

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

080507.65 «Менеджмент организации»
Специализация «Менеджмент в социальной сфере »

Выполнил:
студент 6 курса группы
05001064
заочного отделения
Нечаева Э.С.

Научный руководитель:
Семибратский М.В.

Рецензент:
Глава администрации
Новобезгинского сельского поселения
Богданова Н.В.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Сущность организационной структуры управления предприятием.....	6
1.1 Теоретические подходы к определению организационной структуры.....	6
1.2 Классификации типов и видов организационных структур управления.....	10
Глава 2 Анализ организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.....	20
2.1 Социально-экономическая характеристика администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.....	20
2.2 Характеристика организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.....	28
2.3 Оценка эффективности функционирования существующей организационной структуры	34
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.....	37
3.1 Основные направления совершенствования организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.....	37
3.2 Оценка эффективности представленных мероприятий.....	49
Заключение.....	55
Список используемой литературы.....	60
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что при создании любой организаций руководитель уделяет, в первую очередь, огромное внимание принципам и методам строения структур предприятия, выбору их типов и видов, исследованию направленностей изменения и анализу соотношения задачам учреждений. При правильно построенной структуре организации все протекающие в ней процессы будут, осуществляется своевременно и качественно.

В данной выпускной квалификационной работе уделяется огромное внимание, как принципам, так и методам формирования, предпочтению типа структуры управления, исследованию тенденций в их системе и оценке их соотношения решаемым задачам.

Предмет исследования - организационная структура администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район Белгородской области»

Цель исследования – анализ организационной структуры управления администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области» и нахождение путей ее совершенствования.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические подходы к определению организационной структуры.
2. Представить классификацию типов и видов организационных структур управления.
3. Дать социально-экономическую характеристику администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.
4. Охарактеризовать организационную структуру администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

5. Дать оценку эффективности функционирования существующей организационной структуры.

6. Представить основные направления совершенствования организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области

7. Дать оценку эффективности представленных мероприятий

Проблемы разработки, исследования и введения организационных структур управления организаций отражаются в зарубежных экономических трудах М. Альберта, И. Ансоффа, Х. Виссема, П. Друкера.

В отечественной литературе работы А.Р. Алавердова, А.В. Бандурина, В.Р. Веснина, И.Н. Герчиковой, В.В. Глухова, В.В. Глущенко, С.Д. Ильенковой, А.Р. Каньковской, М.Г. Лапусты, О.Т. Лебедева, З.П. Румянцевой, Э.Е. Старобинского, и т.д. Необходимо отметить, что многие публикации, в последние годы, передают зарубежный опыт изучения организационных структур управления организаций в обобщенном виде. Из этого можно сделать вывод, что вопросы, касающиеся развития организационных структур управления в Российской Федерации мало проработаны и требуют огромного внимания.

Эмпирической базой исследования служит федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, Устав Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район Белгородской области», а также штатное расписание администрации Новобезгинского сельского поселения.

Были использованы такие *методы исследования*, как анализ, моделирование, аналогия, дедукция, обобщение, наблюдение, сравнение.

Апробация результатов исследования заключается в вынесении проблемы совершенствования организационной структуры администрации на Земском собрании Новобезгинского сельского поселения, а также в

принятии на рассмотрение разработанной и рекомендованной мной структуры.

Практическая значимость исследования заключается в том, что рекомендации, приведенные в настоящей работе, могут быть использованы в дальнейшей деятельности администрации Новобезгинского сельского поселения в части совершенствования организационной структуры

Дипломная работа содержит в себе введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

Глава 1 Сущность организационной структуры управления предприятием

1.1 Определение организационной структуры предприятия

Структура организации – это способ создания связи среди уровней управления и многофункциональными сферами, отражающий наилучшее при предоставленных обстоятельствах достижение целей предприятия [9,с.57]. Организационная структура управления является одним из важнейших определений менеджмента, связанных с целями, функциями, управленческим процессом, работой менеджеров и разделением между ними обязанностей. В рамках данной структуры проходит весь управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), в котором принимают участие менеджеры всех степеней, категорий и классификаций. Структура строится для того, чтобы все происходящие в ней движения осуществлялись своевременно и качественно [26, с. 206].

Увеличение эффективности деятельности компании в существенной мере обуславливается организованностью концепции управления, зависящей от точной структуры организации и работы всех ее компонентов в направлении предпочтенной миссии.

Потребность улучшения концепции управления на данном этапе определяется многочисленными условиями. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; введение автоматизированных систем управления и создание новых систем принятия решения.

Структура управления содержит в себе все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми гарантируют координацию единичных операций согласно их осуществлению. Взаимосвязанность структуры с основными определениями управления - его целями, функциями, процессом, устройством функционирования, людьми и их возможностями говорит о ее немалом воздействии на все аспекты работы организации [48, с. 242].

Компании формируют структуру с целью предоставлять координацию и надзор работы собственных подразделений и сотрудников. Структуры

учреждения различаются сложностью (степенью распределения работ на разные функции), формализацией (т.е. степенью применения предварительно определенных законов и операций), балансом децентрализации и централизации (степенями, в каких используются управленческие решения).

Имеются разные типы структур организаций (линейно-функциональные, линейные, функциональные, проектные, матричные, бригадные, дивизиональные). Далеко не всякий тип структуры организации соответствует предприятию. По этой причине любая организация строит организационную структуру самостоятельно. Она обязана задавать концепцию ответственности, основы организации сотрудников в группы, отношения отчетности. Помимо этого, структура обязана включать в себя механизмы взаимосвязи и координации компонентов в согласованно-функционирующее единое.

Организационную структуру отображает структурная схема. Соединений компании в общее единое сопряжено с применением систем информации и элементов взаимосвязи, делающих полной ее структурную схему. Каков состав и отделов, и секторов и других линейных и функциональных единиц демонстрирует структура каждой компании. Но она никак не предусматривает такого рода условие, как человеческий фактор, который оказывает большое влияние на порядок взаимодействия и его координацию. Непосредственно действия персонала устанавливают результативность функционирования организационной структуры, нежели формальное разделение функций меж подразделениями. Организационную структуру каждой организации необходимо рассматривать с учетом всех критериев. На результативность деятельности оказывают влияние:

- 1) настоящие взаимосвязи непосредственно между людьми и работой, приводимые в схемах организационных структур, а также в должностных обязательствах;
- 2) стратегия управления и способы, воздействующие на персонал;
- 3) возможности и функции сотрудников компании в разных степенях управления.

Разумная структура организации подразумевает комбинацию отмеченных 3-х факторов, обеспечивающую высший уровень эффективного производства.

Некий высокоупорядоченный комплекс прочно взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих деятельность и функционирование организации как единого целого, обуславливается организационной структурой. Она считается концепцией рационального распределения, функциональных обязательств, правовых норм, ответственности, режима и различных форм функционирования между входящими в ее структуру органами управления и рабочими [7, с.57].

«Организационная структура предприятия – это не просто схема, на которой указаны подразделения и взаимосвязи между ними. Она должна отражать логику функционирования организации и соответствовать стратегическим направлениям ее развития» - такое определение есть на веб-сайте учреждения «Евроменеджмент» [5, с.127].

Роберт Дункан давал такое определение организационной структуре: «Это не просто квадратики на диаграмме; это картина взаимодействия и координации, соединяющая технические, производственные и человеческие компоненты организации для достижения ею своих целей» [17, с.16].

Обеспечение достижения организационных целей - это главная задача организационной структуры. Она гарантирует реализацию стратегии организации. Организационная структура представляет собой такой инструмент, имея который руководитель компании осуществляет поставленные цели, декларируемой миссии компании[25, с.127].

Непрерывный процесс взаимосвязанных действий и функций и есть управление. Основателем данной концепции является Анри Файоль. Функции либо серии действий, которые осуществляются в каждой компании по Файолю:

- 1.Техническая функция;
- 2.Коммерческая функция;
- 3.Функция учета;

4. Финансовая функция;
5. Функция обеспечения безопасности;
6. Административная функция [38, с.98].

«Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»[8, с.157] – так он говорил о последней функции. Координация также имеет немалое значение для организационной структуры. А.Файоль писал: « Упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общей цели и есть координация, именно она ведет к созданию организационной структуры»[29, с.128].

Лори Муллинз так дает определение ОСУ: «Структура – это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться»[31, 254].

Из разнообразия определений организационной структуры выберем наиболее емкое из них: « Организационная структура – это совокупность объектов и различных связей между ними»[11, с.207].

Непосредственно данное определение организационной структуры дает взгляд на любые объекты имеющие структуру: государственные и коммерческие организации, органы власти, подразделения, отдельные проекты и т. д.

Итак, из вышенаписанного следует, что организационная структура управления имеет достаточное количество определений, а проблемы организационной структуры находят свое отражение в работах многих ученых и ведущих специалистов. Это говорит о том, что проблема ОСУ стоит перед многими руководителями организации, и правильный ее выбор

оказывает огромное влияние на эффективное функционирование любого предприятия.

1.2 Классификации типов и видов организационных структур управления предприятиями и их характеристика

Рациональная бюрократия, концепция которой сформулирована немецким социологом Вебером в 1900-х гг, была на тот момент самой эффективной организационной структурой.

Главными характеристиками этой модели являются:

- узкое распределение труда;
- иерархия уровней управления, единовластие;
- наличие взаимозависимой системы общих формальных правил и стандартов, которые обеспечивают однородность процессов и контроль выполнения целей и задач;
- атмосфера формальной обезличенности во взаимоотношениях между сотрудниками организации;
- реализация найма на работу и увольнения только в соответствии с квалификационными требованиями. Защищенность рабочих от произвольного увольнения [46, с.213].

Позже бюрократия была определена как классическая. Главная ее идея заключается в том, чтобы не допускать произвола собственников предприятия, главенствования личных задач над организационными задачами. При эффективном руководстве классическая бюрократия устойчива и адаптивна. Она базируется на концепции социального равенства. Нет места в ней местническим интересам отделов [40, с.65].

Но в современной бюрократии не обошлось и без недостатков:

- неспособность к внедрению инноваций;
- сотрудникам не хватает достаточной мотивации;
- значимость стандартных процедур преувеличена, замкнутая системы, взаимодействия с клиентами и общественностью нарушены;
- принять нестандартные решения является невозможным [37, с.185].

Бюрократическая система потеряла свою актуальность. С усложнением бизнеса как системы появилось множество управленческих и производственных функций, поэтому она перестала отражать изменения внешней среды [27, с. 56]. Появилась необходимость использования департаментализации. Стало необходимым деление фирмы на подразделения в зависимости от функций, ассортимента, круга клиентов, региональных рынков и совокупных аспектов деятельности.

Департаментализации имеет несколько типов:

- 1) Функциональная – классическая форма ведения бизнеса (производство, финансы, кадры и т. д.);
- 2) Дивизиональная продуктовая структура – отличается от функциональной структуры наличием более мелких подразделений, деятельность которых связана с определенным продуктом из ассортимента. Подразделения имеют в своем составе специалистов по всем основным производственным и управленческим функциям;
- 3) Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя, - по организационному принципу аналогична предыдущей структуре, каждое подразделение занимается отдельным типом клиентов (банки);
- 4) Региональная дивизиональная структура – подразделения занимаются различными рынками;
- 5) Глобальная структура – смешанное образование из четырех предыдущих типов, характерное для транснациональных корпораций; на каждом уровне управления главным является один из четырех принципов разделения фирмы на подразделения, названных выше [28, с.87].

Перечисленные организационные структуры эффективны и сейчас. Широкомасштабные научные исследования и проектные разработки внутри компаний стали необходимы в связи с дальнейшим ростом нестабильности внешней среды и бурным развитием научно-технического прогресса. Это требование породило возникновение следующих адаптивных структур.

