихся условий внешней среды, а также в соответствии с новейшими требованиями предъявляемыми к предприятиям подобной сферы деятельности.

Тема выполненной дипломной работы: «Совершенствование организационной структуры управления на примере организации автосервиса». В качестве анализируемого предприятия в дипломной работе будет рассматриваться индивидуальное предприятие Неряхина А.Н. «Символ».

Для достижения поставленной цели, в дипломной работе будут рассмотрены следующие вопросы:

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы проектирования организационной структуры управления, основные принципы

управления предприятием, общие направления развития процесса управления предприятием.

Во второй главе дипломной работы проведен анализ существующей системы управления на анализируемом предприятии, выявлены недостатки существующей системы.

В третьей главе разработана открытия СТО на базе существующего автомагазина и разработка в ней организационной структуры.

1 РОЛЬ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и принципы построения организационных структур

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структурой управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структурой управления:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые – суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и

совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в организационную структуру управления нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы:

- какие задачи будет решать новый отдел?
- кому он будет непосредственно подчинен?
- какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию?
- на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба?
- какими полномочиями наделяются работники нового отдела?
- какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры управления, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период.

Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата. Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на организационную структуру управления.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к

построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного – двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры.

По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур – уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямыми результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой

электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

1.2 Типы организационных структур управления

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Для существования организационной структуры управления необходимо:

- а) разделение и кооперация общественного труда;
- б) обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы;
- в) наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления.

Организационная структура предприятия – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Организационная структура формируется из двух взаимосвязанных составных частей: структуры управления и производственной структуры предприятия. Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи.

Сначала формируется производственная структура, а затем как производная от нее строится организационная структура управления предприятием.

Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления – самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Ступень управления – это единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (управление предприятием, цехом, участком и т.д.). На организационную структуру управления предприятия влияют ряд факторов:

- Организационно-производственные факторы:
 - а) размер организации;
 - б) производственный профиль фирмы;
 - в) характер выпускаемой продукции и технология ее производства;
 - г) ориентация на местный, национальный или внешний рынки;

д) характер объединения.

- Организационно-управленческие факторы:
- а) выбранная стратегия развития (поглощения, роста, сокращения);
- б) функции управления;
- в) используемые информационные технологии;
- г) система методов управления;
- д) стиль работы руководителя.

Признаки оптимальной организационной структуры:

- Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- Небольшое число уровней руководства;
- Наличие в структуре групп специалистов;
- Ориентация графиков работы на потребителей;
- Быстрая реакция на изменения;
- Высокая производительность труда;
- Низкие затраты.

Последовательность выбора организационной структуры приведена на рисунке 1.1.

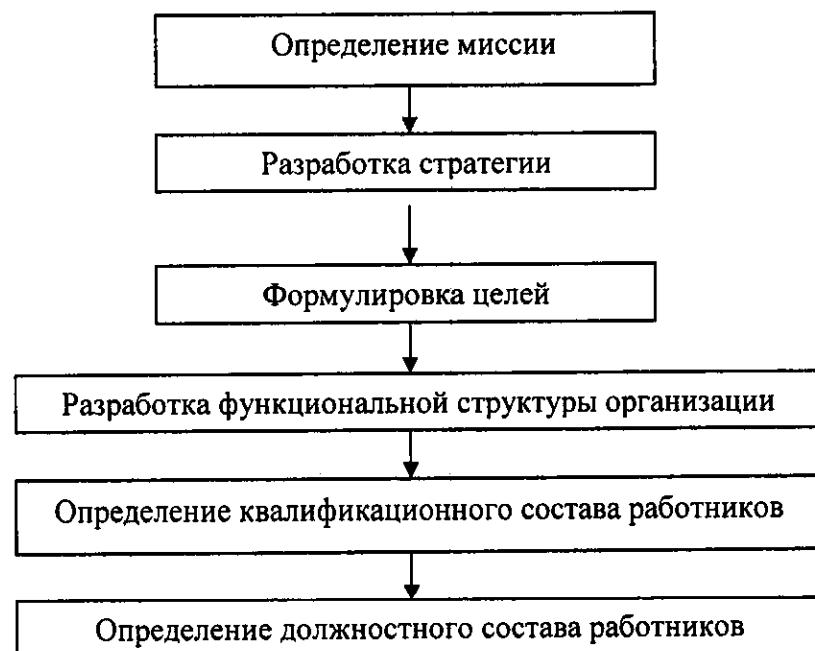


Рис. 1.1 – Последовательность выбора организационной структуры

В зависимости от видов организации (отраслей, видов продукции или услуг, размеров, количества предприятий, и др.) выстраивается и структура управления; возникают уровни управления по вертикали и координирующие центры по горизонтали.

Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления – группе, бригаде, цеху, отделу, корпусу, заводу и др. Поэтому структура управления всегда совпадает с общей структурой организации, которая классифицируется на линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизиональную, программно-целевую, проектную, матричную и др.

При создании организационной структуры управления необходимо учитывать основные принципы:

- а) Принцип единства распорядительности и персональной ответственности;
- б) Принцип соблюдения норм управляемости;
- в) Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
- г) Принцип сочетания централизации и децентрализации.

Согласно принципу единства распорядительства и персональной ответственности работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

Путем делегирования линейных полномочий устанавливается нормы управляемости, которые определяют число подразделений и число уровней управления.

Итак, норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 час в день, 40 час. в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

- уровня управления,
- уровня решаемых задач,
- квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек.

- высший уровень руководства -3-5 чел.
- средний уровень руководства 10-12 чел.
- нижний уровень управления -25-30 чел. при выполнении простых работ.

Структуры управления подразделяются на две большие группы – механистические и органические.

Механистические (бюрократические) или жесткие организационные и управленческие структуры малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством. Это централизованные структуры.

Децентрализованные структуры более гибкие, быстро меняющиеся. Они называются органическими, адаптивными.

На рис.1.2 – рис.1.4 представлены варианты схем механистических структур управления – линейной и линейно-штабной. Это исторически первый и самый простой вид структуры.

В линейной структуре руководитель выполняет все функции по управлению подразделением. Линейное управление строится на основе производственной структуры предприятия и используется для управления организацией в целом (предприятие – цех – участок), а также ее подразделениями (начальник цеха – начальник участка – мастер).

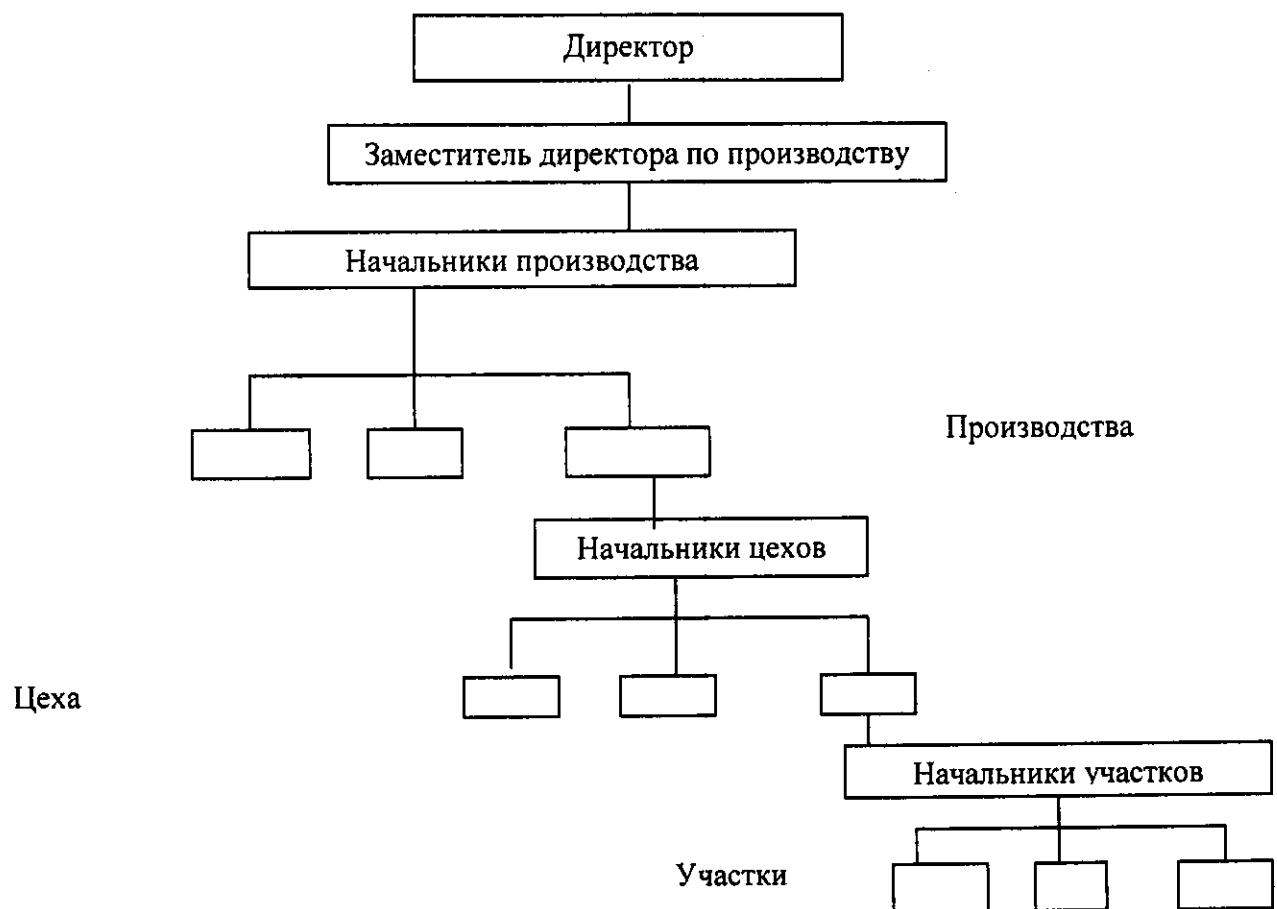


Рис.1.2 – Первый вариант линейной структуры управления



Рис.1.3 – Второй вариант линейной структуры управления

Отношения «руководство – подчинение» строятся на основе линейной структуры и в управлеченческих подразделениях (начальник отдела – начальник бюро – начальник сектора – руководитель групп). Эту структуру используют небольшие фирмы с однородной и несложной технологией.



Рис. 1.4 – Линейно - штабная структура управления

На рис.1.5 представлена схема функциональной структуры управления. Эта структура появилась в результате разделения управленческого труда по принципу его функциональной специализации. При такой структуре управление осуществляется всем предприятием в целом и по каждой функции в отдельности. Для выполнения каждой функции в системе создается специальное подразделение, деятельность которого направлена на решение специфического круга своих задач



Рис.1.5 – Функциональная структура управления

Наиболее распространенной является организационная структура, основанная на сочетании линейных и функциональных связей в организации – это линейно-функциональная, представленная на рис. 1.6.

