

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование организационной структуры управления
(на примере агентства недвижимости «Наш Город»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Института дополнительного профессионального образования

Знобиной Кристины Дмитриевны

Научный руководитель

Доцент кафедры менеджмента в образовании,

к.и.н, доцент _____ «___» _____ 2024 г. / О.И. Алимаева /

Зав. кафедрой

д. э.н., профессор _____ «___» _____ 2024 г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2024

Введение. В настоящее время, современная экономика предъявляет новые требования к организациям. В условиях быстрого изменения технологий, рыночной конкуренции и потребительских предпочтений, организациям требуется более оперативно реагировать на изменения условий хозяйствования, спроса и более качественно удовлетворять его потребности, для этого они вынуждены регулярно пересматривать и оптимизировать свои структуры управления. Сложившееся внешнее окружение требует от структуры управления максимальную подвижность, быстроту внедрения научно-технических достижений и конструкторских решений в производство.

Таким образом, актуальность работы обусловлена тем, что исследования в этой области позволяют выявлять оптимальные модели управления, учитывая специфику отрасли, размер компании, культурные особенности и другие факторы. Они также помогают понять, как эффективно распределять ресурсы, делегировать полномочия, формировать коммуникационные каналы и стимулировать сотрудников. В целом, исследования организационных структур управления способствуют повышению конкурентоспособности компаний и их успешной адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Исследование организационных структур управления в условиях их применения рассматриваются достаточно большим количеством авторов (Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громова, А. В. Райченко, И. Г. Мещеряков, Е.С. Мищенко). Среди зарубежных ученых: П. Друкера, М. Вебера, Т. Коно, А. Г арднера, А. Минтцберга, А. Холла, А. Хоскинса, Ф. Тейлора, А. Файоля. Данные авторы в своих трудах обсуждают различные аспекты организационной структуры управления, включая типы структур, принципы построения эффективных организаций, исследования кейсов успешных компаний и многие другие темы.

Цель исследования заключается в разработке рекомендации и практических предложений по совершенствованию организационной структуры агентства недвижимости.

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- выделить понятие, сущность и значение организационной структуры управления;
- определить виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки;
- рассмотреть основные направления совершенствования организационной структуры управления;
- представить организационно-экономическую характеристику организации ООО «Наш Город»;
- проанализировать организационную структуру управления агентства недвижимости;
- разработать и обосновать методические рекомендации и практические предложения по совершенствованию организационной структуры агентства недвижимости;
- представить оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступают оптимизационные изменения в организационной структуре управления агентства недвижимости ООО «Наш Город».

Предметом исследования являются организационные структуры управления.

Теоретическую основу исследования сформировал широкий спектр источников и литературы, материалы периодической печати, а так же публикации по данному вопросу. В частности, основу исследования составили труды, в которых освещены теоретические аспекты управления организационной структурой, и исследования, посвященные построению организационной структуры в изменяющейся экономике (А.А. Вайтина, В.В. Великороссов, В.А. Гагарский, Л.Г. Гордеева, А.А. Гордеев, В.В. Жариков, А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов, Е.А. Изюмова, Г. Б. Клейнер, А.А. Кочергина, А.В. Кувшинова, К.В. Литошко, Н.И. Маркина, Е.А. Синельникова и др.).

Методологическая основа исследования. Проведение исследования

включало в себя использование общенаучного метода, диалектического метода, предусматривающего системный, комплексный подход к решению проблем. Специальные методы: метод горизонтального и вертикального финансового анализа бухгалтерской отчетности организации, метод сравнения, который позволил дать характеристику деятельности ООО «Наш Город», и метод моделирования, с помощью которого разработаны мероприятия по оптимизации организационной структуры управления организации.

Информационной базой работы служит бухгалтерская и статистическая отчетность организации ООО «Наш Город».

Эмпирическую базу исследования составили материалы исследований, проведенных автором на базе ООО «Наш Город».

Практическая значимость исследования. В данной работе указаны основные положения, которые в дальнейшем могут служить основой для комплексного изучения направлений совершенствования организационной структуры управления.