Проектная организация – это временная структура целью которой является решения конкретной задачи ограниченной данной фирмой, а также изучение ее внешней среды [22, с. 209]. Такая организация создается для того, чтобы собрать команду экспертов для осуществления сложного проекта в заданные сроки с установленным объемом финансирования. По окончании проекта команда распускается. Участники проектной организации переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в отделах или уходят из организации [24, с. 237]. Проектная структура представлена на рис. 1.2.1

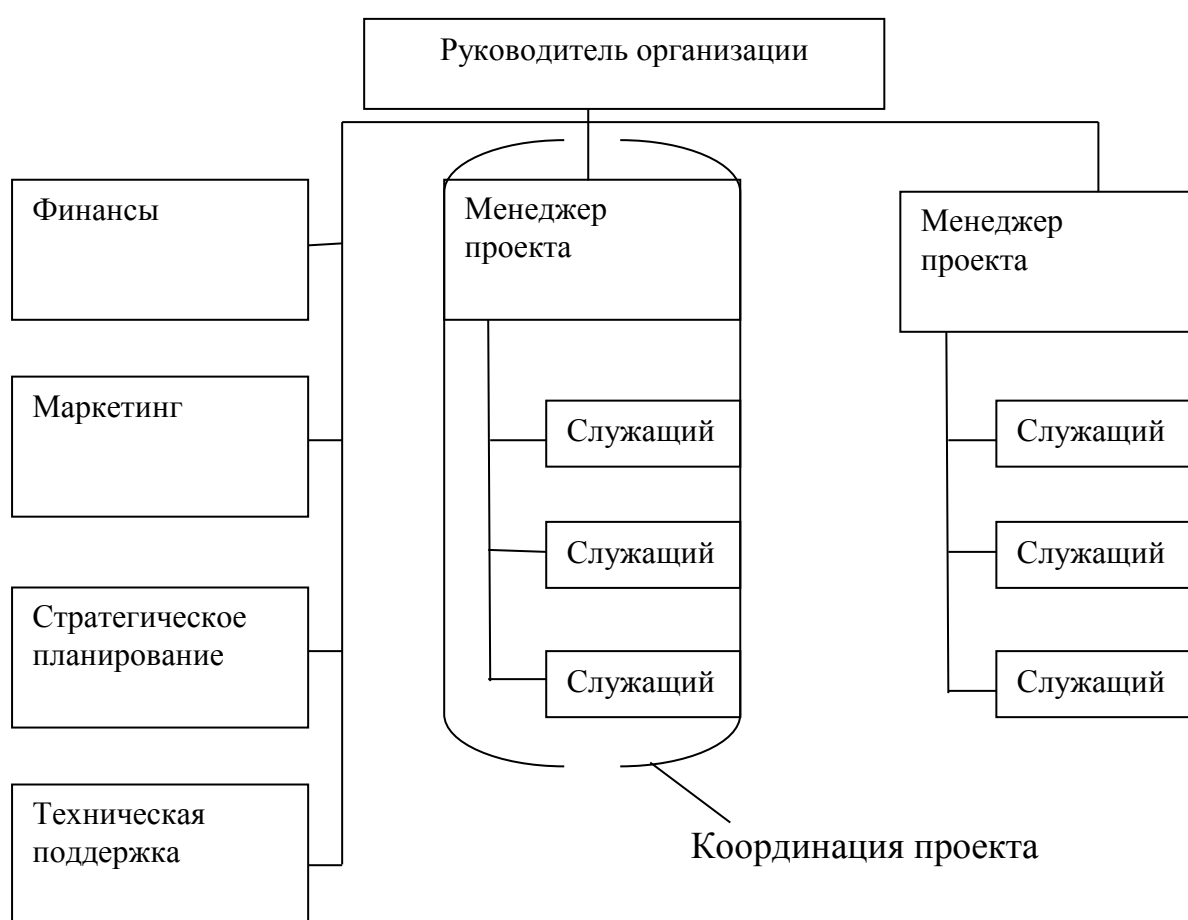


Рисунок 1.2.1 - Проектная структура

Сфокусировав усилия группы специалистов на решении одной задачи, эта структура преимущественно делает результат наилучшим.

Проектные организации делятся на два типа:

1) Сводная проектная организация. Структура такой организации копирует структуру фирмы;

2) Матричная проектная организация. При такой организации члены проектной группы подчиняются двум руководителям, таким как проектной организации и руководителям таких отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает соответствующими полномочиями [16, с. 305]. Матричная проектная организация представлена на рис. 1.2.2.

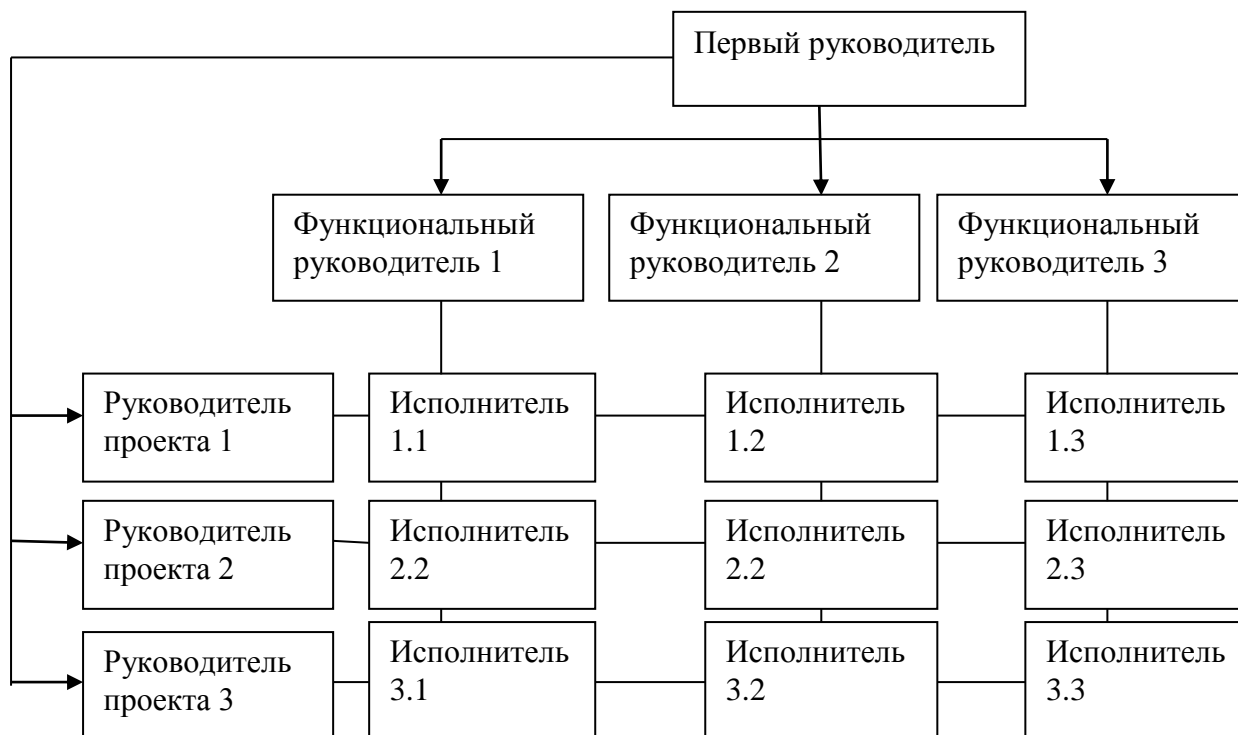


Рисунок 1.2.2 - Матричная проектная организация

Недостаток таких структур заключается в том, что эти структуры очень сложны и недостаточно гибки в управлении. Конфликты в таких организациях возникают по следующим причинам:

- режим трудового дня у проектной группы способен существенно различаться с общепринятым режимом (наиболее гибкий). Такая ситуация порождает возмущения у прочего персонала;
- повышение оплаты труда в проектной организации является раздражающим фактором;
- работа в проектной группе, как правило, является творчеством, что также порождает раздражение работников, занятых рутинной;

- статус проектной группы превышает статус других работников обычных отделов. Это является еще одним условием недовольства [15, с. 302].

Преимущества функционирования проектной группы разительно выше, нежели указанные конфликты:

- эффективность творческих решений;
- гибкое отражение изменений внешней среды фирмы;
- повышение производительности труда;
- стремительная окупаемость затрат на группу;

- группа готова действовать в чрезвычайной обстановке. Группа – самая действенная форма современного бизнеса, в особенности малого и среднего [11, с. 190].

Повышенная гибкость и нестандартность решений, в условиях нестабильности внешней среды, является главным требованием к организации. К сожалению, традиционная иерархия власти не способна привести к этому. Вследствие этого, создаются временные рабочие группы. Они обладают необходимыми для российской организации в бизнесе свойствами. Это мобильность, гибкость и самостоятельность [6, с. 36]. Вот, что представляет собой адаптивная (организационная) структура. Яркий пример такой группы – команда.

Рабочие группы, как организационные единицы имеют некоторые специфические черты:

1. Не выполняя общих функций в организации, эти группы заняты специальным назначением.
2. Им передаются особые конкретные полномочия и обязанности.
3. Они имеют собственные ресурсы и обладают сравнительной самостоятельностью в принятии решений.
4. Так как продуктом деятельности этих групп является информация, то сеть формальных коммуникаций должна быть отлаженной [18, с.104].

Система временных взаимодействующих групп может осуществлять переход власти от одного участника группы к другому. Каждый специалист

решает свой конкретный вопрос, в котором он более компетентен, что дает ему управлять процессами выработки, принятия и осуществления решений, а также распоряжаться ресурсами организации. Остальные специалисты и работники временно переходят в его подчинение [21, с. 208]. По этой причине, постоянно возникает разная микро иерархия, которую возглавляют разные люди. Экономия ресурсов и выбор более эффективных решений приоритетны для них, так как они понимают взаимосвязь задач в ходе бизнес-процесса.

Традиционное управление не позволяет перехода власти от руководителя к другому лицу в организации, так как он практически неосуществим и нежелателен в силу особенностей линейных полномочий.

В случае традиционной организации формальные коммуникации разных уровней линейны, что означает невозможность передачи власти из-за наличия иерархии.

Организационные структуры управления делятся на следующие основные виды:

- линейная (бюрократическая, иерархическая);
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- бригадная;
- линейно-штабная (матричная);
- программно-целевая [12, с. 87].

Особенности линейной структуры:

- непосредственное воздействие руководителя на управляющее звено по всем функциям управления.

- ответственность за работу подчиненных звеньев, линейный руководитель единолично берет на себя.

- руководитель подчиняется вышестоящему начальнику.

- руководителю подчиняются руководители и исполнители нижестоящих подразделений [14, с.237].

Схема линейной структуры на примере цеха отображена на рис.1.2.3.