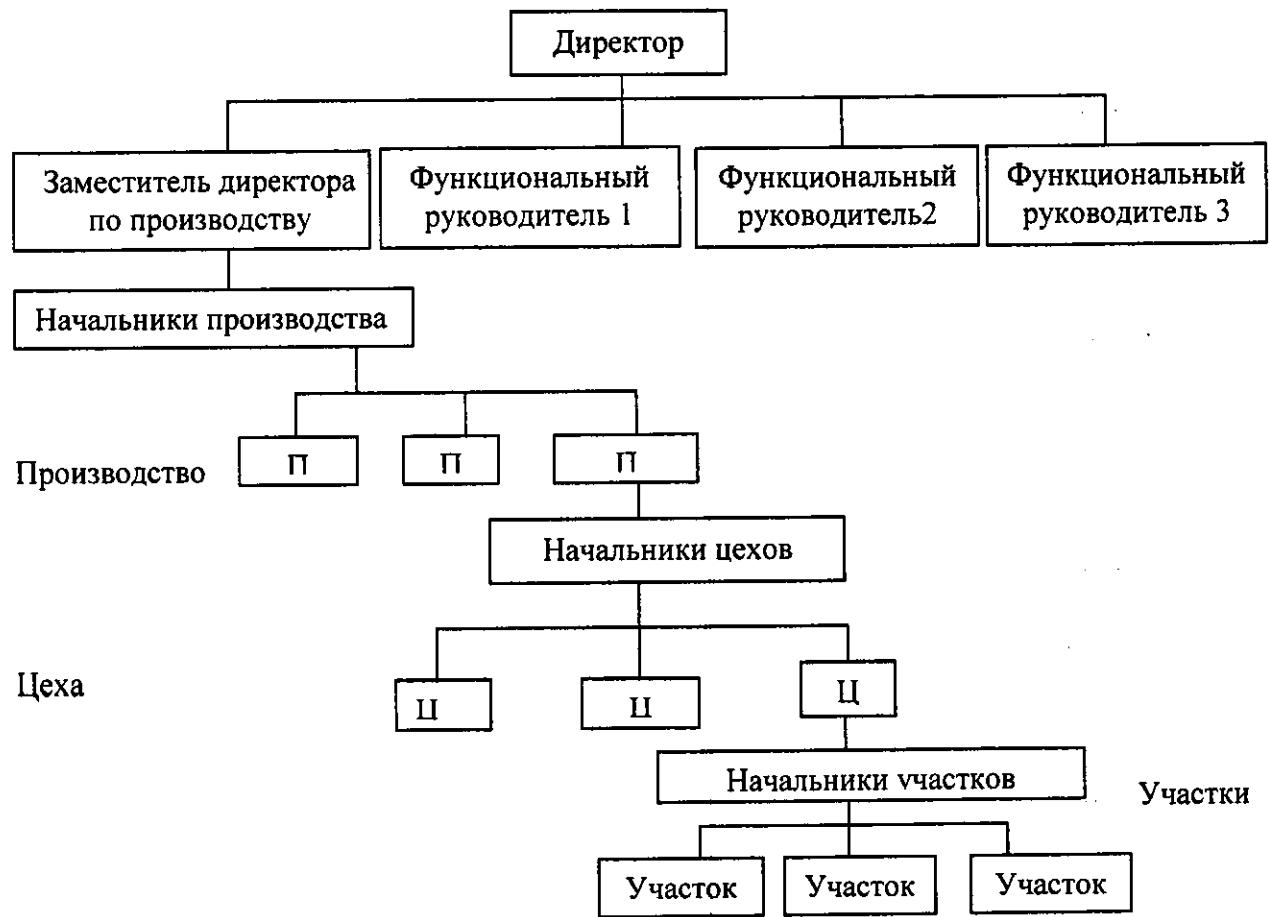


Рис. 1.6 – Линейно-функциональная структура управления

В линейно-функциональной структуре принято такое разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоличия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Своё воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Линейно-функциональная структура хорошо зарекомендовала себя на практике и поэтому положена в основу типовых форм управления.

Такая структура в максимальной степени приспособлена к управлению предприятием в относительно стабильных условиях.

Необходимость новых подходов к организации управления вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры. Такая структура является децентрализованной, основанной на центрах прибыли по продуктам, потребителям и регионам.

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

Организационная структура, ориентированная на потребителя находит применение в сфере образования, коммерческих банках, фирмах, торгующих оптом и в розницу.

Создание региональных структур управления обусловлено расширением предприятия, распространением их влияния на больших территориях как в одной стране, так и за рубежом. Это обстоятельство делает необходимым учет региональной специфики в работе предприятия, требует предоставления

региональным отделениям (независимо от их размеров) относительной самостоятельности в решении многих вопросов.

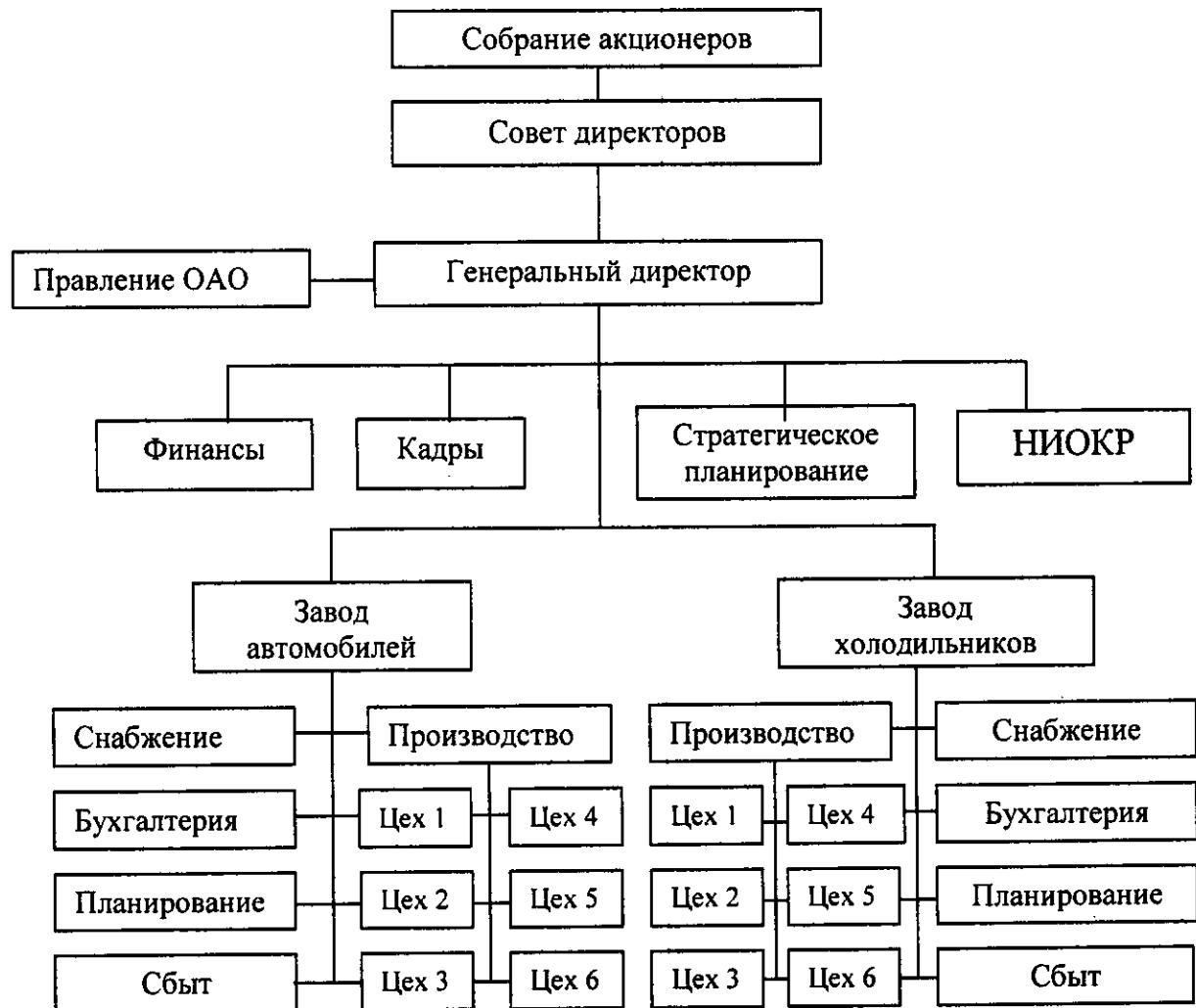


Рис. 1.7 – Принципиальная схема дивизиональной (продуктовой) структуры управления открытого акционерного общества

Органическая структура управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Обычно выделяют два вида адаптивных структур: программно-целевой и матричный.

Программно-целевая структура управления предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ.



Рис. 1.8 – Первый вариант организационной структуры управления матричного типа

Возможны различные виды программно-целевых структур – от координационного типа до проектных.

Программно-целевая структура представляет собой механизм управления, который накладывается на линейно-функциональную структуру, с тем чтобы повысить адаптивные свойства предприятия в динамичных внешних условиях его деятельности. Только чисто проектная программно-целевая структура может быть самостоятельной организационной формой управления.

Централизованный тип программно-целевой организационной структуры управления применяют при реализации целевых федеральных, крупных проектов, на практике этот тип используется сравнительно редко.

Координационный тип программно-целевой организационной структуры управления при увеличении координационных связей модифицируется в матричную структуру.

На рис 1.8- рис.1. 9 представлены варианты матричной организационной структуры управления. Матричная структура построена на сочетании линейно-функциональной и программно-целевой структур управления. При этом создается специальный механизм их взаимодействия.

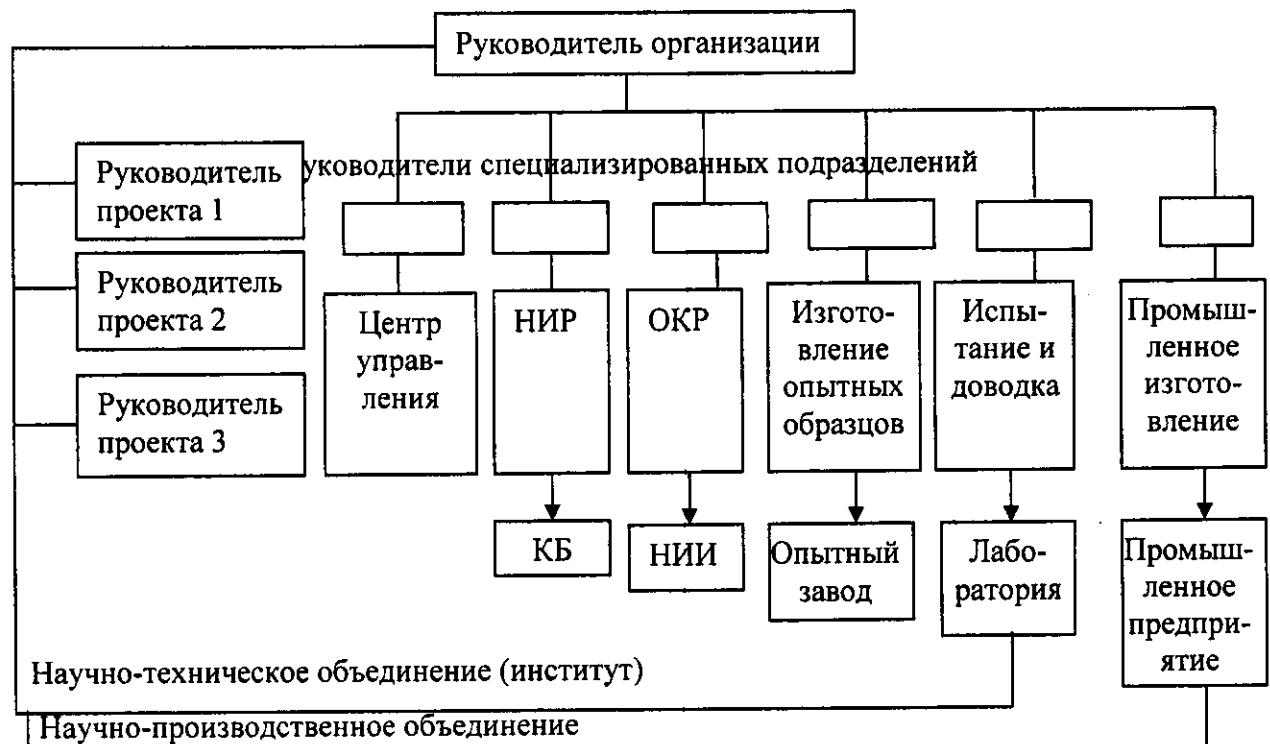


Рис. 1.9 – Второй вариант организационной структуры управления матричного типа

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном создании специального, постоянно действующего органа, который занимается выполнением очередных комплексных программ.

Его основная задача – распределение ресурсов между всеми программами. Взаимодействие программно-целевого органа с подразделениями линейно-функциональной структуры порождает новые горизонтальные связи в

системе управления. Отсюда название «матричная структура». Особо следует обратить внимание на организационные особенности малых предприятий.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляет собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства.

Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности.

Организационная структура малой фирмы представлена на рис.1.10.

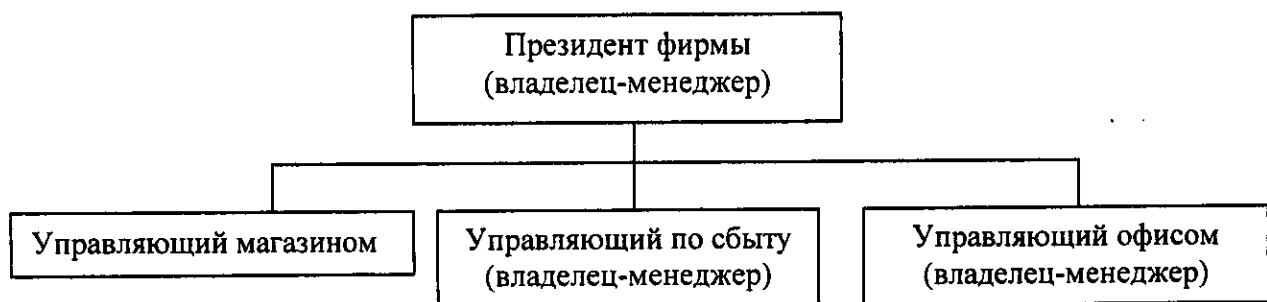


Рис. 1.10 – Организационная структура малой фирмы

По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в подчинении которого находятся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, способствуют экономному использованию ресурсов.

Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Простая структура – основана на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.

1.3 Соответствие структуры управления предприятия современным требованиям эффективного управления

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительенного учреждения или органов с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

- 1) действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;
- 2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;
- 3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Для построения рациональной структуры управления необходимо чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам новыми условиями хозяйствования.

Одно из них – ясность. Каждое подразделение предприятия, каждый ее сотрудник (в особенности каждый руководитель) должен четко знать, где он находится и куда ему обращаться за информацией, помощью или решением. Ясность не следует путать с простотой. Простым структурам может не хватать ясности. И наоборот, очень сложные структуры могут быть очень ясными. Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, впустую расходует время, раздражает работников и задерживает решения.

Тесно связано с ясностью требование экономичности. Контроль, надзор и стимулирование должны требовать минимума усилий.

Организационная структура управления должна способствовать самоконтролю и мотивации. Чтобы удерживать предприятие на ходу, минимально возможное количество людей (особенно высококвалифицированных и работоспособных людей) должно посвящать внимание и силы «управлению», «организации», «контролю», «коммуникации», «кадровым проблемам».

Организационная структура, должна направлять внимание всех сотрудников не на усилия, а на результаты работы предприятия в целом. Работу руководителей нужно оценивать по экономическим результатам, а не по стандартам узко профессиональной компетентности или административного мастерства.

Организационная структура не должна ориентировать людей на псевдо результаты. Она не должна поощрять тенденцию навешивать не прибыльную продукцию на прибыльные производственные линии. Она не должна ориентировать людей на интенсификацию усилий (т. е. повышение затрат), а мастерство превращать в самоцель.

Организация должна помогать каждому сотруднику, понимать свою собственную задачу и общую задачу предприятия. Чтобы соотносить свои усилия с благом целого, каждый сотрудник должен понимать, как его задача сопряжена с общей задачей и как общая задача определяет его задачу, его усилия, его вклад.

Организация должна расцениваться также в соответствии с тем, облегчает она или затрудняет процесс принятия решений.

Структура, подталкивающая решения вверх, вместо принятия их на максимально низком уровне, структура, оттягивающая критически важные решения, концентрирующая внимание на лишних или второстепенных проблемах – плохая структура.

Организация должна обладать устойчивостью во времени и способностью к самообновлению.

Организация должна быть способна сама производить лидеров

завтрашнего дня. Обязательное условие для этого – минимум уровней управления.

Способный человек, попадая на низовую управленческую работу, скажем, в двадцать пять лет, не должен тратить свою жизнь, поднимаясь со ступеньки на ступеньку. Иначе, когда он окажется на верху лестницы, у него уже не останется сил. Еще важнее опыт, который можно приобрести в организации.

Структура должна помогать каждому сотруднику, учиться и развиваться на любом занимаемом посту, она должна предусматривать непрерывное обучение.

Организационная структура должна поощрять внедрение на предприятие новых идей и готовности к новым видам деятельности.

Соблюдение вышеизложенных требований позволит создать гибкую, способную к быстрой перестройке организационную структуру, которая будет способствовать развитию системы управления на предприятии, повысит уровень ее организованности и создаст все условия для эффективного функционирования предприятия в целом.

Совершенствование организационной структуры предприятия и системы управления – сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей.

Главная цель совершенствования системы управления организацией состоит в повышении эффективности производства.

Рыночные отношения сделали необходимым образование службы по маркетингу, компьютеризации системы управления предприятий.

Совершенно необходимым является совершенствование нормирования труда работников управления с целью обеспечения научно обоснованного подхода к определению численности работников и затрат времени на выполнение отдельных видов управленческих работ.

Назрела необходимость разработки рациональной системы информационного обеспечения

Не маловажным в вопросах совершенствования управления является правильный подбор и расстановка управленческих кадров.

Разработка или совершенствование организационной структуры управления отвечающего рыночным реалиям последнего времени является на сегодня первостепенной задачей любого руководителя предприятия. Успешная работа любой организации, чёткое взаимодействие подразделений, выработка и принятие правильного управленческого решения невозможны без гибкой организационной структуры предприятия, положительные результаты которой проявляются в самое короткое время.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИП НЕРЯХИНА А.Н. «СИМВОЛ»

2.1 Общая характеристика организации

Основное предназначение «Символ» - достижение весомых финансовых результатов, удержание контрольного показателя рентабельности капитала путем востребования приобретаемых в торговых залах предприятия запасных частей.

«Символ» уделяет особое внимание улучшению качества обслуживания всех категорий своих клиентов и совершенствованию системы продаж продуктов технической промышленности.

Целью предприятия является расширение товаров и услуг, осуществление производственных и торговых расчётов с потенциальными клиентами. В итоге – получение прибыли. Основными видами деятельности предприятия данного предприятия являются:

- розничная торговля запасными частями для автотранспорта;
- консультирование по использованию запасных частей;
- рекламная деятельность;
- демонстрация своих товаров на торговых стенах с целью получения заказов на товары.

Организационная структура торгового розничного предприятия «Символ» является линейно-функциональной.

Система управления производством трёхзвенная: руководство предприятия, вспомогательные отделы, торговый зал.

Руководство предприятия действует в соответствии с возложенными на него задачами:

- определяет основные направления совершенствования деятельности предприятия, мероприятия по всестороннему удовлетворению потребностей клиентов в организационной технике;

- решает социальные проблемы коллектива предприятия;
- заслушивает отчеты руководителей подразделений о состоянии работы;
- рассматривает вопросы подбора, расстановки, оценки и освобождения от должностей руководителей подразделений торгового предприятия.

Используемые ресурсы:

- Трудовые. В «Символ» применяется 2 уровня управления. Уровень образования высокий, сотрудники предприятия являются носителями необходимой квалификации, именно на них направлен поиск кадровых служб на рынке трудовых ресурсов.
- Финансовые. Материальные ресурсы проявляются через процессы продажи, связывая внутриорганизационные характеристики предприятия и себестоимость товаров.
- Информационные – призваны обеспечивать функционирование других связей посредством маркетинговой информации: основные нормативные акты – Устав Предприятия, Законы, Положения о безналичных расчетах, Инструкции о порядке регулирования деятельности торгового предприятия, о ведении бухгалтерского учета, о состоянии финансовой отчетности, внутренние нормативные документы, распорядительные акты.
- Оборудование – офисная мебель.
- Временные ресурсы – время одного цикла продажи и гарантийного обслуживания основывается на сроках, установленных действующим законодательством.

Процессы:

- Вспомогательный процесс – состоит в отдельных взаимосвязанных друг с другом операциях, которые отражают выполнение конкретных задач, отраженных в должностных обязанностях работников в рамках функций предприятия. Это: приобретение товаров у оптовика и предложение их для продажи любому желающему в неизменном виде или после обычной для

розничной торговли обработки; демонстрация своих товаров; проведение работ по всем направлениям, затрагивая все подразделения производства.

В основном процессе лежит получение прибыли путем взаимодействия вспомогательных процессов.

Система управления. Администрация: директор, главный бухгалтер, начальник коммерческого отдела.

В «Символ» действует линейно-функциональная структура (Рис. 2.1) – т.е. процесс деления организации делится на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанность.

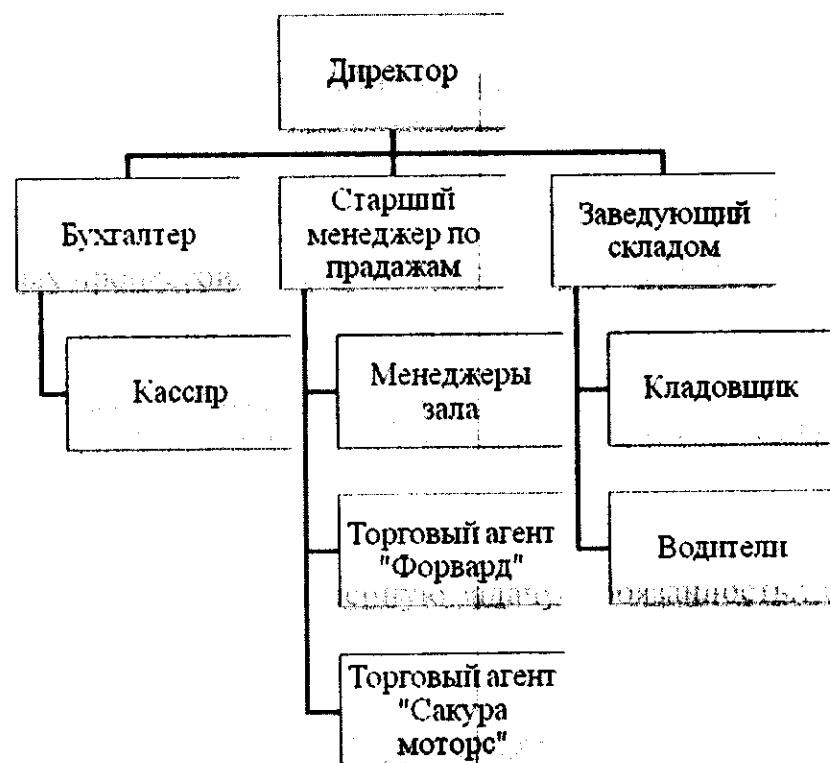


Рис.2.1 – Линейно-функциональная структура «Символ»

Традиционные элементы организации:

- Отдел продаж;
- Коммерческий отдел;
- Торговые залы;

- Вспомогательное производство.

Функциональная система базируется на разделении труда в системе управления. Здесь каждый руководитель имеет все распорядительные права в рамках его компетенции.

Преимущества – стимулирование деловой и профессиональной специализации, улучшение координации в функциональных областях.

Недостатки: цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя слишком длинна.

На предприятии материальные стимулы имеют переменную – премии за результаты работы цеха, за хорошую работу работника.

Компания и предприятия, занимающиеся в своей деятельности реализаций запасных частей для автомобилей, создаются и регистрируются на основе «Положения о порядке государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности», утвержденного Указом Президента Российской Федерации, и в соответствии с действующим законодательством.

Предприятия являются юридическим лицом, обладают обособленным имуществом на праве собственности, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, в том числе зарубежных, печати со своим наименованием, фирменные знаки, символику, торговые знаки, от своего имени заключают договоры (совершают сделки), приобретают имущественные и личные неимущественные права и несут обязанности, выступают истцом (ответчиком) в судебных органах.

Специализирующиеся в данной отрасли предприятия создаются либо приобретают права юридического лица с момента их государственной регистрации.

Компании и предприятия имеет право создавать на территории страны и за рубежом филиалы, представительства, предприятия различного правового статуса, совместные и дочерние предприятия, с правом юридического лица и без такового, другие обособленные подразделения с правом открытия текущих

и расчетных счетов, вступать в ассоциации, концерны и другие объединения, а также участвовать в капитале других обществ.

Компания и предприятия обладают полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли, самостоятельно планируют свою деятельность и создает производственную структуру.

2.2 Основные виды деятельности «Символ»

Цель данного магазина – сконцентрировать в одном месте как можно больше автомобильный запасных частей к Немецким автомобилям, такие как AUDI, VOLKSWAGEN, SKODA, SEAT, которые предлагаются клиентам по доступным ценам и минимальным срокам доставки.

Мы предлагаем высококачественные автомобильные запасные части от мировых лидеров, которые поставляют свои детали в качестве комплектующих на конвейеры ведущих производителей автомобилей.

Продажа автомобильных запасных частей на AUDI, VOLKSWAGEN, SKODA, SEAT является, одним из основных видов деятельности компании и руководитель компании заботится о том, чтобы все покупатели стали постоянными клиентами. Поэтому руководство включило в свой ассортимент запчасти не только оригинальные, но и не оригинальных производителей, которые зарекомендовали себя как производители исключительно высококачественных товаров.

Такой подход дает право гарантировать высокое качество всех приобретаемых в нашем магазине запчастей, как оригинального, так и неоригинального производства. При этом качество представленных в магазине автомобильный запасных частей, как и предлагаемые цены, способны принести удовлетворение покупателю.

В таблице 2.1 приведены основные экономические показатели «Символ» за период 2013 по 2015 годы.