Основное содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Анализ теоретико-методических основ совершенствования организационной структуры управления позволил раскрыть понятие, сущность и значение организационной структуры управления; изучить виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки; рассмотреть основные направления совершенствования организационной структуры управления.

Проведенный теоретический обзор по теме исследования позволил сделать вывод о том, что организационная структура управления:

- 1) представляет собой систему, определяющую иерархию, рабочие отношения и распределение ответственности внутри организации;
- 2) способствует эффективному функционированию организации и обеспечивает реализацию её стратегических целей;

3) фактически определяет декомпозицию цели предприятия, заданную собственником руководителю предприятия, на все уровни иерархии предприятия, всем рядовым сотрудникам. Определяет совокупность отдельных руководителей и рядовых сотрудников и иерархию их подчинения.

Таким образом, организационная структура управления представляет собой логические взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, созданные таким образом, чтобы наилучшим образом способствовать достижению целей организации.

В зависимости от характера взаимодействия между звеньями организации существует несколько типов организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная (механистические), матричная, проектная (органические).

Основной проблемой в данной области является необходимость построения структуры организации, которая, появляясь в итоге разработки, должна иметь четко регламентированное построение. Необходимо заметить, что даже в эффективно действующих организациях постоянно изменяют структуру управления – осуществляют реорганизацию.

При построении организации главная задача состоит в формировании наиболее эффективной структуры, под которой понимается та, которая способствует взаимодействию с внешней средой, целевому распределению ресурсов, удовлетворению потребностей клиентов и достижению целей с наибольшей эффективностью.

Таким образом, совершенствование организационной структуры управления может включать в себя несколько направлений: изменение распределения управленческих полномочий, перераспределение функций управленческих подразделений, улучшение системы коммуникации между звеньями структуры и изменение порядка обмена информацией между ними.

Анализ организационной структуры управления агентства недвижимости позволил дать организационно-экономическую характеристику

организации; провести исследование организационной структуры управления агентства недвижимости.

В качестве объекта анализа по теме исследования выбрано ООО «Наш Город», которое предоставляет посреднические услуги при сделках с недвижимостью. Основной вид деятельности: предоставление посреднических услуг при купле-продаже жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе.

Анализ финансового состояния агентства недвижимости «Наш Город» показывает положительные тенденции: экономическое положение ООО «Наш Город» улучшилось, так как предприятие в 2022 году сработало рентабельно и получило по результатам деятельности прибыль (прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль). Однако необходимо принимать активные меры по увеличению выручки, так как именно этот показатель является основным для формирования конечных результатов деятельности ООО «Наш Город».

С целью выявления проблемных зон в существующей архитектуре оргструктуры и ее функционировании, было проведено исследование, включающее в себя проведение анкетирования, анализ результатов анкетирования, формулировка выводов.

Проведя анализ организационной структуры агентства ООО «Наш Город» и её особенностей, и проведенного анкетирования, было выявлено, что в агентстве существует проблема выполнения обязанностей, не касающихся сферы деятельности сотрудников, перегруженности сотрудников, и редких случаев дублирования полномочий, а также проблема необходимости повышения уровня квалификации сотрудников агентства.

Высокий процент опрошенных респондентов явно свидетельствует о наличии проблем в выполнении должностных обязанностей, что подтверждают личные пожелания сотрудников. Большинство сотрудников чувствуют перегрузку от выполняемых ими обязанностями.

Проблема загруженности сотрудников на рабочем месте, и дублирование обязанностей являются серьезными проблемами для агентства ООО «Наш Город». Данные проблемы подтверждаются анализом должностных обязанностей самих риэлторов, которые выполняют не только свою работу, но и специфические обязанности юриста и маркетолога. Постоянное чувство перегруженности может привести к заторможенности, забывчивости, отторжению от рабочего процесса и невнимательности. Это всё связано с тем, что в случае продолжительной нагрузки на мозг у человека возникает когнитивная усталость, то есть невозможность найти время для отдыха из-за давления со стороны имеющихся обязанностей. Данная ситуация может привести к ухудшению продуктивности сотрудников.

Другой ярко выраженной проблемой, отмечаемой респондентами, является необходимость повышения квалификации кадров.