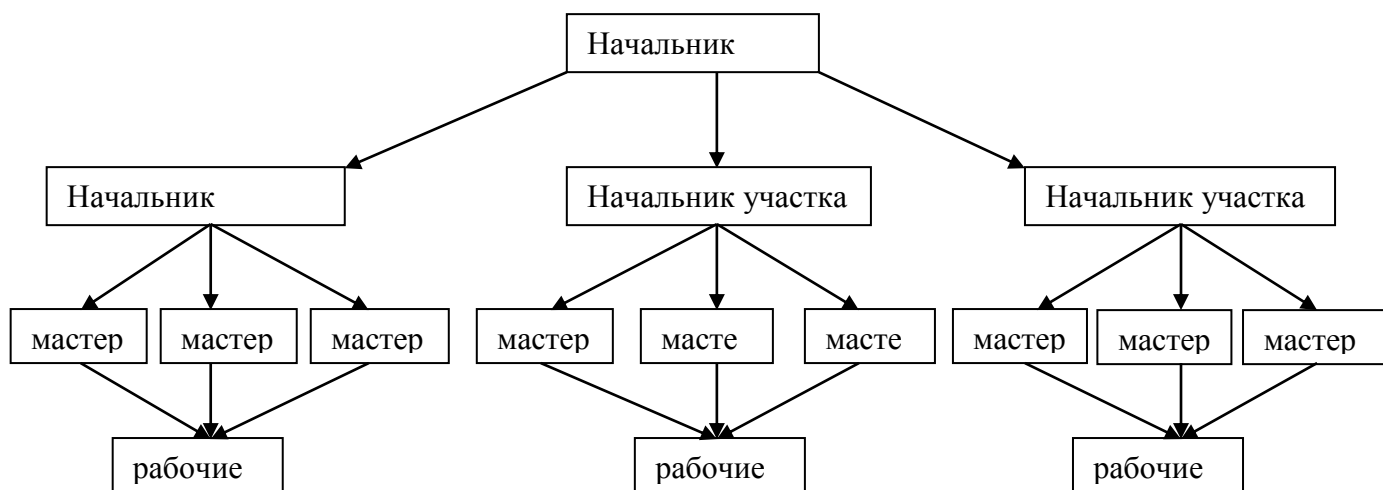


Рисунок 1.2.3 - Линейная структура управления

Эта структура применяется при малом объеме работ и численности сотрудников. Линейная структура предусматривает принцип абсолютного единоначалия, что в свою очередь, увеличивает ответственность всех руководителей за итоговые результаты труда в их подразделениях [14, с. 296]. Но это далеко не значит, что данная структура не требует от руководителей глубоких и разносторонних знаний, что при большом объеме производства и его сложности ограничивает использование такого принципа построения организационной структуры управления. Функциональная структура предусматривает руководство линейным руководителем через руководителей функциональных органов. При этом руководители являются специалистами по отдельным управленческим функциям. Функциональный руководитель также располагает правами распорядительства [13, с. 365]. Функциональная структура управления представлена на рис.1.2.4.

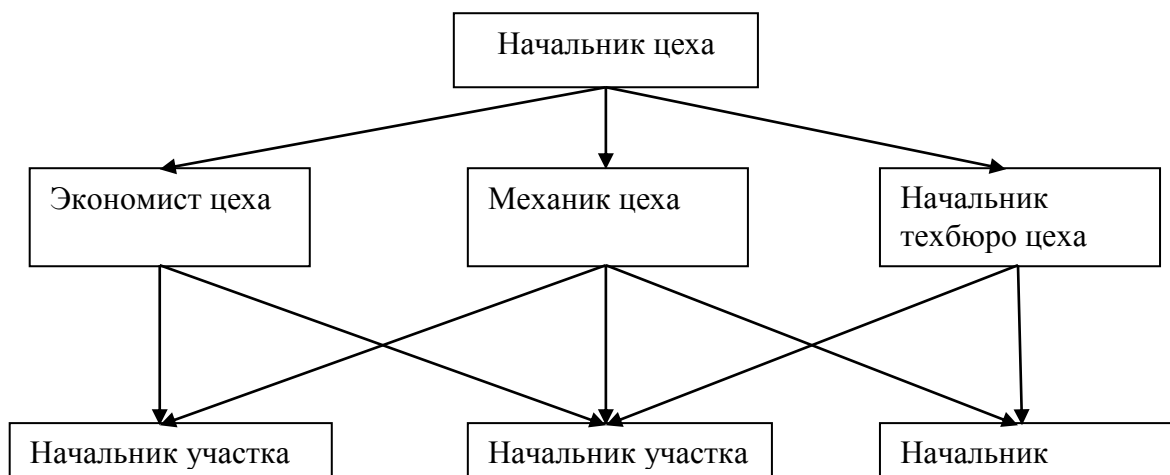


Рисунок 1.2.4 - Функциональная структура управления

Линейная и функциональная структура имеют свои недостатки. Дабы избежать их, появилась тенденция к созданию смешанных структур, таких как линейно-функциональная и линейно-штабная структуры управления.

Линейные руководители осуществляют свою управленческую деятельность на принципах единоначалия. При этом для обеспечения необходимой компетентности управленческих решений при руководителе создаются отделы, бюро, группы, другими словами функциональные подразделения возглавляемые ведущими специалистами в отдельных областях. Они являются помощниками руководителя по разным функциям управления, готовят решения. Принять их может исключительно руководитель-единоначальник подразделения. Основным преимуществом линейно-функциональной структуры является улучшение качества принимаемых решений и соблюдение принципа единоначалия. Основные недостатки заключаются в стремительном увеличении штатов функциональных служб. Они не способны решать проблемы, наиболее важные для исполнителей [23, с.189]. Линейно-функциональная структура приведена на рис.1.2.5.

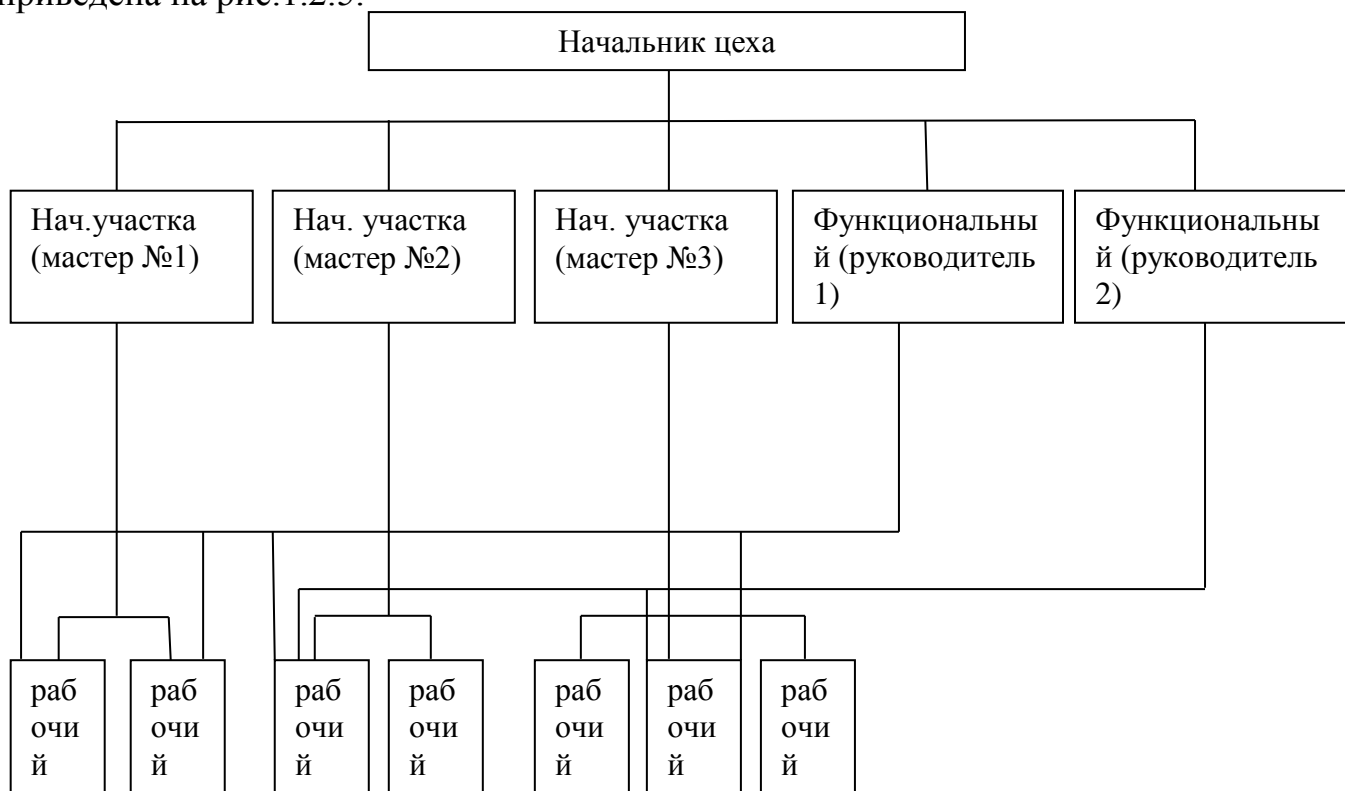


Рисунок 1.2.5- Линейно-функциональное управление

Современная рыночная экономика и соответствующие ей процессы научно-технического прогресса требуют гибкости структур управления, приспособления их к изменяющимся задачам и условиям производства [20, с. 15]. В связи с этим, появились программно-целевые структуры управления. Программно-целевое управление ориентируется на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы в заранее установленные сроки. Основным этапом программно-целевого управления является формирование цели программы, для достижения которой необходимо решить комплекс задач [34, с. 201]. Поэтому, главная цель разбивается на подцели и формируется «дерево целей», в котором после определения главной цели намечаются целевые направления первого уровня, затем второго и т.д. «Дерево целей» строится с помощью сетевого графика, матриц, списка. Общая схема формирования «дерева целей» с помощью метода графа представлена на рис 1.2.6.

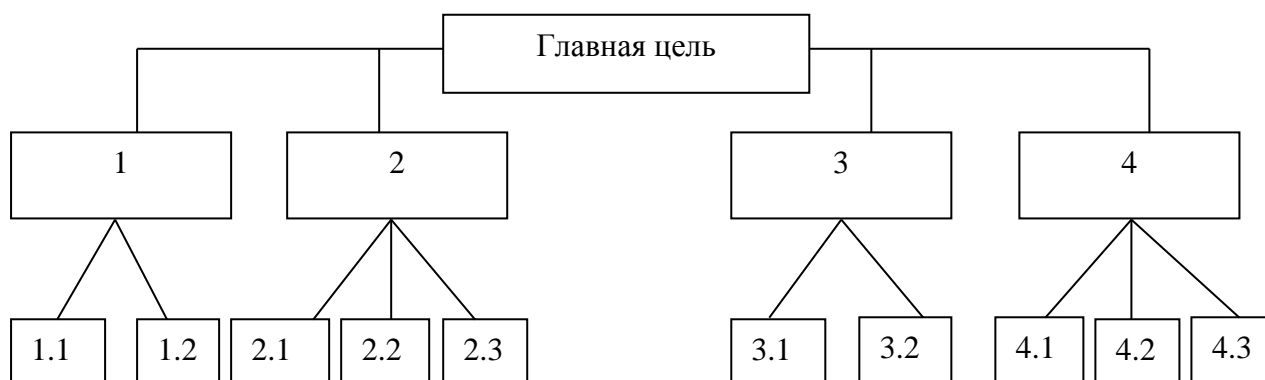


Рисунок 1.2.6 - Схема формирования «дерева целей» при разработке программы

В практике крупных предприятий разрабатывается и осуществляется несколько целевых комплексных программ. Они подразделяются на технические, производственные, организационные, социальные и т.д. Программы могут быть народнохозяйственного, отраслевого и местного значения. Каждый вид программ имеет свою конкретную форму завершения: технические программы заканчиваются составлением технической документации на определенный тип изделия; производственные – выпуском изделия; организационные – созданием производственной или другой

подсистемы объединения. Руководство программой осуществляет директор предприятия или один из его заместителей – в зависимости от вида программы. Руководитель программы является единоначальником по всем вопросам координации – от исследований до производства, внедрения или промышленного освоения продукции (метода или технологии), мероприятий организационного, экономического или социального (в зависимости от вида программы) характера [32, с. 96].

Руководитель программы должен обладать основными административными и экономическими рычагами и использовать их. Он несет ответственность за выполнение программы в целом и имеет право обращаться к любому подразделению предприятия за помощью. Его указания руководителям подразделений – исполнителям программы – являются обязательными. При руководителе программы может быть образована оперативная группа в составе плановика, нормировщика или сметчика и специалиста по материально-техническому снабжению. Основными ее функциями являются планирование, контроль и координация хода работ по программе, контроль расходов, перераспределение ресурсов, выделенных для реализации программы [19, с. 77].

Поиск путей совершенствования организационной структуры управления предприятием осуществляется по следующим критериям: уменьшение затрат на управление; повышение качества функций управления; улучшение основных показателей работы предприятий.