Таблица 2.1

Основные показатели экономической деятельности «Символ»

№ п/п	Показатели	2013г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб	Темп роста, %
1.	Товарная продукция, тыс. руб.	5267724	7331184	9791862	4524138	186
2.	Выручка от реализации, тыс. руб.	877954	1221864	1631977	754023	186
3.	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб	865615	1195696	1586563	720948	183
4.	Прибыль от реализации, тыс. руб.	12339	26168	45414	33075	368
5.	Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб / руб.	0,164	0,163	0,162	-0,002	99
6.	Рентабельность, %	14,2	21,8	28,6	14,4	202
7.	Среднесписочная численность, чел	131	159	174	43	133
8.	Фонд оплаты труда, тыс. руб	1408	1750	2088	680	148
9.	Производительность труда, тыс. руб / чел	40211	46108	56275	16064	140
10.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	116926	746410	860008	743082	735
11.	Фондоотдача, руб / руб	45,05	9,82	11,4	-33,65	25
12.	Фондоёмкость руб / руб	0,022	0,01	0,02	-0,002	91

Объем реализованных товаров и услуг вырос на 4524138 тыс. руб. (86%) в 2015 г по сравнению с 2013 г, темп роста за анализируемый период составил 186%.

Показатель за аналогичный период увеличился с 865615 тыс. руб. до 1586563 тыс. руб. Это связано с увеличением стоимости основных фондов (затраты на строительство дополнительных торговых площадей), изменением

внутреннего курса доллара (каждый поставщик устанавливает свой курс валюты), а также с увеличением количества работников предприятия и затрат на сервис.

Наряду с увеличением себестоимости продукции наблюдается рост выручки от реализации продукции.

Так как выручка растет пропорционально объему реализованной товарной продукции (186%), а рост себестоимости (183%) не опережает эти показатели, то наблюдается рост прибыли (368%), и, соответственно, рентабельности предприятия.

Затраты на 1 руб. реализованной продукции снизились за анализируемый период с 0,164 руб. до 0,162 руб., что объясняется снижением затрат на рекламу и различные маркетинговые мероприятия.

Был увеличен штат сотрудников. Среднесписочная численность работников увеличилась в 2015 году на 43 человека по сравнению с 2013 годом. Рост числа работников обусловлен расширением сферы деятельности компании, улучшением сервиса. Наряду с увеличением численности персонала возросла среднемесячная заработная плата с 10700 руб до 12000 руб. Это повлияло на рост производительности труда в компании на 16064 руб / чел. (40%) в 2015 г. по сравнению с 2013 г.

Среднегодовая стоимость основных фондов увеличивалась на протяжении анализируемых лет. В основном это связано со строительством дополнительных торговых площадей, а также покупкой нового оборудования. В период с 2013 г. по 2015 г. этот показатель возрос на 743082 тыс. руб. (прирост 735%). При этом фондотдача снизилась (25%) и показатель фондоемкости (91%). Это говорит о том, что основные производственные фонды в процессе производства были задействованы не в полной мере, следовательно, они используются неэффективно.

Оборот компании в целом увеличивался на протяжении анализируемых лет, что было возможным при использовании ресурсо – и трудосберегающих технологий (работа с поставщиками напрямую, сменный график сервисного

персонала). Экономическую эффективность маркетинговых мероприятий чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие товарооборота. Чтобы выявить в какой степени разработка маркетинговых мероприятий повлияла на рост товарооборота, анализируют оперативные и бухгалтерские данные. Дополнительный товарооборот под воздействием маркетинговых мероприятий определяется по формуле:

$$Тд = (Тс \cdot Ч \cdot П \cdot Ч \cdot Д) / 100\%, \quad (2.1)$$

где Тс – среднедневной товарооборот до маркетинговых мероприятий, тыс. руб / дн.;

П – прирост среднедневного товарооборота за период внедрения маркетинговых мероприятий и после них, %;

Д – количество дней учета товарооборота в периодах внедрения маркетинговых мероприятий и после внедрения, дн.

Среднедневной товарооборот до маркетинговых мероприятий равен:= 9791862 дыс руб / 365 дн. = 2682. 7 дыс руб / дн.

Прирост среднедневного товарооборота за период внедрения маркетинговых мероприятий равен 20%. Количество дней учета товарооборота равно 180 дней.

$$= (2682. 7 \times 20\% \times 180) / 100\% = 96577.2 \text{ тыс. руб.}$$

Об экономической эффективности маркетинговых мероприятий можно судить по тому экономическому результату, который был, достигнут от внедрения маркетингового мероприятия.

Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием маркетинговых мероприятий и расходами на них. Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E} = (Тд Ч Нт) / 100\% - (Зр + Рд), \quad (2.2)$$

где Тд – дополнительный товарооборот под воздействием маркетинговых мероприятий, тыс. руб;

Нт – торговая надбавка за единицу товара;

Зр – расходы на маркетинговые мероприятия, тыс. руб;

Рд – дополнительные расходы по приросту товарооборота, тыс. руб;

Экономический эффект от проведения предложенных мероприятий составляет:

$$\mathcal{E} = (96577,2 \times 40\%) / 100\% - (3107,521 + 0) = 7555,67 \text{ тыс. руб.}$$

В данном случае мы сопоставляем полученный эффект от проведения маркетингового мероприятия с затратами на его осуществление.

Результаты такого соотношения могут сопоставляться в трех вариантах:

- Эффект от маркетингового мероприятия равен затратам на его проведение;
- Эффект от маркетингового мероприятия больше затрат на его проведение (прибыльное);
- Эффект от маркетингового мероприятия меньше затрат на его проведение (убыточное).

Расчеты показали, что эффект от маркетингового мероприятия больше затрат (прибыльное).

Однако полученных данных еще недостаточно для сопоставления затрат на проведение различных маркетинговых мероприятий. Более точно эффективность затрат на проведение маркетинговых мероприятий характеризует ее рентабельность.

Рентабельность – это соотношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = (\Pi / Z) \times 100\%, \quad (2.3)$$

где Р – рентабельность, %;

Π – предполагаемая прибыль от реализации мероприятий, тыс.руб;

Z – общие рекламные затраты, тыс. руб, $Z = Зр + Рд$.

Рентабельность от внедрения предлагаемых маркетинговых мероприятий равна:

$$P = (7555,67 / 3107,521) \cdot 100\% = 243\%$$

Рентабельность маркетинговых мероприятий составила 243%.

Также «Символ» является официальным представителем моторного масла Castrol и занимается оптовой продажей в больших объемах.

Таблица 2.2

Доходность от продажи масел Castrol

	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Объем реализации продукции V_n , тыс.р.	1 980 313	3 130 527	4 128 800
Налоги, включаемые в выручку от реализации товаров, тыс. р.	320 505	497 509	651 300
Выручка от реализации товаров за минусом НДС, акцизов	1 659 808	2 633 018	3 477 500
Себестоимость, тыс.р.	1 264 165	2 140 493	2 783 200
Расходы на реализацию, тыс. р	219 871	344 652	518 400
Прибыль, P тыс.р.	175 772	147 873	175 900
Прибыль к распределению, тыс. р.	104 994	95 387	116 700
Численность сотрудников	14	16	19
Выработка на 1 чел., тыс. р.	141 450,9	195 657,9	217 305,3
Основные средства, тыс. р.	34 636 000	36 743 000	103 500 000

Сравнивая объемы реализованной продукции нужно отметить, что в 2013 г. прирост отгруженного товара составил на 58% больше, чем в 2014 г., а в 2015 – на 108,5%. Или ежегодно прирост составляет примерно 1 млрд. р.

На рис. 2.2 представлено, в каких пропорциях находятся оптовые покупатели моторных масел. Деление происходило на основе данных о продажах «Символ».

Например, компания «Валентина М» занимается продажей моторных масел, только в больших бочках емкостью 200 л., поэтому в число ее покупателей не входят автомагазины, авторынки, АЗС и нефтебазы.

Рынок – самый большой сбытовой сегмент. Здесь встречаются практичес-

ки все товарные бренды моторных масел в различной таре, автозапчасти для любых марок автомобилей разных моделей. Характеризуется широким выбором и большой конкуренцией.

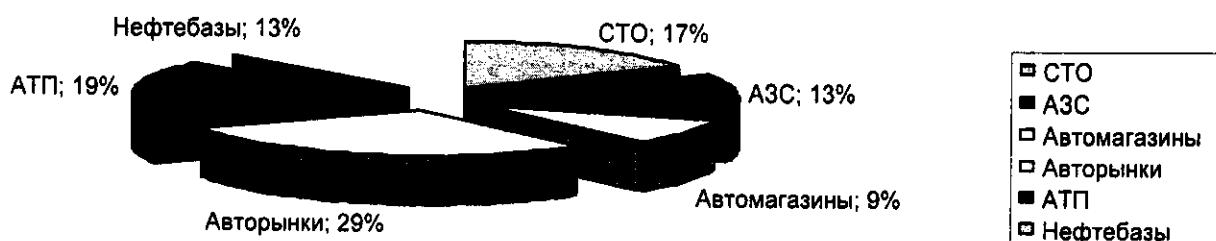


Рис. 2.2– Распределение оптовых покупателей моторных масел

Продавцы на авторынках заинтересованы получить товар по минимальным ценам, для того, чтобы в дальнейшем сделать большую накрутку и получить максимальную прибыль. Все организации занимающиеся поставками товаров на авторынки вследствие высокой конкуренции вынуждены предлагать скидки на свои товары и как следствие уменьшается (прибыль рисунки 2.5и 2.6), но с другой стороны владельцы торговых мест на авторынках быстрее рассчитываются, позволяя быстрее вернуть вложенные средства.

Так как основная сфера распространения моторных масел это – рынок, то целесообразно рассмотреть

Психологический портрет покупателя. Конечными покупателями, т.е. непосредственными потребителями моторного масла являются, как правило, мужчины в возрасте от 25 до 45 лет (приблизительно 80%), естественно имеющие личный автомобиль.

Женщины же доверяют смену моторного масла своим мужьям или работникам СТО, а пожилые люди возлагают эту обязанность на молодое поколение. Иногда встречаются исключения из этой закономерности.

Сегодня на рынке больше половины покупателей моторных масел это люди со средним достатком.

Люди с достатком выше среднего доверяют замену смазочных материалов и различных комплектующих специалистам СТО. Основная группа потребителей очень чувствительна к малейшим изменениям цены на товар. Этот вывод сделан на основе наблюдений и данных расчетов (табл. 2.1).

В 2013 г. было увеличение себестоимости и ограничение наценки на импортный товар.

Себестоимость товара увеличилась, но для того, что сохранить достигнутые позиции на рынке ГСМ, пришлось уменьшить рентабельность практически в два раза на 4,16%.

Моторное масло покупается периодически, и если на момент покупки покупатель не располагает необходимой суммой (заплатил за масляный фильтр больше, чем рассчитывал), то он отдаст предпочтение более дешевой марке масла.

Не исключено, что при следующей замене масла он купит более качественное и более дорогое моторное масло либо комплект присадок к моторному маслу или топливу.

Покупка моторного масла это не покупка холодильника, телевизора, ковра или пылесоса. Поэтому люди относятся к ней менее требовательнее, чем если бы они покупали что-нибудь из вышеперечисленных товаров.

Первый раз покупатели сталкиваются с покупкой моторного масла, когда приобретают автомобиль (если покупатель не имеет опыта работы на СТО, АТП, в магазине автозапчастей).

Некоторые покупатели обращаются в центры замены моторных масел, где им предложат, несколько марок моторных масел и быстро произведут замену и моторного масла, и масляного фильтра.

Стоимость моторного масла, а так же работы по замене моторного масла и фильтра в центре замены масел будет больше, чем стоимость пятилитровой канистры моторного масла в магазине или на рынке, приблизительно на 30%

(при условии стоимости моторного масла на рынке не меньше 18 у.е.(40 000 р.), в противном случае разница в цене может вырасти в два раза и более).

Цена одного литра моторного масла обратно пропорциональна объему приобретаемой емкости. Например, стоимость одного литра моторного масла в двухсотлитровой бочке будет 6086 р. (цена бочки емкостью 200 л. = 1 217 230 р.), а в пятилитровой канистре – 7650 р. (цена канистры емкостью 5 л = 38 250 р.).

При условии, что рынке и СТО увеличат цену на 30%, то она составит 9945 р. и 7910 р. соответственно. Разница при покупке пяти литров составит 10 175 р. К тому же при покупке моторного масла на СТО плата за его замену не взымается, а если менять у них «свое» моторное масло, то стоимость услуг по замене составляет 10 – 15 тыс. р.

Часть покупателей обращаются за помощью к знакомым, у которых есть (был) собственный автомобиль и уже имеющим опыт замены моторного масла. Но поскольку основная часть покупателей моторных масел мужчины, то масло покупается в автомагазине или на рынке и замена происходит самостоятельно.

СТО – приобретают наиболее спрашиваемые масла в больших емкостях. Как правило это универсальные (для бензиновых и дизельных двигателей), всесезонные (для эксплуатации в летних и зимних условиях), полусинтетические моторные масла.

На фирменных СТО представлена практически вся линейка моторных масел одного производителя. Иногда есть два-три вида моторных масел из других ценовых категорий. При сотрудничестве хотят спецодежду для своих работников либо оборудование, необходимое для замены масла. Часть прибыли идет именно для удовлетворения этих потребностей.