Проанализировав полученные результаты исследования, автор пришел к выводу, что в современных условиях недостатки действующей организационной структуры преобладают над достоинствами. В частности, главный связующим звеном между сотрудниками является директор. На него ложится большой объем информации. Также перегруженность сотрудников должностными обязанностями, а также недостаточный уровень подготовленности являются серьезными проблемами организационной структуры агентства ООО «Наш Город».

Таким образом, наличие указанной выше организационной структуры управления не способствует эффективному функционированию агентства недвижимости ООО «Наш Город», хотя и позволяет адекватно оценить степень соответствия достигаемых результатов установленным целям организации.

Для решения выявленных проблем *разработаны методические рекомендации и практические предложения по совершенствованию организационной структуры агентства недвижимости.*

Автор предлагает трансформировать структуру управления из линейной в линейно-функциональную структуру, разгруппировав сотрудников на

функциональные отделы. Данная структура также основана на принципе единоначалия, но при этом руководители отделов могут принимать решения по компетенции, согласовывая действия с директором. Помимо этого выделены следующие практические предложения по совершенствованию организационной структуры агентства недвижимости:

- перевод бухгалтера и уборщицы на аутсорсинг,
- создание отдела маркетинга с введением должности – менеджер по маркетингу и рекламе (на должность менеджера по маркетингу и рекламе – набор из внутренних источников),
- создание риэлтерского отдела, с введением должностей ведущего специалиста по недвижимости, дежурный риэлтор и ипотечный брокер (новые сотрудники не набираются, а группируются по квалификации и стажу),
- повышения подготовки кадров.

Предлагаемые рекомендации и практические предложения по совершенствованию организационной структуры агентства недвижимости не являются единственными, но они способны решить выявленные проблемы и положительно повлиять на организационную структуру агентства недвижимости ООО «Наш Город», на распределение задач внутри организации, на взаимодействие между начальством и подчиненными, на качество исполняемых обязанностей и вовлеченность в рабочий процесс сотрудников.

Далее автор в рамках данной выпускной квалификационной работы провел оценку экономической затратности предложенных мероприятий и с помощью расчетов выявил, что предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления агентства недвижимости ООО «Наш Город» имеют социально-экономическую эффективность.

Заключение. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что организационная структура управления представляет собой внутреннюю систему организации работы предприятия, определяющую иерархию, рабочие отношения и распределение ответственности внутри организации.

Основная цель организационных структур управления заключается в повышении эффективности деятельности предприятия путем оптимизации бизнес-процессов, распределения полномочий и ответственности между различными уровнями управления, а также четкого определения обязанностей сотрудников.

В зависимости от характера взаимодействия между звеньями организации существует несколько типов организационных структур: механистические (бюрократические) являются жесткими организационными и управленческими структурами, характеризуются малоподвижностью, стабильностью, строгой иерархичностью системой планирования и контроля, решения принимаются высшим руководством. Это централизованные структуры. Децентрализованные структуры более гибкие, быстро меняющиеся. Они называются органическими, адаптивными.

Классификация организационных структур управления проводится в зависимости от характера связи между подразделениями:

Иерархические – это определенная конструкция, по которой построена вся работа предприятия, где управленческая деятельность преобладает над любой другой, например творческой или организационной (линейные; функциональные; линейно-штабные; линейно-функциональные; дивизиональные (региональная, с ориентацией на потребителя, продуктовая);

Адаптивная структура – более современная, которая поддается изменениям и гибко и быстро реагирует на все проблемы и изменения. Данная конструкция делает упор на творческую составляющую, что позволяет более комфортное развитие на рабочем месте. В адаптивных организационных структурах управления преобладающая роль отводится именно содержательной стороне управления (программно-целевые ОСУ: проектные, матричные, бригадные; «новые» ОСУ: сетевые, виртуальные, партисипативные, ориентированные на предвидение).

Организационная структура управления является сложной системой, где все элементы (звенья, уровни, связи) взаимозависимы. Тип ОСУ организации

зависит от особенностей её деятельности. В современных условиях применяется шесть наиболее распространенных видов структур, а именно: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная (механистические), матричная, проектная (органические).