При поиске путей совершенствования управления рекомендуется использовать методы творческого мышления (например, выдвижение идей и отбора вариантов) [30, с. 478].

Вывод: организационная структура управления требует постоянного ее совершенствования. Это связано, прежде всего, с постоянно меняющимися условиями существования организации. Изменения внутренней и внешней среды организации требуют быстрого принятия решений, это и является основной причиной разнообразия представленных организационных структур.

Глава 2 Анализ организационной структуры Администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район Белгородской области»

2.1. Социально-экономическая характеристика администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области

Муниципальное образование Новобезгинское сельское поселение муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области, в соответствии с пунктом 15 статьи 16 Закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года №159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» [1] обладает статусом сельского поселения и входит в состав муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области. Полное наименование муниципального образования – Новобезгинское сельское поселение муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области.

Сельское поселение осуществляет свою деятельность в пределах границ, установленных пунктом 15 статьи 16 Закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года №159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района».

Административным центром сельского поселения является село Новая Безгинка.

Новобезгинское сельское поселение имеет площадь 1036,7 га.

Новобезгинское сельское поселение насчитывает: 6 населенных пунктов: 2 села и 4 хутора: с. Новая Безгинка, с. Никольское, х. Костевка, х. Сабельный, х. Веселый, х. Надежный. На территории сельского поселения действуют МБОУ «Новобезгинская СОШ», детский сад, Новобезгинский СДК, модельная библиотека, Новобезгинский ФАП, 7 семейных ферм, 364 подворья, ЛПХ – 180.

Численность и динамика населения представлена в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Численность и динамика населения Новобезгинского сельского поселения

Численность населения		
2014г.	2015г.	2016г.
904 чел.	892 чел.	890 чел.

Структуру органов местного самоуправления сельского поселения составляют Земское Собрание Новобезгинского сельского поселения, глава Новобезгинского сельского поселения, администрация Новобезгинского сельского поселения, возглавляемая главой администрации Новобезгинского сельского поселения и контрольно-ревизионная комиссия Новобезгинского сельского поселения. В сельском поселении также формируется избирательная комиссия Новобезгинского сельского поселения. Структура Новобезгинского сельского поселения представлена на рисунке 2.1.1.

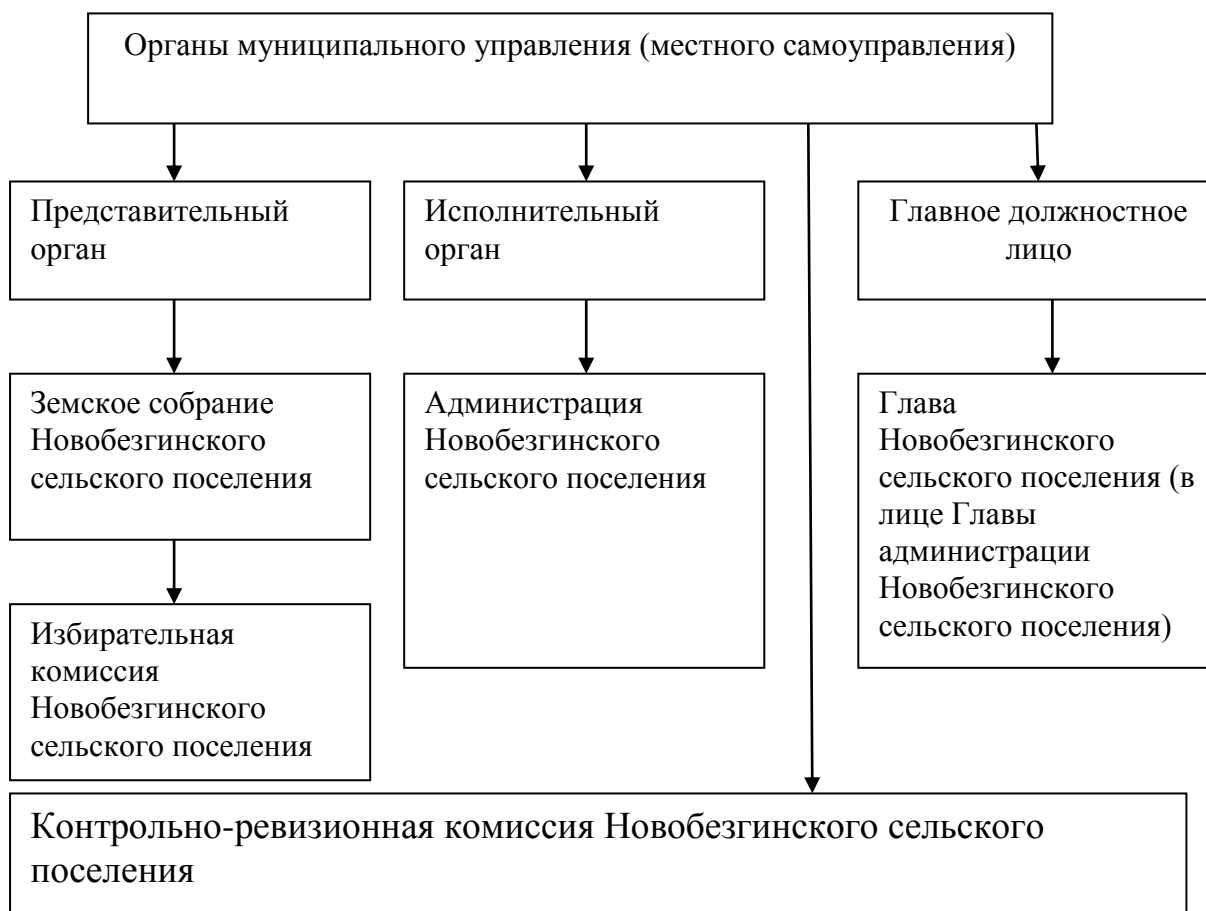


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура Новобезгинского сельского поселения

Новобезгинское сельское поселение имеет следующие полномочия:

- 1) принятие Устава сельского поселения и внесение в него изменений и дополнений;
- 2) утверждение местного бюджета сельского поселения и отчета о его исполнении;
- 3) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах;
- 4) принятие планов и программ развития сельского поселения, утверждение отчетов об их исполнении;
- 5) определение порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности сельского поселения;
- 6) определение порядка принятия решений о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных предприятий, а также об установлении тарифов на услуги муниципальных предприятий и учреждений, выполнение работ, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами;
- 7) определение порядка участия сельского поселения в организациях межмуниципального сотрудничества;
- 8) определение порядка материально-технического и организационного обеспечения деятельности органов местного самоуправления;
- 9) контроль за исполнением органами местного самоуправления и должностными лицами местного самоуправления полномочий по решению вопросов местного значения [2];

Иные полномочия сельского поселения определяются федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними Уставом и законами Белгородской области, а также Уставом Новобезгинского сельского поселения.

Администрация Новобезгинского сельского поселения зарегистрирована 13 августа 2004 года регистратором «Межрайонная Инспекция Федеральной Налоговой Службы № 6 по Белгородской области». Глава администрации организации – Богданова Наталья Владимировна.

Администрация Новобезгинского сельского поселения находится по адресу 309612, Белгородская область, Новооскольский район, село Новая Безгинка, основным видом деятельности является «Деятельность органов местного самоуправления поселковых и сельских населенных пунктов». Организации присвоен ИНН 3114008136, ОГРН 1043102001580.

Администрация Новобезгинского сельского поселения является уполномоченным органом местного самоуправления на осуществление муниципального контроля на территории Новобезгинского сельского поселения.

К полномочиям администрации Новобезгинского сельского поселения в сфере осуществления муниципального контроля относится:

1) организация и осуществление муниципального контроля на территории Новобезгинского сельского поселения;

2) разработка регламентов осуществления муниципального контроля в соответствующих сферах. Разработка и принятия указанных регламентов осуществляются в порядке, установленном нормативными правовыми актами Белгородской области;

3) организация и проведение мониторинга эффективности муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности, показатели и методика проведения которого утверждается Правительством Российской Федерации;

4) осуществление иных предусмотренных федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами Белгородской области полномочий.

Основная цель деятельности администрации Новобезгинского сельского поселения, определённая Уставом муниципального образования, улучшения качества жизни населения. Для реализации этой цели необходимо решить основную задачу: развитие коммунальной инфраструктуры, потому что качество предоставления коммунальных услуг оценивается состоянием объектов коммунального комплекса.

ЖКХ предоставляет комплекс услуг, необходимых для нормального жизнеобеспечения жителей Новобезгинского сельского поселения. Реконструкция и модернизация объектов требует инвестиционных вложений.

Как и в любой другой сфере деятельности в коммунальной инфраструктуре существуют свои проблемы:

- Технологические – устаревшее котельное оборудование, которое приводит к частым потерям ресурсов, таких как, вода, тепло, электроэнергия, топлив;

- Экономические – большие расходы на обеспечение потребителей коммунальными услугами, особенно на затраты теплоснабжения;

- Социальные – основная причина неустойчивой работы предприятий – это часть населения, имеющего долги за коммунальные услуги. Принимаемой мерой по возвращению долга может служить лишь обращение в судебные органы и дальнейшая работа судебных приставов. Результаты таких мер не всегда имеют положительный результат. В 2015 году администрация Новобезгинского сельского поселения затратила на капитальный и восстановительный ремонт муниципального жилищного фонда 802000 рублей.

Администрация Новобезгинского сельского поселения проводит работу по благоустройству территории поселения. Основная работа включает в себя:

- благоустройство и содержание памятников и парков;
- уборка несанкционированных свалок;
- уборка территории поселка, площадок автобусных остановок от бытового мусора и снежных заносов в зимнее время;
- высадка рассады цветов и уход за ними;
- ремонт и содержание детских игровых площадок;
- ремонт и покраска автобусных остановок;
- озеленение, скашивание травы.

На благоустройство Новобезгинского сельского поселения в 2015 году из бюджета были выделены средства в размере 802000 руб.

В 2015 году администрацией Новобезгинского сельского поселения были проведены работы связанные с дорожной деятельностью. Главными задачами дорожных фондов являлись:

- разработка и организация исполнения программ развития дорожного хозяйства, транспортных перевозок, связи и благоустройства с целью улучшения обслуживания населения и создания благоприятных условий проживания;

- организация содержания, ремонта и реконструкции дорог и объектов благоустройства;

- организация сезонного контроля технического состояния дорог, их обустройства;

- осуществление технического надзора и контроля качества за выполнением ремонтных работ;

- обеспечение безопасного бесперебойного движения автомобильного транспорта, сохранности автомобильных дорог общего пользования, повышение пропускной способности, благоустройства и экологической безопасности;

- обеспечение взаимодействия с предприятиями, организациями, средствами массовой информации по вопросам дорожного хозяйства и благоустройства;

- осуществление контроля за пассажирскими перевозками, услугами связи для населения.

На содержание автомобильных дорог и инженерных сооружений в границах поселения в рамках благоустройства проведены работы на общую сумму 297 000. рублей, в том числе на обслуживание внутрипоселковых автомобильных дорог.

Наличие телефонной связи и современных коммуникаций в поселении полностью удовлетворяет потребности жителей Новобезгинского сельского поселения.

Одним из основных направлений развития почтовой связи явилось внедрение информационных технологий, таких как «Кибер-деньги», «Кибер-почта», экспресс-почта и другие.

Основным направлением в сфере социально-культурного обслуживания населения является целенаправленный процесс сохранения и развития традиционной народной культуры, самодеятельной творческой инициативы и социально-культурной активности населения, предоставление населению разнообразных услуг оздоровительного и развлекательного типа, создание благоприятных условий для разностороннего развития личности [44, с.248].

На территории сельского поселения проживают категории населения, которые нуждаются в социальной поддержке.

В тесном взаимодействии с общеобразовательными учреждениями поселения в отчетном периоде работала общественная комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав при администрации Новобезгинского сельского поселения поселения.