Основными клиентами станций технического обслуживания являются люди имеющие автомобиль, но не имеющие места для его обслуживания. В крупных городах их количество может быть больше 50 % автолюбителей.

АТП – приобретают специальные моторные масла для использования в двигателях автобусов, грузовиков и др. техники. Это специальные моторные

масла с удлиненным сроком замены. По классификации API они имеют допуск CF или CF-4. Этот допуск означает, что моторное масло предназначено для двигателей работающих при больших нагрузках и в тяжелых условиях.

АТП предпочитают покупать масла в больших емкостях (от 60 л. до цистерн емкостью 1 000 л.), потому, что для заливки в двигатель грузового автомобиля требуется не менее 20–25 л., а в двигатели «БЕЛАЗ»ов от 200 л. и больше.

Для увеличения продаж и привлечения новых клиентов в данном сегменте было бы выгодно предлагать фильтры для грузовых автомобилей.

Положительной стороной работы с АТП является то, что они располагают широким авто парком и в состоянии собственными силами вывозить со склада заказываемый ими товар.

Нефтебазы – государственные учреждения, закупающие моторные масла очень большими партиями, для дальнейшей реализации их через сеть своих автозаправочных станций, магазинов или продаже масел колхозам или другим субъектам сельского хозяйства.

Специфической чертой при работе с нефтебазами является то, что в начале каждого календарного года проходят тендеры по выбору поставщиков моторных масел. Для удержания позиций в данном сегменте рынка предоставляются эксклюзивные условия в сроках оплаты и предоставлении скидок.

АЗС – авто заправочные станции. В магазинах при АЗС очень большой спрос на моторные масла в маленьких емкостях, например 0,5 л., 0,9 л., 1 л., автокосметику, тосолы и антифризы, жидкость в систему гидроусилителя руля.

Потому что «дешевле» приобрести какую-нибудь мелочь, при заправке автомобиля топливом на АЗС, чем ехать за ней в автомагазин или на рынок. Конечно в автомагазине или на рынке она будет стоить дешевле, но необходимо учитывать стоимость количества бензина, которое затратит покупатель пока доедет до места покупки. Как один из каналов сбыта работа с

АЗС очень выгодна, поскольку витрины, выставляемые на АЗС, можно рассматривать как дополнительную, наглядную рекламу моторного масла.

Магазины – особенностью работы с магазинами автозапчастей, является то, что они хотят брать предлагаемый товарный ассортимент на условиях реализации. Как следствие – довольно большие суммы «замораживаются» на складах и полках автомагазинов. Для «Символ» это большой минус, т.к. необходимы средства для расчетов с поставщиками.

Положительной стороной является то, что товар отпускается по максимальной цене без применения скидок, и как следствие мы получаем максимальную прибыль.

Люди, покупающие товар в автомагазинах, уверены в качестве покупаемого товара, ведь у продавцов всегда имеются сертификаты, подтверждающие высокое качество предлагаемого товара, что, к сожалению, не всегда есть на авторынках.

На стенах имеется (в большинстве случаев) литература, в которой описывается сфера применения, характеристики, допуски производителей моторных масел. В табл. 2.3 приведен пример, в каком соотношении распределяется прибыль за четвертый квартал 2014 г.

Таблица 2.3
Соотношение прибыли за четвертый квартал 2014 г.

Оптовые покупатели	Отгружено, тыс. р.	Прибыль, %	Прибыль, тыс. р.
СДО	175 474	18%	7 316
АЗС	134 186	15%	6 596
Автомагазины	92 898	12%	6 195
Авторынки	299 338	22%	9 075
АДП	196 118	17%	7 676
Нефдебазы	134 186	16%	7 117
Итого	1 032 200	100%	43 975

На основе полученных данных построим диаграмму (рис. 2.3).

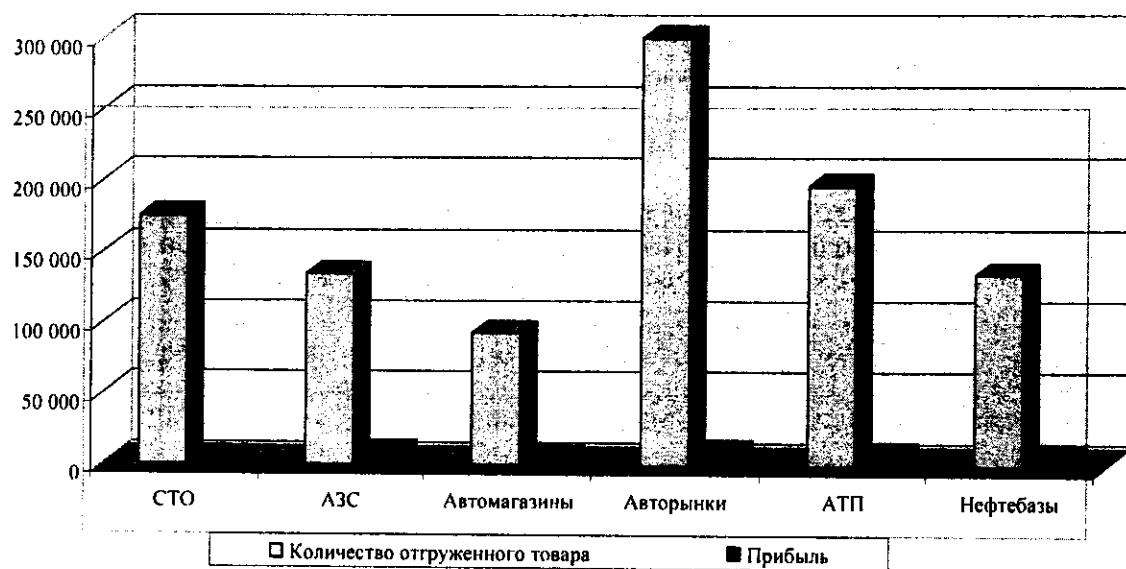


Рис. 2.3 – Диаграмма распределения прибыли от продаж моторного масла между сегментами потребителей «Символ» за 2014 г.

Прибыль от продажи моторных масел разным группам покупателей отличается. Это связано с тем, что авторынки, приобретая большие партии товаров, получают большую скидку в отличие от автомагазинов, которые практически не имеют никакой скидки.

На основании данных рассчитаем рентабельность продаж P_n по формуле 2.4.

$$P_n = \frac{\Pi}{V_n} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

где Π – прибыль от продаж;

V_n – объем реализованного товара.

Рентабельность:

$$P = \frac{\Pi}{3}. \quad (2.5)$$

1. Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность организации собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации.

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у организации оборотных средств в виде запасов и расходов, налогов по приобретенным ценностям, готовой продукции и товаров, товаров отгруженных, выполненных работ, оказанных услуг, дебиторской задолженности, финансовых вложений, денежных средств к краткосрочным обязательствам организации. Т.е. Отношение итога раздела II актива баланса к итогу раздела V пассива баланса за вычетом строки 720 «Долгосрочные кредиты и займы».

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле

$$K_1 = \frac{IA}{I\!P - \text{строка}720}, \quad (2.6)$$

Подставим данные из бухгалтерского баланса за 2008 г. в формулу:

$$K_1 = \frac{779,9}{499,2} = 1,562$$

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется как отношение разности источников собственных средств, доходов и расходов и фактической стоимости внеоборотных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у организации оборотных средств в виде запасов и расходов, налогов по приобретенным ценностям, готовой продукции и товаров, товаров отгруженных, выполненных работ, оказанных услуг, дебиторской задолженности, финансовых вложений, денежных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по формуле 2.7.

$$K_2 = \frac{III\!P + IV\!P - IA}{IA}, \quad (2.7)$$

где IIIП – итог раздела III пассива бухгалтерского баланса (строка 590), р.;

IVП – итог раздела IV пассива бухгалтерского баланса (строка 690), р.;
 IA – итог раздела I актива бухгалтерского баланса (строка 190), р.;
 IIА – итог раздела II актива бухгалтерского баланса (строка 290), р.

Подставим данные из бухгалтерского баланса за 2008 г. в формулу:

$$K_2 = \frac{400 - 15,2 - 104,1}{779,9} = 0,3599$$

3. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. Определяется как отношение всех (долгосрочных и краткосрочных) обязательств организации к текущей стоимости имущества.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по формуле

$$K_3 = \frac{VП}{BБ}, \quad (2.8)$$

где VП – итог раздела V пассива бухгалтерского баланса (строка 790), р.;
 BБ – итог раздела I актива бухгалтерского баланса (строка 390), р.

Подставим данные из бухгалтерского баланса за 2014 г. в формулу:

$$K_3 = \frac{499,2}{884,0} = 0,565$$

4. Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами отношение просроченных финансовых обязательств организации к общей стоимости имущества.

5. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно. Рассчитывается как отношение легко ликвидных активов к текущим обязательствам организации.

6. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств отношение выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг к сумме оборотных активов организации.

2.3 Анализ распределения организационной структуры

«Символ» действует в лице директора на основании Устава. Отношения между работниками предприятия регулируются коллективным договором. Должностные обязанности работников определены в должностных инструкциях. Вследствие выполняемых обязанностей и специфики занимаемой должности директор, бухгалтер, старший менеджер по продажам, заведующий складом являются лицами с персональной материальной ответственностью, кассир, менеджеры зала, торговый агент «Форвард», торговый агент «Сакура моторс», кладовщик, водители.

Проанализируем распределение задач, полномочий и ответственности на «Символ» на основании типовых должностных инструкциях каждого административного работника данного предприятия.

Директор управляет предприятием, отдает приказы и распоряжения, ведет переговоры с заказчиками, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов фирмы перед другими физическими и юридическими лицами. Делегирование полномочий директора в принятии мер по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами осуществлено юристом, выполняющему обязанности инспектора кадров, защита имущественных интересов предприятия в суде, арбитраж, органах государственной власти и управления осуществляется юристом, как при участии директора, дат и без него.

Бухгалтер является ответственным лицом за ведение бухучета на предприятии, выписывает товарно-транспортные накладные, определяет необходимость закупки товарно-материальных ценностей для административного персонала. Ведет расчет начисления заработной платы, проводит анализ доходности магазина.

Старший менеджер по продажам, основной задачей является поиск дополнительного сбыта продукции, занимается поиском продукции, которая будет «эксклюзивом» на рынке. Проводит мониторинг конкурентов. Он следит

за работой и менеджеров которые работают в зале, проводит обучение по новым методикам продаж.

Заведующий складом отвечает за всю продукцию, которая доставляется в магазин, его главной задачей является проверка товара на качество и наличие в тот момент, когда привозят товар на склад, полная отчетность перед бухгалтером и директором о принятом им товаре.

Кассир ведет приходно-кассовые операции.

Менеджеры зала, их задачей является консультирование клиентов по всем видам продукции, порядок в зале, внешний вид витрин и полный ассортимент на витринах зала.

Торговые агенты «Форвورد», «Сакура моторс» являются представителями известных сетей и предлагают контрактные детали клиентам.

Кладовщик отвечает за выдачу товара покупателям, за порядок на складе, помогает по всем вопросам заведующему склада.

Водители. В магазине есть служба доставки, также на складе требуются водители спецтехники для перевозки крупногабаритных деталей.

В результате анализа распределения полномочий было обнаружено частичное делегирование полномочий директора подчиненным менеджерам. Однако данные функции лежат в сфере их профессиональных обязанностей, как показывает практика директор « Символ» постоянно перегружен текущей работой (работа с приказами, распоряжениями, решением проблем с высокой кадровой текучкой, общением с заказчиками).

3 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАСШИРЕНИЯ БИЗНЕСА

3.1 Общая характеристика расширения ИП Неряхина А.Н. «СИМВОЛ»

Данный проект предусматривает план организации новой станции технического обслуживания автомобилей для организации ИП Неряхина А.Н. «Символ». Целью организации данного автосервиса будет являться увеличение количества клиентов, за счет расширения спектра оказываемых услуг, а также технического обслуживания автомобилей разных марок, в том числе и зарубежного производства. Качественный, быстрый ремонт, улучшения дизайна автомобиля с применением современных рабочих технологий, новейших химико-технологических разработок планируются стать отличительными чертами данного автосервиса. Для достижения заданных целей необходимо:

- Наличие помещения с подобающим эстетическим обликом и позволяющее рационально расположить необходимое оборудование для плавного перехода от одной рабочей процедуры к другой;
- Приобретение основного оборудования;
- Приобретение материалов для трудовой деятельности;
- Наличие высококвалифицированных специалистов.
- Современные позиции по маркетингу и рекламе
- Высокая культура обслуживания клиентов.