Когда организационная структура управления компании перестает соответствовать условиям ее внешней среды, ее стратегическим целям и задачам, становится фактором, сдерживающим ее рост и развитие, перестает быть эффективной для конкретной организации, возникает необходимость преобразования организационной структуры.

Трансформация организационной структуры управления может осуществляться через несколько направлений: изменение в распределении управленческих полномочий, перераспределение функций управленческих подразделений, изменение системы коммуникации между звеньями структуры и изменение порядка обмена информацией между ними.

Анализ организационно-экономического положения агентства недвижимости позволило сделать вывод, что экономическое положение ООО «Наш Город» улучшилось, так как предприятие в 2022 году сработало рентабельно и получило по результатам деятельности прибыль (прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль). Однако необходимо принимать активные меры по увеличению выручки, так как именно этот показатель является основным для формирования конечных результатов деятельности ООО «Наш Город».

Эффективность работы агентства «Наш Город» напрямую зависит от того, насколько хорошо сотрудники выполняют свои обязанности, как распределена работа между ними на протяжении определенного времени и от структуры агентства. Отделения, направления работы, система подчиненности и отчетности являются обязательными компонентами в каждом агентстве недвижимости.

В настоящее время в организационной структуре ООО «Наш Город» преобладает линейная типовая структура. Для такой структуры характерна

четкая иерархия должностей с подчинением вышестоящему звену.

Проведенное исследование проблемных зон в существующей архитектуре оргструктуры и ее функционировании, позволило выявить следующие проблемы: 1) проблема выполнения обязанностей, не входящих в полномочия сотрудников; 2) проблема чрезмерной загруженности сотрудников агентства ООО «Наш Город»; 3) проблема необходимости повышения квалификации сотрудников для более эффективного выполнения ими своего функционала. Исходя из анализа данных проблем, было выявлено, что каждая из проблем негативно влияет на организационную структуру агентства ООО «Наш Город».

Для решения данных проблем мы предлагаем трансформировать структуру управления из линейной в линейно-функциональную структуру, разгруппировав сотрудников на функциональные отделы. Данная структура также основана на принципе единоначалия, но при этом руководители отделов могут принимать решения по компетенции, согласовывая действия с директором.

В рамках трансформации организационной структуры управления из линейной в линейно-функциональную структуру предложены следующие практические предложения:

- трансформация организационной структуры управления из линейной в линейно-функциональную структуру,
- перевод бухгалтера и уборщицы на аутсорсинг,
- создание отдела маркетинга с введением должности – менеджер по маркетингу и рекламе (на должность менеджера по маркетингу и рекламе – набор из внутренних источников),
- создание риэлтерского отдела, с введением должностей ведущего специалиста по недвижимости, дежурный риэлтор и ипотечный брокер (новые сотрудники не набираются, а группируются по квалификации и стажу),
- повышения подготовки кадров.

Общая сумма затрат на внедрение разработанного комплекса мероприятий составит 157 400 руб. Экономия на затратах при передаче функций бухгалтера и уборщицы фирмам-аутсорсеру составит 540 960 руб., таким образом, эффективность реализации данных мероприятий выразится в сокращении расходов агентства недвижимости ООО «Наш Город».

Экономический эффект (прибыль) от осуществления мероприятий по оптимизации организационной структуры агентства недвижимости ООО «Наш Город» составляет 780 96, руб. (увеличение более чем в два раза), интегральная экономическая эффективность составит 162 850 руб., рентабельность 103,5%, затраты на совершенствование организационной структуры управления окупятся менее чем через 11,6 месяцев.

Социальная эффективность совершенствования организационной структуры управления агентства недвижимости ООО «Наш Город» обусловлена несколькими факторами: улучшенное распределение ответственности и компетенций, отсутствие дублирующих функций, повышение уровня коммуникации и сотрудничества между различными уровнями управления, более эффективное использование ресурсов и улучшение решения проблем на рабочем месте. Кроме того, изменение организационной структуры будет способствовать лучшему удовлетворению потребностей сотрудников, улучшению работы в команде, повышению мотивации и уменьшению конфликтов в организации. Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления агентства недвижимости ООО «Наш Город» имеют социально-экономическую эффективность.