На учете состояли 13 проблемных семей, которые еженедельно посещались совместно специалистами администрации Новобезгинского сельского поселения, социальными педагогами школ составлялись акты материально-бытовых условий данных семей, в необходимых случаях оказывалась помощь по оформлению единовременной материальной выплаты в связи с тяжелым материальным положением или сложившейся трудной жизненной ситуацией в семье.

Еженедельно специалистами администрации Новобезгинского сельского поселения посещались школы с целью профилактики безнадзорности и правонарушений, проводились беседы с учащимися по поведению в школе, посещению уроков, дисциплине на уроках.

Перед началом учебного года проведена проверка готовности детей из малообеспеченных семей и семей, состоящих на учете в комиссии к школе. Для оказания им помощи проведена акция по обеспечению детей вещами первой необходимости, обувью, школьно-письменными принадлежностями.

Создание условий для организации досуга и обеспечения жителей поселения услугами организаций культуры и спорта является одним из приоритетных направлений деятельности администрации Новобезгинского сельского поселения.

В 2015 году на территории Новобезгинского сельского поселения организацией культурно-спортивного досуга жителей занимались муниципальные учреждения культуры: Дом Культуры и сельская библиотека.

Учредителем муниципального учреждения Дом Культуры является администрация Новобезгинского сельского поселения.

В отчетном периоде 2015 года в учреждении работало 13 клубных формирований, в которых занималось 179 человек взрослого и детского населения.

В целях обеспечения безопасности и создания благоприятных условий пребывания и занятий в клубных формированиях в 2015 году из средств бюджета Новобезгинского сельского поселения было выделено 1178 тыс. рублей.

Итак, рассмотренное выше позволяет сделать вывод о том, что администрация Новобезгинского сельского поселения имеет широкие полномочия и выполняет огромное количество функций в составе Новобезгинского сельского поселения, а именно:

-Содержание и ремонт автомобильных дорог общего пользования местного значения за счет иных межбюджетных трансфертов из бюджета муниципального района «Новооскольский район».

-Расходы на обеспечение населения качественными коммунальными услугами.

-Обеспечение деятельности (оказание услуг) государственных (муниципальных) учреждений (организаций) и т.п.

2.2 Характеристика организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области

Администрация Новобезгинского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом сельского поселения. Глава администрации Новобезгинского сельского поселения руководит администрацией на принципах единоначалия, также обладает правами юридического лица. Она осуществляет организацию решения вопросов местного значения, за исключением решения вопросов, отнесенных к полномочиям земского собрания и главы Новобезгинского сельского поселения.

Администрация Новобезгинского сельского поселения исполняет полномочия органов местного самоуправления муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области, переданные на основе соглашений, заключенных главой Новобезгинского сельского поселения, а также решает вопросы исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления сельского поселения, федеральным законом и законом Белгородской области.

Структура администрации Новобезгинского сельского поселения утверждается решением земского собрания Новобезгинского сельского поселения по представлению главы администрации Новобезгинского сельского поселения. Решением земского собрания Новобезгинского сельского поселения об утверждении структуры администрации сельского поселения определяются также должностные обязанности каждого из указанных должностных лиц администрации Новобезгинского сельского поселения. Должностные лица администрации Новобезгинского сельского поселения в соответствии с Уставом, а также в соответствии с решением земского собрания Новобезгинского сельского поселения о структуре администрации Новобезгинского сельского поселения непосредственно организуют исполнение полномочий.

Структуру администрации Новобезгинского сельского поселения составляют:

- Глава администрации Новобезгинского сельского поселения;
- Заместитель главы администрации Новобезгинского сельского поселения;
- 1-й помощник заместителя главы администрации Новобезгинского сельского поселения;
- 2-й помощник заместителя главы администрации Новобезгинского сельского поселения;
- Главный специалист;
- Главный специалист-бухгалтер;
- Специалист по работе с молодежью;
- Водитель.

Организационная структура управления администрации Новобезгинского сельского поселения представлена на рисунке 2.1.1.

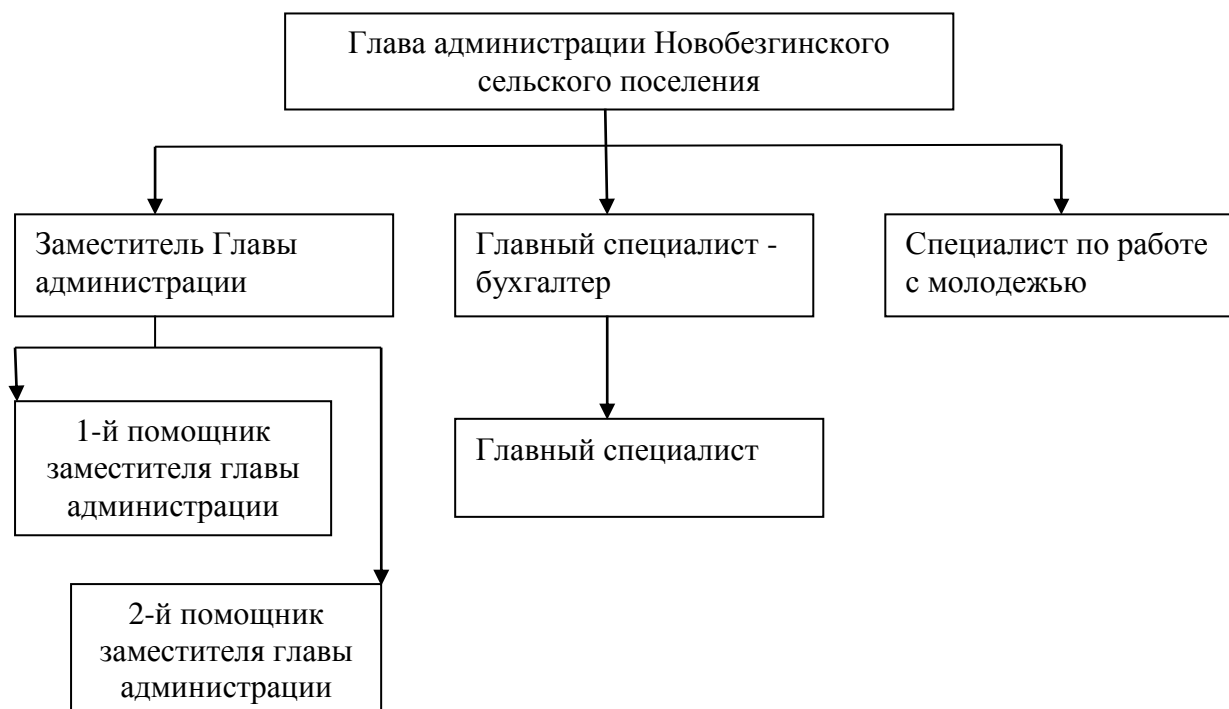


Рисунок 2.2.1 – Организационная структура администрации Новобезгинского сельского поселения

Из рисунка 2.2.1 ведем, что организационная структура Новобезгинского сельского поселения является линейно-функциональной.

Данный вид организационной структуры управления является комбинацией линейной и функциональной структур. Она широко используется на практике и характерна для подавляющего большинства отечественных организаций [16, с.176].

Необходимость комбинации линейной и функциональной структур в рамках линейно-функциональной обусловлена двумя обстоятельствами:

а) необходимостью учёта производственной структуры предприятия, то есть технологических особенностей производства – наличие линейных подразделений;

б) необходимость повышения производительности управленческого труда за счёт его специализации и информационной мощности системы управления – наличие функциональных подразделений. [33, с.178]

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов [47, с. 328].

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально – через установление стандартов деятельности (инструкции, положения, расписания и т.п.). Они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения [43, с. 285].

Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства [35, с.113]

Таблица 2.2.1 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной системы управления Новобезгинского сельского поселения

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др. - Более развитая функциональная специализация управленческих работников. - Учитывает как особенности индустриального производственного процесса, так и необходимость повышения производительности управленческого труда через специализацию. - Построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, каждый работник подчинен только одному руководителю, то есть формально соблюдается принцип цепного командования. 	<ul style="list-style-type: none"> - Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы – функциональная близорукость. - отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями – проблема отсутствия механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб, вследствие этого чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали. - Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»)

Администрация Новобезгинского сельского поселения имеет штатное расписание, в соответствии с которым имеет 8 штатных единиц, из которых Глава администрации – 1 штатная единица, муниципальные служащие - 6 штатных единиц.

Штатное расписание представлено в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Штатное расписание администрации Новобезгинского сельского поселения

№ п/п	Должность	Кол-во штатных единиц
1	Глава администрации Новобезгинского сельского поселения	1,0
2	Заместитель главы администрации	1,0
3	1-й помощник заместителя главы администрации	1,0
4	2-й помощник заместителя главы администрации	1,0

Продолжение таблицы 2.2.2

5	Главный специалист бухгалтер	1,0
6	Главный специалист	1,0
7	Специалист по работе с молодежью	1,0
	Всего	7
	из них:	
	Глава сельского поселения	1
	Муниципальных служащих	6

Специалист по работе с молодежью относится к структурному подразделению. Структурное подразделение выполняет функцию заказчика на выполнение работ и оказывает соответствующие муниципальные услуги. Свою главную роль специалист по работе с молодежью выполняет при реализации целей и задач жизнеобеспечения и развития Новобезгинского сельского поселения.

Главный специалист-бухгалтер и подотчетный ему главный специалист относятся к функциональной структуре. Они выполняют финансовую функцию для всей администрации Новобезгинского сельского поселения и ее структурных подразделений. Эта функция, выполняемая главным специалистом-бухгалтером, позволяет администрации рассмотреть финансовую деятельность Новобезгинского сельское поселение в полном объеме.

Главный специалист-бухгалтер обладает правом согласования решений других структурных подразделений, касающихся финансирования.

Заместитель Главы администрации, 1-й помощник заместителя Главы администрации и 2-й помощник Главы администрации составляют аппарат администрации Новобезгинского сельского подразделения и его подразделений. По отношению к другим подсистемам муниципального

образования, аппарат выполняет те же самые функции, что и Глава администрации Новобезгинского сельского поселения:

- планирование и координация работы всех структур администрации;
- работа с документацией (делопроизводство);
- подготовка и проведение совещаний, заседаний, коллегий, других мероприятий;
- связь со средствами массовой информации;
- контроль исполнения решений;
- организация приема граждан, работу с жалобами и предложениями;
- материально-техническое, юридическое, кадровое, информационное, финансовое обеспечение деятельности администрации;
- взаимодействие администрации Новобезгинского сельского поселения с представительным органом и зачастую его хозяйственное обслуживание.

Руководителем аппарата является заместитель Главы администрации Новобезгинского сельского поселения.

Схема структурных подразделений администрации Новобезгинского сельского поселения представлена на рисунке 2.2.2.



Рисунок 2.2.2 – Структурные подразделения администрации Новобезгинского сельского поселения

Из вышеизложенного можно подвести следующий итог: организационная структура администрации Новобезгинского сельского поселения является линейно-функциональной. Такая структура имеет следующие минусы:

- Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы – функциональная близорукость.

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями – проблема отсутствия механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб, вследствие этого чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

- Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»)

2.3 Оценка эффективности функционирования существующей организационной структуры

В условиях проведения экономических и политических реформ линейно-функциональные организационные структуры управления в ряде случаев не отвечают требованиям, предъявляемым к управлению постоянно усложняющимися объектами и целями муниципального управления [3, с. 58].

Недостатки линейно-функциональной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения связаны не только с ее строением, но и с самим подходом к управлению муниципального учреждения.

Недостатки в управлении администрации Новобезгинского сельского поселения:

1. Управление администрацией Новобезгинского сельского поселения осуществляется как в производственной или социально-производственной системе. Основной целью управления становится улучшение показателей структурных подразделений администрации Новобезгинского сельского поселения. Качество и степень предоставляемых муниципальных услуг, при

этом, находится на низком уровне. Таким образом, цели по повышению эффективности функционирования структурных подразделений, ставятся выше целей получения результата конечной деятельности.