Исходя из обозначенных выше задач, план открытия СТО можно разбить на 4 основных этапа:

- Выбор места расположения автосервиса;
- Подбор персонала;
- Закупка оборудования;
- Проведение рекламной акции.

Проведение ремонта и технического обслуживания автомобилей в условиях современного автомобильного предприятия связано с выполнением широкого комплекса разнообразных работ. При этом наряду с основными работами, такими как разборка, мойка и очистка, дефектация и сортировка, восстановление и замена деталей и узлов, сборка, испытания и окраска, выполняются также и вспомогательные работы (транспортирование, складирование, технический контроль, обеспечение энергией и материалами, охрана и т.д.).

Существует около 100 видов услуг, оказываемых автосервисами. Наиболее распространенные виды работ:

- смазочно-заправочные;
- контрольно-диагностические;
- электротехнические;
- шиномонтажные и балансировочные;
- монтажно-демонтажные;
- жестяно-сварочные;
- ремонт рулевой системы;
- ремонт двигателей;
- ремонт и зарядка аккумуляторов;
- покраска.

Технологический процесс технического обслуживания автомобилей представляет собой совокупность выполняемых в рациональной последовательности технологических операций, набор которых определяется как техническим состоянием автомобиля, так и желанием и возможностями заказчика.

Как правило, первым этапом является мойка автомобиля, чистка его основных агрегатов и узлов и последующее диагностирование. Предполагается применение различных методов диагностирования - от чисто визуальных,

применения специальных передвижных приборов и стендов, до компьютерной диагностики (в том числе геометрии подвески, двигателей, схода-развала).

К основному подъемно-смотровому оборудованию и сооружениям относятся осмотровые канавы, эстакады и подъемники, а к вспомогательному - домкраты, гаражные опрокидыватели и т.п. На ремонтном участке оборудован специализированный пост для замены смазочного материала в агрегатах автомобилей и дозаправки его охлаждающей жидкостью и воздухом.

При замене агрегатов и сборке автомобилей для облегчения труда и повышения производительности применяют различные средства механизации сборочных работ. Сборка должна производиться на специальных стенах или приспособлениях, обеспечивающих устойчивое положение собираемого изделия или его сборочной единицы.

Для устранения механических повреждений деталей (трещин, отколов, пробоин и т.п.) планируется применение сварочных работ, а для нанесения покрытий на поверхности деталей с целью компенсации их износа - наплавку.

В состав комплекса услуг, оказываемых специалистами автосервиса, предполагается включить также подготовку под покраску и окраску металлических поверхностей автомобилей с применением специального технологического оборудования для напыления лакокрасочных материалов.

В связи с тем, что в стране, в целом, и Нижнем Новгороде, в частности, широко распространена торговля подержанными автомобилями, то существует достаточно высокий спрос на такую услугу как «предпродажная подготовка автомобиля». Суть данной услуги заключается в выполнении следующих работ:

- быстрый косметический ремонт кузова автомобиля;
- ремонт элементов салона;
- косметическое скрытие дефектов кузова, которые требуют значительных затрат;
- восстановление внешнего вида дисков колес;
- косметическое приведение всех без исключения элементов салона к новому состоянию;

Стоимость выполнения таких работ составляет от 100\$ и выше.

Ремонтные работы подразделяются на 3 категории ремонта:

Первый ремонт - до 5% повреждения детали,

Второй ремонт - до 20% повреждения детали,

Третий ремонт - свыше 20% повреждения по международным требованиям деталь подлежит замене на новую деталь. Авто владельцу предоставляется выбор: или купить новую деталь или по договорной цене восстановить поврежденную, при этом восстановление поврежденной детали обойдется авто владельцу на 20% дешевле, чем установка новой детали.

Оплата услуг сервиса применяется для удобства клиентов как наличная, так безналичная.

Планирование потребности в необходимом оборудовании

Одной из самых главных частей любого автосервиса является стенд для диагностики неисправностей. Практически все современные автомобили оснащаются компьютерами, так что достаточно подключить стенд к специальному разъему в капоте машины, и диагноз становится ясен, что значительно упрощает и сокращает задачу мастера. Хороший стенд диагностики стоит от \$10 тыс., а фирменные, рекомендованные для авторизированных дилеров, могут стоить еще дороже.

Раз в год для каждого автолюбителя услуга по техобслуживанию (ТО) становится самой актуальной, а для сервисов – одной из самых прибыльных. При небольших временных затратах (от 1,5 до 3,5 часов) автолюбителю она обойдется у нас в 100-200 долларов и востребована постоянно (требуется через каждые 10-20 тыс. км пробега для бензиновых двигателей и 7-25 тыс. для дизельных).

Контрольно-измерительная и рихтовочная система предназначена для восстановления геометрии кузова после аварии. В комплект системы входит: рама, на которой с помощью универсальных зажимов закрепляется ремонтируемый автомобиль. На основной раме свободно лежит легкая металлическая конструкция с 3-5 измерительными салазками, на которых с

помощью компьютерного обеспечения можно установить важнейшие измерительные точки конструкции автомобиля. Гидроцилиндр, закрепленный на консоли, натягивает цепь, закрепленную между поврежденным участком и концом консоли, и таким образом возвращает поврежденному участку исходную форму. В среднем за импортный стенд правки аварийных кузовов придется отдать от \$5,5 тыс. до \$50 тыс. (отечественные можно найти и за \$4 тыс.).

Одна из самых сложных услуг – капитальный ремонт двигателя; каждой российской машине он требуется после 90-150 тыс. км пробега, иномарке – после 200-400 тыс. км.

Окрасочно-сушильная камера служит для получения высококлассных результатов после покраски путем нагнетания горячего воздуха и двойной фильтрации поступающего внутрь воздуха. Она будет соответствовать лучшим мировым стандартам, что позволит до минимума сократить время сушки и повысить качество покраски.

Предполагается установка двух подъемников: один для монтажа-демонтажа аварийных деталей, второй для текущих слесарных работ.

Описание организации авто-мойки

Помимо оказания ремонтных услуг, автосервис будет оснащен авто-мойкой.

В Красноярске потребителями услуг авто-моек в 70% случаев являются частные лица, в 30% - корпоративные клиенты. Всего на рынке работает порядка 40 специализированных авто-моек. До конца 2016 года появится ещё 10-12.

Как и в любом бизнесе, в авто-моющем деле многое зависит от выбора места. Под авто-мойку, как правило, строиться отдельное помещение, позволяющее оптимальным образом использовать площади, занимаемые оборудованием и персоналом.

Документация на автомойку делится на проектную и разрешительно-согласовательную. Получив на известовете при губернаторе разрешение на

предоставление земельного участка под будущую автомойку, предпринимателю придётся «договариваться» с местной пожарной инспекцией, санэпидстанцией, органами градостроительства, поставщиками электроэнергии, Водоканалом, Госсвязьнадзором, Горгазом, ведомством по охране природы и т.д.

После утверждения проекта составляют акт на временное или постоянное владение землёй и выдаётся ордер на строительство объекта. Здесь ожидают очередные выплаты на сумму от 15 до 25% от стоимости строительства.

В заключении проект должен пройти госэкспертизу. В комиссию входят представители местной администрации, пожарные, работники санэпидемстанции, экологической службы, ГИБДД и т.д. – всего 15 человек.

Стоимость проектирования автомойки зависит от стоимости строительства и приблизительно составляет 5-10%. Услуги автомойки не подлежат обязательной сертификации.

Оборудование. Наиболее пристрастной оценке на мойке подвергается система очистки воды. Государственные контролирующие органы руководствуются при этом ФЗ «Об охране окружающей среды», Водным кодексом РФ и т.д.

Полный комплект очистки воды стоит \$1,5 тыс. На чистящие средства ежемесячно уходит в среднем до \$300.

Стоимость мойки высокого давления, которая включает систему очистки воды, моечный аппарат, пылесос, дополнительные аксессуары, химию составляет \$12 тыс.

Стандартный набор оборудования состоит из следующих необходимых агрегатов:

- аппарат высокого давления без подогрева воды (от \$1,5 до \$25 тыс.)
 - аппарат высокого давления с подогревом воды (от \$2,5 до \$5 тыс.)
 - пылеводосос (\$200–\$500)
 - моющий пылесос (от \$600 до \$1300)
- аппарат для очистки и рециркуляции воды (от \$4,5 до \$8 тыс.)

Стандартные услуги, оказываемые на автомойке:

- мойка кузова снаружи;
- полировка кузова;
- мойка двигателя;
- сухая и влажная уборка салона;
- химчистка салона.

Персонал. Несмотря на то, что для чистки машин особого образования не нужно, тем не менее опытные предприниматели отдают предпочтение работникам, разбирающимся в автомобилях.

По мнению многих экспертов 2-3 человека на восьмичасовую смену вполне достаточно. При круглосуточной работе штат должен состоять из 6-10 мойщиков и одного бригадира.

Одной из самых популярных и востребованных услуг на рынке автосервисов – шиномонтаж, как минимум два раза в год, осенью и весной, каждый автолюбитель не может без нее обойтись. В отличие от сложных жестяных, покрасочных и прочих работ, вложения в оборудование шиномонтажного поста минимальны: полный комплект можно приобрести за \$2,5-3 тыс.

Все оборудование компактно, занимает несколько квадратных метров. В среднем временные затраты по шиномонтажу составляют 10-15 мин на каждое колесо. Так как работа обычно осуществляется двумя мастерами сразу, то на замену колес всей машины потратится не более получаса. Средняя стоимость замены шин составляет 5-6\$. Относительно небольшие затраты на оборудование по шиномонтажу окупаются значительно быстрее, чем другие агрегаты.

Выбор шиномонтажного стенда.

Шиномонтажный Стенд Ш-516Н Оснащен вставленными в кулачки форсунками, которые вдувают под сильным давлением воздух непосредственно между краем обода и буртиком шины (таблица 3.1). Таким образом, шина мгновенно надувается.

Таблица 3.1
Техническая характеристика шиномонтажного Стенда Ш-516Н

Установленная мощность, кВт	0,75
Масса, кг	220
Габаритные размеры, мм, не более	1040x720x1700
Размеры колесных дисков зажимаемых внутренними сторонами захватов, дюйм	12 - 18
Размеры колесных дисков зажимаемых наружными сторонами захватов, (дюйм)	14 - 20
Потребляемое рабочее давление воздуха, МПа, не менее	0.5
Стоимость, \$	1900
Сборка \ разборка колеса, мин	18

3.2 Организационный план проекта

В современных условиях именно возможность привлечь в компанию квалифицированных специалистов того или иного профиля определяет выбор работ, которые будет производить автосервис. Но в любом случае надо постараться подобрать опытных профессионалов по наиболее востребованным видам услуг. И в первую очередь к ним относятся шиномонтаж и кузовной ремонт.

Для того чтобы добиться хороших результатов в любом бизнесе необходимо, прежде всего, профессиональное знание своего дела. Специфическая особенность кузовного ремонта заключается в том, что сделанная работа всегда на виду и если она сделана плохо, то авто владельцу не составляет никакой трудности увидеть погрешности. В этом случае "мастеру" приходится переделывать работу уже за свой счет. Поэтому главное требование к мастеру по кузовному ремонту автомобиля это профессионализм, постоянная работа над собой, изучение новых методов обработки кузова.

В организуемой автомастерской будут работать только профессионалы. Особое внимание будет уделено обучению. Раз в год мастера за счет предприятия будут направляться на курсы подготовки по подготовке и повышению квалификации, особое внимание будет уделяться изучению новых

тенденций и технологий в сфере технического автомобиля. Кроме того, они сами будут на конкурсной основе брать на работу молодых, перспективных учеников, тем самым развивать свой бизнес для снижения рисков и конкуренции.

Особое внимание предполагается уделить подбору персонала. Основные требования к кандидатам на должности мастеров, слесарей по ремонту и техников: мужчины в возрасте до 27-40 лет с опытом работы в данной отрасли не менее 5 лет, имеющих образование не менее средне специального, поскольку монтаж и освоение нового оборудования предполагается осуществить силами персонала фирмы. Предполагается, что часть сотрудников будет привлечена из существующих СТО компаний «Форвард», это будут наиболее опытные и хорошо зарекомендовавшие себя сотрудники. Недостающих сотрудников предполагается рекруттировать из числа состоящих на бирже труда, посредством заявок в кадровые агентства, а также с помощью размещения рекламы в специализированных газетах и Интернет-сайтах.

Не менее важными качествами работников являются: способность к обучению и творчеству, способность к психологической адаптации в коллективе, общительность, и т.д., поскольку кадровый фактор является достаточно веским в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

В таблице 3.2 представлена структура персонала с окладом на одного человека.

Таблица 3.2
Структура персонала

Должность	Кол-во	Оклад	Всего
1	2	3	4
Менеджер автосервиса	1	400\$	400\$
Гл. Бухгалтер	1	320\$	320\$
Диспетчер стола заказов	1	210\$	210\$
Мастер	2	300\$	600\$
Слесарь по ремонту а/м	9	240\$	2160\$
Техник участка окраски	2	260\$	520\$
Мойщик	3	180\$	540\$

Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4
Менеджер кафе	1	300\$	300\$
Официант	1	150\$	150\$
Заведующий складом	1	250\$	250\$
Всего	21		5450\$

Эффективную деятельность любого предприятия трудно представить без правильно сформированной организационной структуры. Организационная структура предприятия возникает в результате вертикального и горизонтального разделения труда, она отражает сложившееся выделение подразделений и служб, а также связи между ними. Структура показывает, кто кому подчиняется, и кто какие работы выполняет. Эффективное управление предполагает, что у каждого подчиненного есть только один руководитель, которому подчиняется и перед которым отчитывается. Планируемый персонал в количестве 19 человек предполагается разместить следующим образом (рисунок 3.1).



Рис. 3.1 – Организационная структура автосервиса

Менеджер автосервиса напрямую подчиняется генеральному директору ИП Неряхина А.Н «Символ» и несет полную ответственность за деятельность автосервиса. В его обязанности входит организация деятельности СТО, координация деятельности сотрудников, разработка стратегических и

тактических планов развития автосервиса. Кроме того, менеджер автосервиса отвечает за проведение маркетинговой политики и рекламных акций.

В обязанности главного бухгалтера входит ведение финансовой отчетности предприятия, предоставление сведений о текущей финансово-хозяйственной деятельности, начисление з/п и т.д.

Мастер отвечает непосредственно за техническую составляющую деятельности автосервиса. Он контролирует деятельность непосредственных исполнителей заказов (мойщиков, слесарей, техников), проверяет качество выполнения работы, выслушивает рекомендации (претензии) со стороны заказчиков, проводит инструктаж новых сотрудников. План по персоналу предполагает наличие двух мастеров, это объясняется тем, что автосервис предоставляет достаточно широкий спектр услуг по техническому обслуживанию автомобилей. Поэтому один из мастеров будет отвечать за выполнение работ по ремонту дефектов кузова, ремонту двигателя и т.д., другой же мастер будет отвечать за покраску, полировку кузова, шиномонтаж, косметический ремонт автомобиля.

В компетенции менеджера кафе входит обеспечение функционирования кафе (заказ продуктов, контроль за деятельностью официанта, техническое обеспечение работы кафе, создание комфортной и эстетически приятной обстановки в кафе и т.д.).

Заведующий складом ведет контроль и учет за деталями, запасными частями, ГСМ, автоэмалями и другими необходимыми расходными материалами, которые используются при осуществлении текущей деятельности автосервиса. Также зав. складом оформляет заявки на поступление тех или иных запасных частей, составляет акты об их приемке.

Нижестоящие по организационной структуре сотрудники (слесарь по ремонту а/м, мойщик, техник участка окраски, официант) являются фактическими исполнителями заданий, которые им выдают вышестоящие должности, и, не в последнюю очередь, от качества выполнения работы данными сотрудниками зависит успех фирмы. Помимо соответствующей

квалификации, к данным работникам предъявляются такие требования как способность к развитию, обучению и навыки межличностного общения. Особенно это касается официанта в кафе, так как этот сотрудник значительную часть своего рабочего времени проводит в общении с клиентами и должен оставить благоприятное впечатление о работе автосервиса, в целом.

3.3 Обоснованные изменения организационной структуре

Для бесперебойного функционирования автосервиса требуются специалисты, производящие обслуживание ремонта разного назначения. В их перечень входят: ремонт подвески, ремонт двигателей, ремонт АКПП, ремонт МКПП, электроника. Требования к обслуживающему персоналу, прежде всего, включают ориентацию в технологии работы автосервиса и высокий уровень технической подготовки. Ряд функциональных обязанностей мастера (ремонт мелкосрочки, замена масла, диагностика) предлагается переложить на помощника. В свою очередь, такие функциональные обязанности заведующего складом как (сверка остатков на складе, передача оборудования рабочему персоналу и его прием на склад), будут переложены на техников склада. Это обеспечит выполнение работ по ряду технологических операции специалистами более высокой квалификации.

В тоже время, в связи с окончанием строительства нового автосервиса, выявились необходимость расчёта точного количества задействованного персонала в обслуживании объекта. Прежде всего, это необходимо для обеспечения бесперебойной работы автосервиса, обеспечение выполнения всех технологических операций, и экономической обоснованности в количестве специалистов, привлечённых для выполнения операция по обслуживанию.

Ниже приведён расчёт численности техников по оборудованию, исходя из норм времени затрачиваемых на техническое обслуживание клиентов и ремонт или мойку транспорта автосервиса.

Перечень работ, на которые разработаны нормы времени, и периодичность их выполнения соответствуют Регламенту обслуживания клиенту и технологического оборудования в автосервисе ИП Неряхина А.Н. «Символ».

Нормы приведены в табл. 3.3 и включают время, на переходы от одного оборудования к другому, подготовительно-заключительное, на обслуживание рабочего места, на отдых и личные надобности.

Таблица 3.3

Нормы времени на обслуживание технического оборудования в ИП
Неряхина А.Н. «Символ»

Наименование оборудования	Кол-во единиц оборудования	Годовая трудоёмкость ТО единицы оборудования. чел.ч	Общая годовая трудоёмкость ТО. чел.ч
Убороно моечное	6	15,2	91,2
Подъемно-транспортное	4	51,4	205,6
Смазочно – заправочное	5	38,7	193,5
Срочно разборное	4	47,9	191,6
Шиномонтажное и шиноремонтное	4	25,0	100
Контрольно диагностическое	16	25,9	414,4
Сушильное	4	41,6	166,4
Общая годовая трудоёмкость работ (Тто)			1362,7

Численность специалистов занятых техническим обслуживанием сооружений и оборудования комплекса определяется по формуле (I).

$$\text{Чраб} = \text{Tto}/\Phi_{\text{н}} \quad (3.1)$$

где Тто – годовая трудоёмкость работ (чел.ч) определённая по нормам времени на техническое сооружений о оборудования;

Фн – годовой номинальный фонд рабочего времени одного работника, т.е. без учёта плановых неявок на работу (отпуска, болезни, и т.д.) равен 2094 часов.

$$\text{Чраб} = 1362,7 / 2094 = 0,65 \text{ (чел)}$$

Следовательно, для выполнения работ по техническому обслуживанию оборудования комплекса требуется 1 человек.

Таблица 3.4

Нехватка рабочей силы в ИП Неряхина А.Н. «Символ»

Наименование услуги	Кол-во человек нужно для выполнения работы	По факту работает
Компьютерная диагностика автомобиля	1	1
Ремонт и техническое обслуживание автомобилей	2	1
Диагностика	3	1
Диагностика и ремонт подвески	3	1
Ремонт ГУР	3	1
Замена масла	2	1
Замена свечей	2	1
Замена бензонасоса	2	1

Из таблицы 3.4 следует сказать, что в данный момент для выполнения одновременного обслуживания нескольких автомобилей необходимо еще 2 специалиста, когда поток клиентов будет расти, механики не смогут справляться с объемом работы и это отразится на качестве выполняемой работы.

Одной из целей в совершенствовании организационной структуры является увеличение штата для разгрузки выше стоящего персонала и выполнения работ более высокого качества. В настоящее время, согласно организационной структуры управления автосервиса, ряд работников имеет подчинение руководителям не отвечающим за те или иные процессы. В автосервисе работа

механиков, которые отсутствуют, возложена на мастера автосервиса. Заведующий складом автосервиса, не в силах выполнять все в срок, необходим хотя бы один помощник, чтобы возложить на него часть работы.

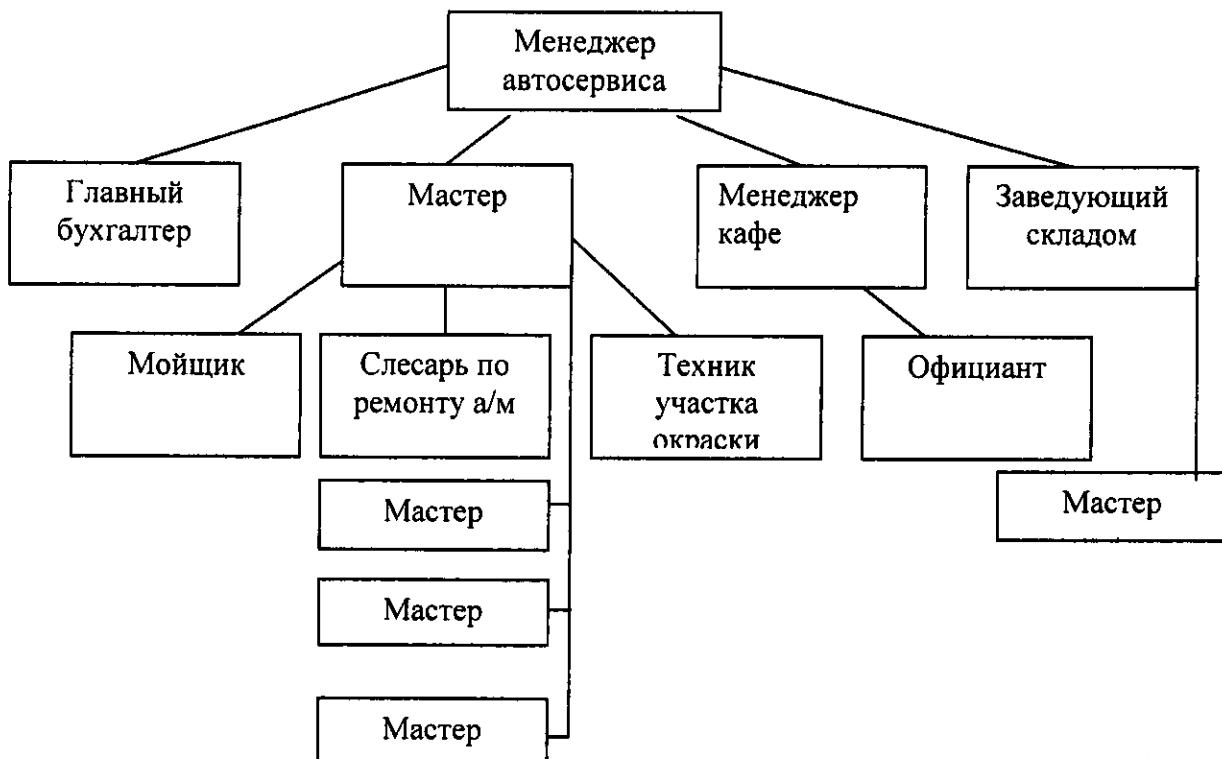


Рис. 3.2 – Организационная структура автосервиса

Предложено добавить 4 рабочие единицы в структуру, 3 механика и 1 помощника заведующего складом. Это позволит по максимуму выполнять задачи работников и качество работы будет на высшем уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все объективные показатели говорят о том, что инвестиционное поле в Красноярского края активно развивается. Инвестиции в основной капитал в 2016 году составили 84,8 млрд. руб. В сопоставимых ценах они увеличились относительно 2015 года на 17,8% (на 4,3 процентных пункта выше, чем в Российской Федерации).

Главным приоритетом региональной инвестиционной политики будет поддержка инновационных проектов, проектов по формированию инновационной инфраструктуры региона – развитию технопарков.

Другим перспективным направлением является развитие лесопромышленного комплекса, в частности глубокая переработка древесины, ведь леса составляют чуть менее половины всей территории региона. Кроме того, область ждет инвесторов и в производственные сектора: производство авто-компонентов, обновление технологии и оборудования предприятий нефтехимической отрасли, производство строительных и отделочных материалов, проекты в сфере гостиничной и туристической инфраструктуры.

В результате повышенной инвестиционной активности экономика Нижегородской области показывает стабильный рост. По оценке министерства экономики Нижегородской области в 2014 году индекс промышленного производства в Красноярском крае относительно 2015 год составит 108 процентов (в Российской Федерации – 104,2%).

Сохранение высоких темпов промышленного роста определяют активная деятельность ведущих предприятий области по развитию своего производства, а также предпринимаемые областным Правительством меры по поддержке производства созданию благоприятных условий для его функционирования.

Прогноз развития рынка услуг автосервисов в целом в России и в Красноярске в частности благоприятный – увеличение числа автомобилей неминуемо приведет к росту спроса на указанные услуги.

Наибольшим спросом в среднесрочной перспективе на рассматриваемом рынке будут пользоваться качественные, недорогие услуги при условии, что клиент сможет получить в одном месте максимум дополнительных услуг (комплексность).