2. Жизнеобеспечение муниципального образования стоит перед администрацией Новобезгинского сельского поселения на первом месте, стратегический подход к управлению отсутствует. Конфликты между решением собственных задач и целей муниципального управления, происходят в первую очередь из-за нехватки материальных и финансовых ресурсов. Для каждого подразделения решение собственных задач является первоначальной целью, поэтому каждое подразделение добивается получения максимального количества ресурсов. Все вышеизложенное ведет к неэффективному управлению администрацией Новобезгинского сельского поселения.

3. Функциональные связи между отдельными структурными подразделениями размыты, происходит дублирование функций, объем работы между сотрудниками распределен не равномерно. Подразделения взаимодействуют между собой неэффективно, т.к. отсутствуют четкие организационные процедуры [50, с. 197]. В результате изложенной выше ситуации основной объем работы приходится на Главу администрации Новобезгинского сельского поселения, которому приходится решать огромное множество координационных вопросов.

Исходя из вышенаписанного, реорганизация структуры администрации Новобезгинского сельского поселения является сложной комплексной задачей. Все организации – это социальные системы и администрация Новобезгинского сельского поселения не исключение. Главная задача социальной организации не развитие, а стабильность и неизменность. Любые попытки изменить состояние социальной организации являются угрозой существованию и в большинстве случаев отторгаются [4, с. 217]. Осуществляя инновационные изменения не всегда можно предвидеть последствия. Внедрение инноваций требует особых методов. Важно не только преодолеть противоречия между традиционной и инновационной

деятельностью, а так же важно преодолеть противоречия внутри самой инновационной деятельности - между радикальными и совершенствующими ее видами [41, с. 231]. Радикально реорганизовать любую структуру изнутри невозможно, для этого нужно взглянуть на проблемы извне [42, с. 207].

Итак, описанное выше позволяет сделать вывод о том, что недостатки линейно-функциональной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения связаны не только с ее строением, но и с самим подходом к управлению муниципального учреждения. Реорганизация структуры администрации Новобезгинского сельского поселения является сложной комплексной задачей.

Таким образом, в результате работы над второй главой было выяснено, что администрация Новобезгинского сельского поселения имеет широкие полномочия и выполняет огромное количество функций в составе Новобезгинского сельского поселения. Организационная структура администрации Новобезгинского сельского поселения является линейно-функциональной. Так же определены слабые места структуры администрации Новобезгинского сельского поселения, которые могут являться основанием для предложения рекомендаций, представленных в следующей главе.

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области

3.1 Основные направления совершенствования организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области

Проанализировав организационную структуру администрации Новобезгинского сельского поселения, были предложены следующие мероприятия по повышению ее эффективности:

1. Создание в организационной структуре администрации Новобезгинского сельского поселения инновационного блока, руководитель которого будет ответственен за реализацию управленческой деятельности в сфере стратегического управления. Стратегический блок снизит нагрузку на Главу администрации Новобезгинского сельского поселения по решению стратегических вопросов.

2. Создание наряду с классическими линейно-функциональными организационными структурами, структур программно-целевого типа. Сочетание двух типов организационных структур является сложной задачей не только в проектировании, но и во внедрении. Важнейшая задача заключается в нахождении способа убедить работников администрации Новобезгинского сельского поселения в необходимости и целесообразности реорганизации, отправить специалистов на переподготовку.

Данные мероприятия позволят решить следующие проблемы администрации Новобезгинского сельского поселения выявленные во второй главе выпускной квалификационной работы:

1. Отсутствие стратегического подхода к управлению администрацией Новобезгинского сельского поселения.

2. Неэффективное управление администрацией Новобезгинского сельского поселения.

3. Функциональные связи между отдельными структурными подразделениями размыты, происходит дублирование функций, объем работы между сотрудниками распределен не равномерно. Подразделения взаимодействуют между собой неэффективно, т.к. отсутствуют четкие организационные процедуры.

В результате изложенной выше ситуации основной объем работы приходится на Главу администрации Новобезгинского сельского поселения, которой приходится решать огромное множество координационных вопросов.

Стратегический блок позволит сделать управление администрации Новобезгинского сельского поселения более эффективным.

Основные задачи стратегического блока заключаются в следующем:

1. Постоянный мониторинг существующего состояния, сложившихся норм и отношений в различных областях местной жизни: анализ ситуации, фиксация расхождений и конфликтов, организация исследований.

2. Разработка программ по предотвращению кризисных ситуаций, а также проектов по реорганизации и изменению ситуации в различных сферах жизни, обеспечивающих доведение ее основных параметров до уровня, соответствующего объективным представлениям о поселении. Это включает:

- разработку технических заданий на программы и проекты;
- аналитическое и правовое обеспечение программ;
- экспертизу стратегических решений, представляемых на утверждение главе администрации;
- разработку планов-графиков выполнения подпрограмм и проектов, их бюджетирование, и т.п.;
- также внутренний управленческий аудит [39, с.97].

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ,

что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [36, с.107].

Предметом стратегического управления являются:

-Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.

-Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

-Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее администрации Новобезгинского сельского поселения.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата [5, с. 223].

Администрация Новобезгинского сельского поселения при переходе от оперативного управления к стратегическому будет иметь следующие преимущества:

- Основным назначением администрации Новобезгинского сельского поселения, как организации становится выживание в долгосрочной перспективе.

- Для достижения целей администрации Новобезгинского сельского поселения будут использоваться новые возможности. Администрация Новобезгинского сельского поселения становится более адаптивной к изменениям в окружении.

- Администрация Новобезгинского сельского станет ориентированной на долгосрочную перспективу.

- Работники администрации Новобезгинского сельского поселения становятся источником ее благополучия.

- Администрация Новобезгинского сельского поселения становится более гибкой, что способствует готовности к любым изменениям.

К числу стратегических решений принимаемых администрацией Новобезгинского сельского поселения, можно отнести:

-Реконструкция муниципальной собственности;

-Внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организационной структуры управления Новобезгинского сельского поселения, введение новых структурных подразделений);

-Повышение качества предоставляемых муниципальных услуг

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей.

Основные из них:

-инновационный характер;

-направленность на перспективные цели и возможности;

-сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;

-субъективность оценки;

-необратимость и высокая степень риска.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления в администрации Новобезгинского сельского поселения. Основные из них:

Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер по стратегическому развитию в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной

ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства администрации Новобезгинского сельского поселения.

Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели администрации Новобезгинского сельского поселения. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям администрации Новобезгинского сельского поселения, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов администрации Новобезгинского сельского поселения достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

При введении стратегического блока в структуру администрации Новобезгинского сельского поселения схема структурных подразделений будет иметь следующий вид (рисунок 3.1.2):

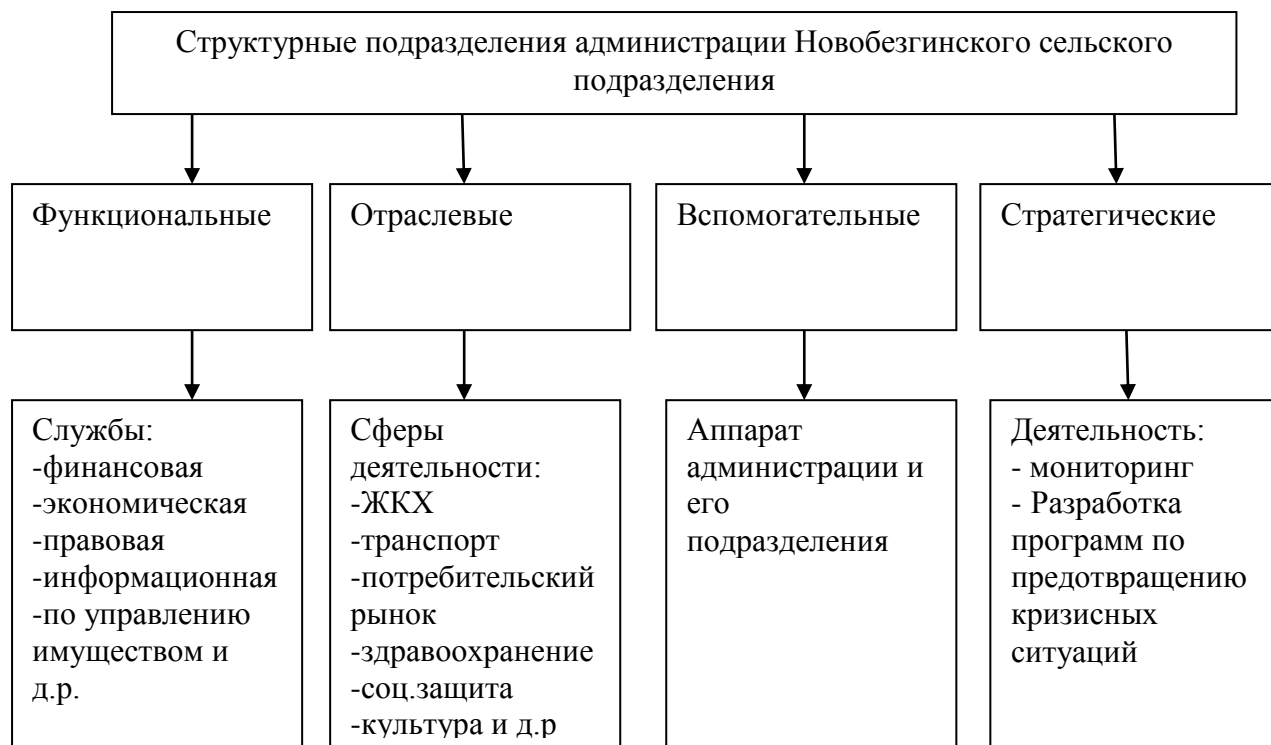


Рисунок 3.1.2 – Стратегический блок в структуре администрации Новобезгинского сельского поселения

В качестве совершенствования, линейно-функциональной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения было принято решение о создании временной программно-целевой организационной структуры. Ее главными направлениями станет реализация муниципальных целевых программ администрации Новобезгинского сельского поселения.

Муниципальная целевая программа представляет собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение экономических, экологических, социальных и иных проблем развития Новобезгинского сельского поселения. Муниципальные целевые программы могут быть текущими и перспективными и являются составными частями соответствующих планов. Расходы на реализацию

целевых программ формируют бюджет развития Новобезгинского сельского поселения. Проблемы социально-экономического развития Новобезгинского сельского поселения могут решаться целевыми программами разных уровней. Поэтому органы администрации Новобезгинского сельского поселения должны одинаково хорошо владеть технологией разработки, утверждения и реализации целевых программ, имеющих различный статус.

Муниципальная целевая программа в общем случае должна включать следующие разделы:

- описание проблемы, на решение которой направлена целевая программа;
- социально-экономическое положение и основные направления развития муниципального образования, обосновывающие необходимость осуществления данной программы;
 - цели, задачи, сроки и этапы реализации программы, а также целевые индикаторы и показатели, характеризующие достижение ее результатов;
 - система программных мероприятий;
 - механизм реализации программы;
 - ресурсное обеспечение программы; - оценка социально-экономической и экологической эффективности программы;
 - организация управления программой и контроль хода ее реализации.

Муниципальная целевая программа должна иметь паспорт, составляемый по специальной форме. Важнейшей ее составляющей является система целевых индикаторов и показателей, характеризующих ее эффективность. Это требование связано с необходимостью повышения результативности бюджетных расходов.

Проблемные муниципальные целевые программы могут разрабатываться по разным направлениям:

- создание благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата;
- нормативно-правовые преобразования;

- формирование благоприятного социального климата для деятельности и здорового образа жизни населения;

- оздоровление окружающей среды и предупреждение чрезвычайных ситуаций;

- содействие реформированию промышленности;

- развитие инфраструктуры транспорта, связи и обеспечение бесперебойной работы жилищно-коммунального хозяйства;

- развитие межрегиональных и международных связей муниципального образования и т.п.

Программа создания благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата предполагает проведение институциональных преобразований, направленных на развитие финансовой инфраструктуры: создание муниципальных или привлечение на территорию филиалов бизнес-центров, консалтинговых фирм, страховых компаний, залоговых фондов; упрощение процедуры регистрации и лицензирования (реализация принципа одного окна, создание условий для развития малых и средних предприятий).

Программы нормативно-правовых преобразований подразумевают урегулирование специфики трудовых отношений, создание прозрачных и стабильных правил осуществления экономической деятельности, стимулирующих развитие предпринимательской инициативы, деbüroкратизацию экономики - упорядочение регулирующих, контрольно-ревизионных функций органов местного самоуправления, сокращение административного вмешательства в предпринимательскую деятельность, повышение эффективности управления муниципальной собственностью.

Социальные программы могут включать:

- развитие и техническое переоснащение объектов здравоохранения;

- развитие службы охраны материнства и детства;

- проведение мероприятий по борьбе с социально опасными заболеваниями;

- развитие материальной базы объектов образования;

-строительство и техническое переоснащение объектов культуры, физкультуры и спорта и т.д.

Экологические программы могут предусматривать:

-проведение мероприятий по оздоровлению окружающей среды и предупреждению чрезвычайных ситуаций;

-мониторинг зон кризисного состояния;

-оценку экологического состояния территории и его влияния на здоровье населения;

-стимулирование инвестиций, направленных на снижение негативной нагрузки на окружающую среду.

Программы развития инфраструктуры предусматривают мероприятия по развитию транспорта, связи, обеспечению бесперебойной работы жилищно-коммунального хозяйства, внедрению энергосберегающих технологий, повышению эффективности работы систем жизнеобеспечения, предотвращению аварий техногенного характера.

При разработке муниципальных целевых программ необходимо оценивать каждое программное мероприятие по ряду критериев: цель и решаемая проблема, планируемые объемы производства услуг (для инвестиционных проектов), сроки реализации, объемы и источники финансирования, показатели эффективности (платежи в бюджеты всех уровней, сроки окупаемости, количество новых рабочих мест) и т.д.

Поскольку в большинстве муниципальных целевых программ принимают участие организации различных форм собственности, базовым принципом построения механизма их реализации является принцип баланса интересов, подразумевающий обеспечение соблюдения интересов всех участников. Важнейшей составляющей механизма реализации программы является определение возможных источников и способов финансирования мероприятий.

При реализации муниципальных целевых программ могут использоваться:

- средства федерального и регионального бюджетов;

- средства местного бюджета;
- собственные источники финансирования заявителя проекта (нераспределенная прибыль, амортизационные отчисления, акционерный капитал, работы, выполненные собственными силами в рамках реализации проекта и т.п.);

- средства российского Банка развития, российских и иностранных кредитных учреждений, привлекаемые под гарантии Правительства РФ, а также под гарантии бюджета субъекта РФ и местного бюджета;

- другие внебюджетные источники финансирования.

Участие в разработке и реализации целевых программ многих муниципальных структур требует наделения каждой из них определенными правами и обязанностями и четкой координации работы. Возможная схема такого распределения обязанностей внутри администрации Новобезгинского сельского поселения может быть следующей:

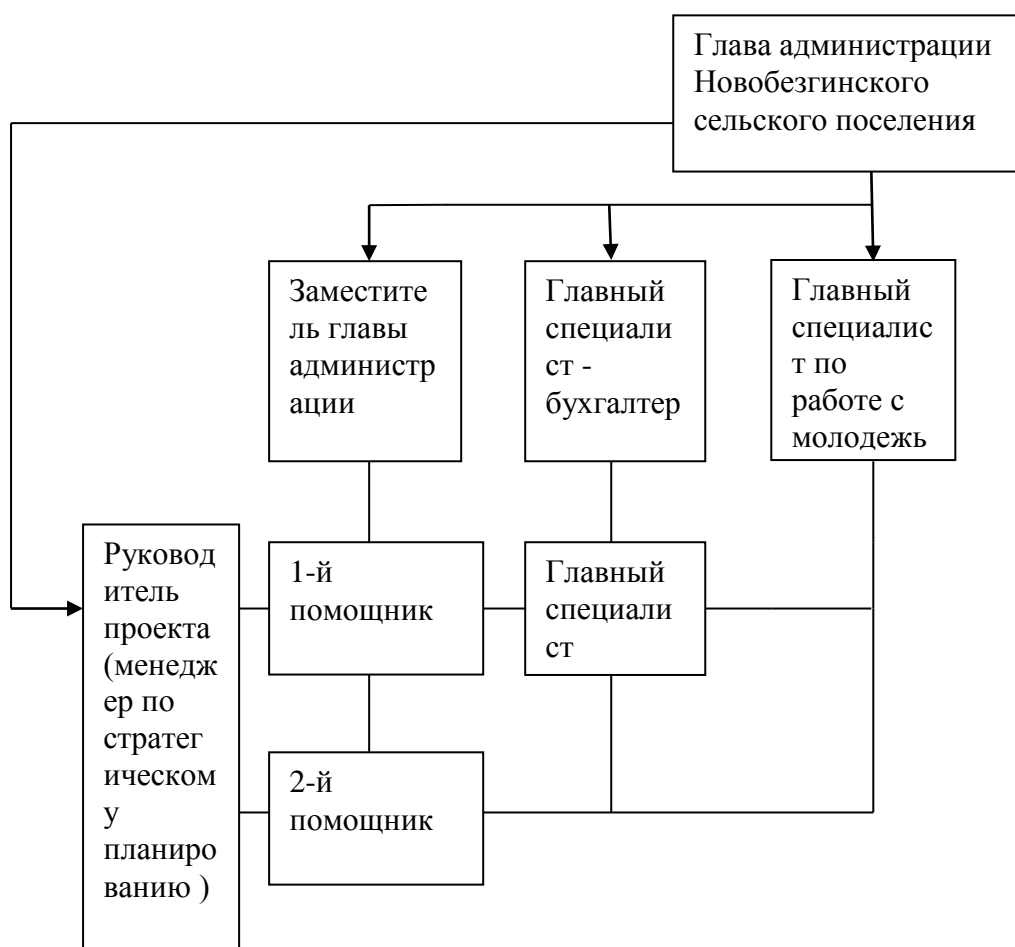


Рисунок 3.1.1 – Программно-целевая структура управления администрации Новобезгинского сельского поселения

Менеджер по стратегическому развитию в качестве руководителя проекта вносит предложения по перечню целевых программ, предлагаемых к финансированию из местного бюджета на очередной финансовый год с прогнозом на 2 последующих года, определению приоритетности программ, контролирует исполнение федеральных, региональных и муниципальных целевых программ на территории Новобезгинского сельского поселения. Отраслевые структурные подразделения осуществляют планирование разработки, разработку, текущее управление отраслевыми целевыми программами, составляют бюджетные заявки на финансирование из средств местного бюджета, а также из средств региональных и федеральных программ. Директор программы определяет формы и методы управления программой, вносит при необходимости коррективы в распределение средств между мероприятиями в течение финансового года, отвечает за целевое использование бюджетных средств. Главный специалист-бухгалтер отвечает за финансирование муниципальных программ, контроль хода финансирования федеральных и региональных программ. Административный аппарат одобряет целевые программы и изменения к ним по представлениям руководителей программ. Глава администрации Новобезгинского сельского поселения рассматривает и утверждает целевые программы, а также санкционирует в случае необходимости гарантии местного бюджета по кредитам коммерческих банков для предприятий и организаций, участвующих в реализации целевых программ.

Такая система управления целевыми программами имеет ряд преимуществ:

- высокий уровень специализации, глубокое знание проблем отдельных отраслей муниципального хозяйства и социальной сферы;
- четкое обозначение ответственности за реализацию программных мероприятий;
- ответственность за целевое использование бюджетных средств;
- постоянный контроль хода реализации программных мероприятий;

- контроль перераспределения средств между программными мероприятиями, введения дополнительных программных мероприятий в течение финансового года.

Вместе с тем эта схема имеет и определенные недостатки:

- большая зависимость от инициативности и активности отдельных структурных подразделений администрации; недостатки в работе одного из участников могут отрицательно сказаться на общем результате;

- нехватка квалифицированных кадров, занимающихся разработкой целевых программ, в структурных подразделениях администраций Новобезгинского сельского поселения;

- ориентация большинства руководителей и разработчиков программ на бюджетное финансирование как основной источник получения средств на реализацию программных мероприятий, недоучет внутренних возможностей и резервов.

Качество и эффективность программ при этом снижаются. Для устранения вышеперечисленных недостатков при реализации крупных муниципальных целевых программ может создаваться специальный временный орган - дирекция программы - из квалифицированных представителей органов местного самоуправления и исполнителей основных мероприятий. Дирекция может создаваться как с образованием, так и без образования юридического лица. Она действует на основании положения, утверждаемого главой администрации Новобезгинского сельского поселения.

К основным функциям дирекции относятся:

- координация исполнения программных мероприятий, включая мониторинг их реализации;

- оценка результативности;

- содействие решению спорных (конфликтных) ситуаций;

- непосредственный контроль хода реализации мероприятий и подготовка отчетов о реализации программы.

Функции руководителя такой программы могут быть возложены на соответствующего заместителя главы администрации. По завершении

каждого этапа и программы в целом представляются количественные и качественные результаты ее выполнения согласно изложенным выше критериям.

Увеличение прозрачности механизмов исполнения и финансирования целевых программ, а также их результативности будет способствовать повышению общей эффективности социально-экономического развития муниципальных образований.

Итак, из упомянутого выше основными направлениями совершенствования организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения будут следующие:

1. Создание в организационной структуре администрации Новобезгинского сельского поселения инновационного блока, руководитель которого будет ответственен за реализацию управленческой деятельности в сфере стратегического управления.
2. Создание наряду с классическими линейно-функциональными организационными структурами, структур программно-целевого типа.

3.2 Оценка эффективности представленных мероприятий

На основе выявленных проблем существующих в администрации Новобезгинского сельского поселения были предложены следующие мероприятия:

1. Создание в организационной структуре администрации Новобезгинского сельского поселения инновационного блока.
2. Создание наряду с классическими линейно-функциональными организационными структурами, структур программно-целевого типа.

Рассмотрим эффективность предложенных мероприятий в отдельности.

Создание стратегического блока, ответственного за стратегическое планирование имеет ряд преимуществ, а именно:

- основным назначением администрации Новобезгинского сельского поселения становится не только предоставление муниципальных услуг

населению, а также выживание администрации Новобезгинского сельского поселения в долгосрочной перспективе.

- цели администрации Новобезгинского сельского поселения будут достигаться не только за счет эффективного использования внутренних ресурсов, а также при помощи поиска новых возможностей.

- администрация Новобезгинского сельского поселения будет направлена на достижение долгосрочных целей.

- работники администрации это не только внутренний ресурс, а также основа организации и источник ее благополучия.

- критерием эффективности стратегического блока становится гибкость администрации Новобезгинского сельского поселения и готовность к изменениям.

Путь развития администрации Новобезгинского сельского поселения после введения нового стратегического блока представлен на рисунке 3.2.1.



Рисунок 3.2.1 – Путь совершенствования управления администрацией Новобезгинского сельского поселения

Создав стратегический блок в структуре администрации Новобезгинского сельского поселения, решаем такие проблемы в организации, как отсутствие стратегического подхода к управлению администрацией Новобезгинского сельского поселения и неэффективное управление администрацией Новобезгинского сельского поселения.

При введении стратегического блока в структуру администрации Новобезгинского сельского поселения, также вводится новая должность в штатном расписании Новобезгинского сельского поселения.

Рекомендуемое штатное расписание представлено в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 – Рекомендуемое штатное расписание администрации Новобезгинского сельского поселения

№ п/п	Должность	Кол-во штатных единиц
1	Глава администрации Новобезгинского сельского поселения	1,0
2	Заместитель главы администрации	1,0
3	1-й помощник заместителя главы администрации	1,0
4	2-й помощник заместителя главы администрации	1,0
5	Главный специалист бухгалтер	1,0
6	Главный специалист	1,0
7	Специалист по работе с молодежью	1,0
8	Менеджер по стратегическому развитию	1,0
	Всего	8
	из них:	
	Глава сельского поселения	1
	Муниципальных служащих	7

Из представленной таблицы видим, что количество единиц в штатном расписании увеличилось на одного муниципального служащего. Данное обстоятельство влечет за собой дополнительные расходы администрации Новобезгинского сельского поселения.

Рассчитаем среднюю заработную плату административных служащих.

Расходы на выплату заработной платы персоналу составляют 1965 тыс. руб. в год. Следовательно средняя заработная плата будет составлять:

$$1965/7=280$$

Где 1965 тыс. руб. это расходы на выплату заработной платы работникам администрации Новобезгинского сельского поселения, 7 – количество штатных единиц в существующем штатном расписании, а 280 тыс. руб. средняя заработная плата приходящаяся на одного муниципального служащего за год.

Из приведенных выше расчетов следует, что при введении новой должности в штатное расписание расходы на выплату заработной платы увеличатся на 280 тыс. рублей в год и будут составлять 2245 тыс. руб. в год. Другими словами введение стратегического блока в структуру администрации Новобезгинского сельского поселения будет стоить организации 2245 тыс. руб. в год.

Применение в администрации Новобезгинского сельского поселения программно-целевой структуры имеет ряд преимуществ, таких как:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений). Такие руководители

совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства [45, с.56].

Матричная структура позволяет:

- сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы;

- ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами;

- усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за ее элементы;

- организовать четкое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления;

- применять современные методы управления;

- решать такие задачи, как сокращение сроков предоставления муниципальных услуг, уменьшение стоимости работ, улучшение качества предоставляемых муниципальных услуг [10, с. 141].

Муниципальная целевая программа представляет собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение экономических, экологических, социальных и иных проблем развития Новобезгинского сельского поселения.

Предложенное мероприятие по внедрению в администрацию Новобезгинского сельского поселения программно-целевой структуры управления способствует решению таких проблем, как неэффективное управление администрацией Новобезгинского сельского поселения,

дублирование функций, неравномерное распределение объема работы между сотрудниками, неэффективное взаимодействие подразделений между собой, ввиду отсутствия четких организационных процедур.

Итак, из вышесказанного следует, что предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения помогут в решении таких проблем организации, как:

- отсутствие стратегического подхода к управлению администрацией Новобезгинского сельского поселения

- неэффективное управление администрацией Новобезгинского сельского поселения;

- дублирование функций;

- неравномерное распределение объема работы между сотрудниками;

- неэффективное взаимодействие подразделений между собой, ввиду отсутствия четких организационных процедур.

Таким образом, подводя итог главы, можно сказать, что все основные направления совершенствования организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения будут эффективны. Они помогут решить основные проблемы администрации Новобезгинского сельского поселения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа отражает выполнение поставленных целей в полной мере. В ходе исследования теоретических вопросов организации был сделан вывод о том, что организационная структура управления предприятием имеет достаточное количество определений. Это говорит о том, что проблема организационной структуры управления стоит перед многими руководителями организации, и правильный ее выбор оказывает огромное влияние на эффективное функционирование любого предприятия.

В ходе проведения анализа и оценки существующей организационной структуры управления администрации Новобезгинского сельского поселения были выявлены проблемы существующей ОСУ, а также дана основная характеристика деятельности организации. Проблемы существующей организационной системы заключаются в следующем:

- Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели администрации Новобезгинского сельского поселения – функциональная близорукость.

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями – проблема отсутствия механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб, вследствие этого чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

- Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими, множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»).

На ряду с недостатками организационной структуры управления администрацией Новобезгинского сельского поселения были выявлены проблемы в управлении администрацией Новобезгинского сельского поселения:

1. Жизнеобеспечение муниципального образования стоит перед администрацией Новобезгинского сельского поселения на первом месте,

стратегический подход к управлению отсутствует. Конфликты между решением собственных задач и целей муниципального управления, происходят в первую очередь из-за нехватки материальных и финансовых ресурсов. Для каждого подразделения решение собственных задач является первоначальной целью, поэтому каждое подразделение добивается получения максимального количества ресурсов. Все вышеизложенное ведет к неэффективному управлению администрацией Новобезгинского сельского поселения.

2. Функциональные связи между отдельными структурными подразделениями размыты, происходит дублирование функций, объем работы между сотрудниками распределен не равномерно. Подразделения взаимодействуют между собой неэффективно, т.к. отсутствуют четкие организационные процедуры. В результате изложенной выше ситуации основной объем работы приходится на Главу администрации Новобезгинского сельского поселения, которому приходится решать огромное множество координационных вопросов.

Опираясь на данные проблемы были созданы рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления администрации Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район Белгородской области», которые заключаются в следующем:

1. Создание в организационной структуре администрации Новобезгинского сельского поселения стратегического блока, руководитель которого будет ответственен за реализацию управленческой деятельности в соответствующих сферах, достижение ее конечных результатов.

3. Создание наряду с классическими линейно-функциональными организационными структурами, структур программно-целевого типа.

Создание стратегического блока, ответственного за стратегическое планирование имеет ряд преимуществ, а именно:

- основным назначением администрации Новобезгинского сельского поселения становится не только предоставление муниципальных услуг

населению, а также выживание администрации Новобезгинского сельского поселения в долгосрочной перспективе.

- цели администрации Новобезгинского сельского поселения будут достигаться не только за счет эффективного использования внутренних ресурсов, а также при помощи поиска новых возможностей.

- администрация Новобезгинского сельского поселения будет направлена на достижение долгосрочных целей.

- работники администрации это не только внутренний ресурс, а также основа организации и источник ее благополучия.

Критерием эффективности стратегического блока становится гибкость администрации Новобезгинского сельского поселения и готовность к изменениям.

Введение нового стратегического блока в структуру администрации Новобезгинского сельского поселения будет стоить организации 2245 тыс. руб. в год.

Программно-целевая структура позволяет:

- сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы;

- ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами;

- усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за ее элементы;

- организовать четкое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления;

- применять современные методы управления;

Предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения помогут в решении таких проблем организации, как:

-отсутствие стратегического подхода к управлению администрацией Новобезгинского сельского поселения

-неэффективное управление администрацией Новобезгинского сельского поселения;

-дублирование функций;

-неравномерное распределение объема работы между сотрудниками;

-неэффективное взаимодействие подразделений между собой, ввиду отсутствия четких организационных процедур.

Все основные направления совершенствования организационной структуры администрации Новобезгинского сельского поселения будут эффективны. Они помогут решить основные проблемы администрации Новобезгинского сельского поселения.

Список используемой литературы

1. **Российская федерация. Законы.** Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
2. Устав Новобезгинского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области
3. Административное право : учеб. для вузов. – 2-е изд., изм. и доп. / Д.Н. Бахрах и др. – М. : Норма, 2011. – 644с.
4. **Аширов Д.А.** Управление персоналом / Д.А. Аширов - М.: ТК Велби, 2010. – 510с.
5. **Аширов Д.А.** Организационное поведение / Д.А. Аширов - М.: Проспект, 2013. – 533с.
6. **Блэйк Р.Р.** Научные методы управления / Блэйк Р.Р., Мутон Д. // Пер. с англ. – Киев: Вышедшая школа, 2010 С. 35-36
7. **Брасс А.А.** Основы теории организации: учеб. пособие / А.А. Брасс – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012.– 152 с.
8. **Бухалков, М.И.** Планирование на предприятии: учебник / М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2012, - 416с.
9. **Василенко В.А.** Принципы и стадии развития организаций в современный период / В.А. Василенко // Журнал «Управление персоналом», №4, 2012 -56-58с.
10. **Веснин В.Р.** Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин - М.: Юристъ, 2010. – 241с.
11. **Виханский О.С.** Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2013. – 321 с.
12. **Володько В. Ф.** Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
13. **Глухов В.В.** Менеджмент Текст: учебник / В.В. Глухов – С.Пб.: СпеЛит, 2010. – 700 с.
14. **Гончаров, В. И.** Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.

15. **Дорофеев В.Д.** Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2011. – 397с.
16. **Драчева, Е.Л.** Менеджмент: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Юликов Л.И.- М.: Мастерство, 2012.- 305 с.
17. **Егоров С.Н.** Управление персоналом / С.Н.Егоров – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 417с.
18. **Егоршин А.П.** Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин – 3-е изд.Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 541с.
19. **Жемчугов А.М.** Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Официальное издание Международного научно-исследовательского института проблем управления Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №5 2014 г. с. 75-80.
20. **Жемчугов А.М.** Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента №6 2013 г. с. 15-21.
21. **Журавлев П.В.**Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов - М.: Экзамен, 2010. – 410с.
22. **Зиновьев, В. Н.** Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2010. – 477 с.
23. **Кабушкин Н.И.** Основы менеджмента Текст: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: «Новое знание», 2010. – 336 с.
24. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
25. **Казанцев А. К.** Основы менеджмента: учебное пособие / А. К. Казанцев. В. И. Малюк, Л. С. Серова; под ред. А. К. Казанцева. – М., 2012. – 426с.

26. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2012. – 854с.
27. **Кнорринг В.И.** Искусство управления: учебник для вузов / В.И. Кнорринг – М., 2012. – 288 с
28. **Коротков, Э. М.** Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
29. **Коренченко Р.А.** Общая теория организации / Р.А. Коренченко - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – 380с.
30. **Косякин С.И.** Оценка организационного совершенства в управлении инновационным саморазвитием компании / С.И. Косякин, Н.Б. Акатов // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 9. – С. 475–480.
31. **Кочеткова А.И** Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. – 2-е изд./ А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2014. – 944 с.
32. **Ламбен Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2011. С. 96
33. **Менеджмент: учебник / С. И. Ашмарина и др.; под редакцией С. И. Ашмариной.** – Москва: Читай!: Рид Групп, 2011. – 572 с.
34. **Менеджмент: учебно-методический комплекс для подготовки магистров /под общ. ред. А.П.Гапоненко.** – М.: РАГС, Инфа-М, 2010. - 479с.
35. **Менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. Н.Ю.Чаусова, О.А.Калугина.** – М.: Кнорус, 2010. – 496с.
36. **Маслова, В.М.** Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономика и управление / В.М. Маслова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010- 159 с
37. **Мескон М.Х.** Основы менеджмента. 3-е издание / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2010.– 672 с
38. **Музыченко В.В.** Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 528 с.

39. **Рогожин С.В.** Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина Т.В.-М.: Экзамен, 2011 – 229с.
40. **Румянцева З.П.** Менеджмент организации : Учеб. пособие. / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
41. **Савицкая Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – 4-е изд., перераб. и доп., - Минск: ООО «Новое знание», 2011. –688 с
42. **Смирнов Э.А.** Теория организации. / под. ред. Э.А. Смирнова - М.: ИНФРА-М, 2011 – 671с.
43. Теория управления: учебник / Ю. П. Алексеев и др.; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
44. Теория управления: учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 478 с.
45. **Травин В.В.** Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов - М., 2011. – 144с.
46. **Туровец О.Г.** Теория организации / О.Г.Туровец, В.Н. Родионова - М.: ИНФРА-М, 2011 – 487с.
47. **Уколов В.Ф.** Теория управления / В.Ф. Уколов - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012 – 510с.
48. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФА-М, 2014. – 638 с
49. **Хаксевер К.** Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / К. Хаксевер, Р. Рендер, Р. Рассел , Р. Мердик пер. с англ. под ред. В.В.Кулибановой. - СПб.: Питер, 2012. - 752 с.
50. **Шеремет, А.Д.** Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 480 с.