Изменение структуры спроса на автомобильном рынке, обусловленное начавшейся его консолидацией, приведет к соответствующим изменениям и на рынке услуг по техническому обслуживанию – отечественные автомобили постепенно будут вытесняться иномарками, обслуживание которых потребует высокой оснащенности автосервисов импортным компьютеризированным оборудованием, что повысит входные барьеры на рынок и, одновременно с этим, вытеснит с него мелких игроков.

Рост доходности автосервисов, который будет обусловлен уменьшением количества игроков на рынке и, как следствие, ослаблением конкуренции, будет недолгим, поскольку в этом случае на рынок вернутся капиталы, ушедшие с него до этого, и консолидация ускорится. В этом случае средним игрокам, таким как оцениваемый автосервис, удастся выжить лишь за счет узкой специализации.

Конкуренция в сегменте, являющемся целевым для планируемого автосервиса (низший ценовой сегмент рынка комплексного обслуживания импортных и отечественных легковых автомобилей), будет в среднесрочной перспективе только возрастать.

В то же время наличие относительно больших площадей, импортного оборудования и обученного персонала позволит планируемому автосервису сохранять высокую долю на рынке в течение длительного времени.

Всё вышесказанное даёт основание сделать вывод о том, что открытие автосервис в Красноярске целесообразно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Богословец, Л. Г. Тайм-менеджмент в работе образовательных учреждений [Текст] : методическое пособие / Л. Г. Богословец, О. И. Давыдова. – М.: ТЦ Сфера, 2012. – 128 с.
2. Боидел, Д. Как улучшить управление организацией: пособие [Текст]: для руководителя /Д. Боидел. – М.: АО «Ассиана»,2012. – 400 с.
3. Булатова, П. А. Планирование деятельности фирмы [Текст]: учебное пособие / П.А. Булатова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 415 с.
4. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент [Текст]: учебник / А. В. Бусыгин. – М: АО «Финпресс», 2001. – 462 с.
5. Бухалков, М. И. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 506 с.
6. Валуев, С.А. Организационный менеджмент [Текст]: учебник / С. А. Валуев, А. В. Игнатьев. – М., 2013. – 340 с.
7. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Д. Д. Вачугов.– М.: Высщ.школа, 2011. – 350 с.
8. Вершигора, Е. Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2013 – 250 с.
9. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – М.: «Дриада. Лдд», 2011. – 250 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учебник / О. С. Виханский, О. И. Наумов. – М., 2011 – 486 с.
11. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Р. С. Галькович, В. И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 486 с.
12. Захарова, Л. Н. Психология управления [Текст]: учебник / Л. Н. Захарова. – М.: Логос, 2010. – 376 с.

13. Иванов, И. И. Производственный менеджмент. Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / И. И. Иванов, А. М. Беляев; под ред. И.И. Иванова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. –340 с.
14. Ильенкова С. Д. Производственный менеджмент [Текст]/ С. Д. Ильенкова. – М.: ГОНИДИ-ДАНА, 2003. – 560 с.
15. Казначевская, Г. Б. Менеджмент [Текст]: учебник / Г. Б. Казначевская. – М.: Феникс, 2015. – 482 с.
16. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов. – М.:ИНФРА-М, 2012. – 62 с.
17. Литвинюк, А. А. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под.ред. А.А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 155 с.
18. Маслова, В.М. Экономика и социология труда. Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавриата / под. ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 195.
19. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: [Текст] / Ю. Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.«Дашков и К°», 2013. – 344 с.
20. Перачев, В.П. Руководство персоналом организаций [Текст] : учебник / В.П. Перачев. – М.: Феникс, 2013. – 447 с.
21. Сидорова, Н. А. Тайм-менеджмент: Создание оптимального расписания дня и эффективная организация рабочего процесса [Текст] : учебник / Н.А. Сидорова. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
22. Спивак, В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / В.А. Спивак. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 211 с.
23. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 415 с
24. Темнышова, Е. П. Международный менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова, М. А. Денисенко, А. К. Дубин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 264 с.

25. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебник / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 336 с.
26. Быков, Р.А. Риск в системе оплаты труда работников организации [Текст] / Р. А. Быков, Н. А. Лытнева // Вестник Орловского государственного аграрного университета, 2012. – Т. 35. – № 2. – С. 117-122.
27. Кыштымова, Е. А. Инструменты механизма внутреннего и стратегического планирования промышленных предприятий [Текст] / Е.А. Кыштымова, Н. А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ, 2014. – № 1 (27). – С. 50-56.
28. Лытнева, Н. А. Развитие методического инструментария в управлении оценкой эффективности персонала [Текст] / Н. А. Лытнева, Н. В. Парушина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. – № 2 (32). – С. 101-106.
29. Парушина, Н. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации [Текст] / Н. А. Лытнева, Н. В. Парушина // Аудитор. – 2012. – № 8. – С. 38-47.
30. Парушина, Н. В. Система эффективного управления и контроля оплаты труда и соблюдения трудового законодательства в организациях [Текст] / Н. А. Лытнева, Н. В. Парушина // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-7. – С. 1498-1502.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Гапонова Ольга Андреена
Ф.И.О.

группы кафедры менеджмент

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование организационной структуры на предприятии ИП. Неряхина А.Н. «СИМВОЛ»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная - квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы сочетавшись несогласимостью организационной поддержки при реализации предложений разработки единого предприниматель

2. Логическая последовательность одиничных, соединяется предложенными предварительными

3. Положительные стороны работы проведен анализ потребностей в улучшении технического состояния парка автомобилей, определены возможные способы улучшения существующих структур

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений аргументировано и подтверждено

5. Полнота проработки литературных источников обоснована

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций составлено, представлена предложением

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

Полностью сформировано

8. Недостатки работы не раскрыты в отчете о проделанной работе

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все отработано успешно

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Мельникова
Валентина Викторовна, доцент, к.т.н., доцент
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность
«10» апреля 2017 г.

подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Гапонова Ольга Андреена

Ф.И.О.

группы 223-ум кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему Совершенствование организационной структуры на предприятии ИП. Неряхина А.Н. «СИМВОЛ»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы В связи с расширением предприятия, данная тема была очень актуально, было выявлены слабые и сильные стороны, что способствовало решению многих задач в дальнейшем.

2. Логическая последовательность Изложенный в дипломной работе материал характеризуется полнотой, логической последовательность и четкостью структуры

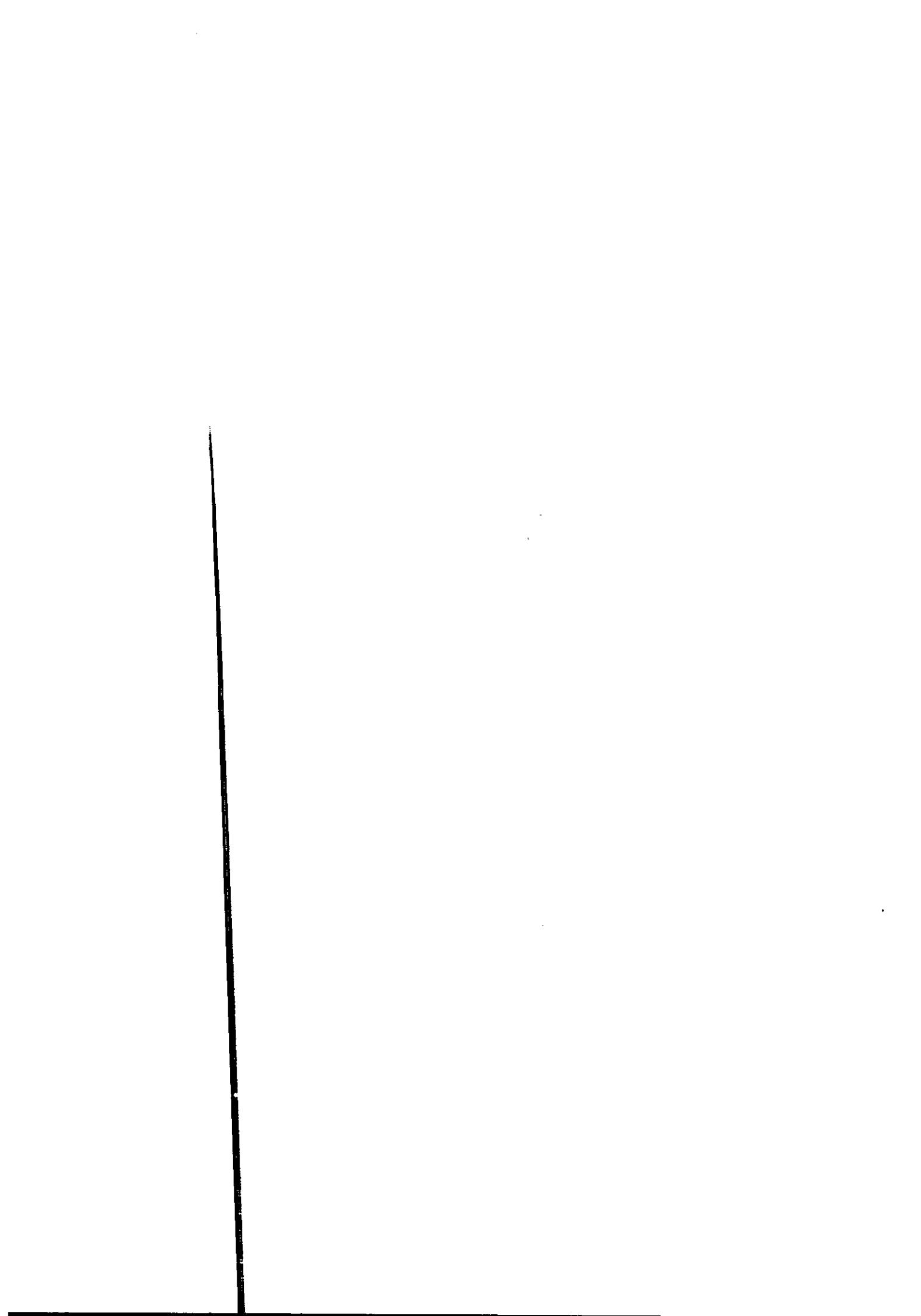
3. Положительные стороны работы К положительным сторонам дипломной работы относится, что автор изучил теорию вопроса на основании проведенного исследования темы и особенностей предприятия, предложил эффективные мероприятия по организации управления малым предприятием.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и предложения, сделанные в дипломной работе, научно обоснованы и вытекают из проанализированного материала

5. Полнота проработки литературных источников Полностью было изучены все материалы по данной теме

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Качество таблицы, иллюстраций и общего оформления работы полностью соответствует требованиям к методике написания и оформления дипломных работ. Строго выдержанна структура работы, содержащая введение, основную часть, заключение и список использованных источников

7. Недостатки работы Существенных недостатков в дипломной работе не выявлено. Однако, хотелось порекомендовать больше давать времени на выполнение данной работы

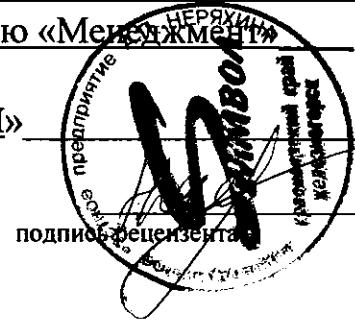


8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Из данных исследований
было более глубже изучено и внедрено расширение штата предприятия.

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменацонной комиссии. Работа заслуживает оценки на отлично, а ее автор Гапонова О.А.
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Неряхина А.Н. директор «СИМВОЛ»
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы
« 9 » февраля 2017 г.



Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 1

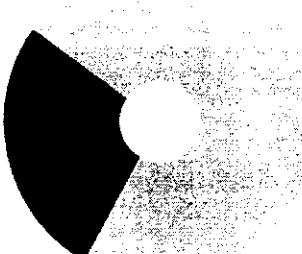
ФИО: Качаева Ален
дата выгрузки: 16.02.2017 05:53:49
пользователь: malek90264@mail.ru / ID: 2862357
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

Информация о документе

№ документа: 214
Имя исходного файла: ВКР_Гапонова_O. A.docx
Размер текста: 699 кБ
Тип документа: Не указано
Символов в тексте: 103943
Слов в тексте: 12050
Число предложений: 1288

Информация об отчете

Дата: Отчет от 16.02.2017 05:53:49 - Последний готовый отчет
Комментарии: не указано
Оценка оригинальности: 72.9%
Заимствования: 27.1%
Цитирование: 0%



Оригинальность: 72.9%
Заимствования: 27.1%
Цитирование: 0%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
11.39%	[1] не указано	http://topreferat.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
11.32%	[2] не указано	http://study.online.ks.ua	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
11.32%	[3] Совершенствование организационной структуры управления предприятием. Реферат. Читать текст online -	http://bibliofond.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет