# Введение

НПО «КАМ» создано на базе научно-внедрического кооператива «КУП» в 1990 году. Основной производственно технический комплекс предприятия расположен в городе Москва.

НПО «КАМ» создано в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Для выполнения своих целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

– производство и разработка компьютерных программ.

– издательское дело.

– производство и реализация запчастей.

– брокерское дело.

НПО «КАМ» является юридическим лицом, имеет постоянный, самостоятельный баланс, обособленное имущество, фирменное наименование, круглую печать со своим наименованием, эмблему и товарный знак.

Предприятие приобретает права юридического лица с момента государственной регистрации.

Предприятие может создавать самостоятельно и совместно с другими предприятиями на территории РФ и за ее пределами филиалы, представительства, которые действуют в соответствии с положением о них, утвержденным Общим собранием учредителей.

НПО «КАМ» самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную и иную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу плана составляют договоры, заключенные с поставщиками и потребителями.

Реализация продукции осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно или на договорной основе, кроме случаев, предусмотренных законом.

Предприятие может участвовать в деятельности и создавать в качестве учредителя на территории РФ и за ее пределами предприятия с правами юридического лица, помещать денежные средства в сертификаты банков и другие ценные бумаги, поводить аукционы, лотереи, выставки, проводить операции на товарных и фондовых биржах.

Предприятие может приобретать продукцию предприятий, в том числе иностранных фирм, как в РФ, так и за ее пределами

Для осуществления лицензированных видов деятельности лицензии получают до начала работ в соответствии с законом.

Трудовой коллектив Общества составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора (контракта). Они решают вопросы:

– о необходимости заключения с администрацией коллективного договора, рассматривает и утверждает его проект;

– самоуправление трудового коллектива в соответствии с Уставом Общества;

– перечня и порядка предоставления работникам социальных льгот из фондов трудового коллектива.

Устав общества должен содержать сведения о: составе и компетенции органов управления предприятием и порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов; размере уставного капитала общества и номинальной стоимости доли каждого участника общества; правах и обязанностях участников общества; порядке и последствиях выхода участника из общества; порядке перехода доли в уставном капитале общества к другому лицу.

# Анализ проблемных задач организации

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, – это определение внешней среды. Основные факторы или элементы внешней среды, воздействующие на поведение организации, подразделяются на четыре большие группы: политические и правовые, экономические, социальные и культурные, технологические. Они представляют части комплексного анализа среды, являются взаимосвязанными элементами.

Государство оказывает влияние на организацию: через налоговую систему; государственную собственность и бюджет; законодательные акты. На организации оказывают влияние местные органы власти: выдвигают требования приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами.

Политические и правовые факторы могут быть представлены следующим образом:

* Изменения в налоговом законодательстве
* Расстановка политических сил
* Отношения между деловыми кругами и правительством
* Патентное законодательство
* Законодательство об охране окружающей среды
* Правительственные расходы
* Антимонопольное законодательство
* Денежно-кредитная политика
* Государственное регулирование
* Федеральные выборы
* Политические условия в иностранных государствах
* Размеры государственных бюджетов
* Отношения правительства с иностранными государствами

Социокультурные факторы: установки, жизненные ценности и традиции общества; демографическая обстановка; отношения организации с местным населением; отношение людей к работе и качеству жизни; рост населения; уровень образования; мобильность людей и т.п. Данная группа факторов оказывает влияние на формирование спроса населения; трудовые отношения; уровень заработной платы; условия труда; имидж фирмы; услуги предприятия.

Основные экономические факторы могут быть представлены следующим образом:

* Ставки процента
* Инфляция
* Структура потребления и ее динамика
* Ставки денежного рынка
* Экономические условия в иностранных государствах
* Показатели торгового баланса
* Изменение спроса
* Денежно-кредитная и финансовая политика
* Тенденции на фондовой бирже
* Уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста

Технологический элемент среды как системы включает в себя организации и деятельность, связанные с появлением новых знаний и их применением на практике, в результате чего и появляются новые продукты, технологии, материалы.

Все факторы влияния внешней среды должны подвергаться тщательному исследованию и рассматриваться с точки зрения их влияния на эффективность на организационной деятельности.

Политическую компоненту макроокружения организации на данный этап времени в целом по стране можно охарактеризовать как нестабильную. Это результат политической нестабильности и неопределенности. Длинная череда частых смен Правительств в стране отражается отрицательным образом на проводимую ими экономическую политику, в частности на финансовой сфере. Поэтому прежде всего перед правительством страны стоит задача стабилизации ситуации в политической сфере. Это может привести к общему улучшению ситуации и в других сферах, в том числе и экономической, а, следовательно, появятся возможности для более эффективного использования своего потенциала всеми субъектами хозяйствования.

Правовая составляющая очень сложна по структуре и поэтому все спорные вопросы на каждой территориальной единице приходится решать сообща, ведь на каждой из единиц существуют самостоятельные нормативные документы и акты, что само по себе немного затрудняет ведение внутренней политики предприятия. Усугубляется ситуация тем, что бизнес компании диверсифицирован, а следовательно на деятельность организации оказывают влияние сразу несколько правовых документов и фор. Все это говорит о том, что правовая компонента макроокружения недостаточно разработана и не соответствует нормальному функционированию организаций в текущих условиях, что является фактором, который замедляет темпы экономического развития.

Социальная составляющая НПО «Компания КАМ» характеризуется следующими тенденциями. Общая социальная напряженность общества, низкий уровень заработной платы, недоверие кооперативам.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура.

При проведении анализа непосредственного окружения НПО «Компания КАМ» в первую очередь необходимо рассмотреть структуру взаимодействия организации со средой.

Поставщики

Организация

Рынок рабочей силы

Конкуренты

Покупатели

Инфраструктура

Данная компания достаточно диверсифицирована, а следовательно стоит подробнее описать структур рассматриваемого взаимодействия.

В брокерском опыте велика зависимость от инфраструктуры. Данный рынок совсем не развит и следовательно рискован.

Говоря о изготовлении запасных частей велика зависимость от покупателей, поставщиков и конкурентов. Традиционно данный рынок монополизирован государством, кроме того поставки сырья так же напрямую зависят от государства. Следовательно говорить о благоприятном воздействии внешней среды в данном бизнесе не приходится.

Печатное дело зависимо от покупателей и конкурентов. Данный бизнес достаточно популярен и развит. В нем высок уровень конкуренции. Кроме того есть риски в зависимости от покупательского спроса.

Стоит так же отметить достаточную зависимость от рынка рабочей силы.

В завершение анализа определим, какое воздействие (благоприятное или же нет) оказывает сложившаяся ситуация во внешней среде на деятельность НПО «Компания КАМ». Построим профиль внешней среды.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность для отрасли A | Важность для фирмы  B | Направление  Влияния  C | Степень важности D=A\*B\*C |
| Поставщики | +3 | +3 | +1 | +9 |
| Рынок рабочей силы | +1 | +3 | +1 | +3 |
| Правовая среда | +3 | +3 | +1 | +9 |
| Потребители | +2 | +3 | +1 | +6 |
| Конкуренты | +2 | +2 | +1 | +4 |
| Состояние экономики | +3 | +3 | +1 | +9 |
| Политические  факторы | +3 | +2 | +1 | +6 |
| Природно-географические факторы | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Уровень развития страны | +3 | +3 | +1 | +9 |
| Технологичес-  кие факторы | +2 | +2 | +1 | +4 |
| Социальная компонента | +2 | +1 | +1 | +2 |

Графический профиль внешней среды компании



Идеальный профиль предприятия



Сравнение идеального профиля с графическим профилем компании



Общая сумма баллов составляет +62 что говорит об общем благоприятном влиянии внешней среды на ОАО «Сибирьтелеком» и при сравнении графического профиля с идеальным видно, что некоторые оценки совпадают. Однако нестабильность внешней среды все-таки мешает нормальному развитию предприятия.

# 

# Формирование целей организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область стратегического планирования | Стратегические цели организации | Задачи |
| Рыночные позиции | «Соседский рынок»,  что означает установление и поддержание деловых связей посредством неформальных | Обеспечивать более высокое качество услуг,  более низкую их стоимость,  и более быстрое исполнение чем конкуренты. |
| Инновации | Увеличить объёмы продаж и привлечь новых клиентов за счет специализированных технологий и повышать престиж | Поддерживать неформальные отношения с ВТК и клиентурой,  Способствовать дальнейшему повышению качества работ |
| Производительность | Достичь высокого качества продукции | Поддерживать тесные отношения с ведущими академическими и учебными институтами Москвы |
| Материальные и финансовые ресурсы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов | Создать финансовый резервный фонд на нужды предприятия, которые должны пополняться ежемесячно в размере 3% от прибыли;  Вести чёткий контроль за материально – техническим обеспечением, финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия. |
| Прибыльность | Обеспечить накопление прибыли от производства и сбыта продукции, достаточной для выполнения обязательств перед кредиторами. Обеспечить сбыт продукции. | Производить ежеквартальные маркетинговые исследования за счёт специального резерва, который финансируется ежемесячно в размере 8% от прибыли.  Согласно результатам маркетинговых исследований осуществлять концентрическую диверсификацию, т.е. пополнять ассортимент новой продукцией. |
| Управленческая деятельность и её развитие | Определять главные области управленческого воздействия, приоритетные задачи и методы их решения, обеспечивающие получение запланированных результатов. | Вести текущее и стратегическое планирование;  Поддерживать вертикальную оргструктуру;  Отдавать предпочтение личному общению с сотрудниками;  Ориентироваться на коллективное участие в процессе принятия решений; |
| Трудовая деятельность и установки сотрудников | Мотивировать коллектив для повышения эффективности трудовой деятельности. | В течение первых месяцев работы создать и совершенствовать систему мотиваций, включающую реализацию потребностей сотрудников в достойной оценке труда, систему поощрений и социальных гарантий.  Установить дисциплину трудовой деятельности для поддержания корпоративного духа и создания правильного имиджа предприятия. |
| Обязательства перед обществом | Удовлетворять потребность населения в высококачественной продукции | В течение первого года организовать экологическую безопасность производства и создать эффективную систему тепло – и энергосбережения за счёт использования современных технологий и оборудования, приобретение которых планируется за счёт резервного фонда. |

# Разработка общей схемы организационной структуры организации

Процесс формированияорганизационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

* *Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет приципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы (способность переработки информации).
* *Разработка состава основных подразделений и связей между ними –* заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, рвспределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурые единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно – целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.
* *Регламентация организационной структуры –* предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы называется – органиграммами.

Органиграммама представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Постраение органиграммамы, позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций. Они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разрабротку и принятие управленческих решений.

В большинстве случаев решения об изменении структуры управления принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляется до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространённой причинной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления. В рассматриваемом предприятии все ключевые посты занимает один человек. Кроме того отсутствует личная заинтересованность в результатах деятельности у ключевых сотрудников.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам. Что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия существует внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия.

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия. Бизнес компании «КАМ» вырос. Появился целый ряд новых направлений деятельности. Сам Комкаров прав, считая что дальнейшая диверсификация пойдет только во вред.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно следует ожидать крупных структурных перемен.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

* Принимаются необоснованные стратегические решения;
* Предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;
* Не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
* Фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и по крайней мере временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Для исследуемой организации самым оптимальным вариантом реорганизации является изменение формы собственности. Закрытое акционерное общество имеет ряд преимуществ и переход на данную флорму управления решит такие проблемы как перегруженность управляющего персонала. Комкаров выпустив акции своего предприятия сможет оставить себе контрольный или блокирующий пакеты акций. Совет же на предприятиях будет выбирать собрание акционеров.

# Определение квалификации и численности работников подразделений предприятия

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации.

Организационные схемы, таблицы*.* Рекомендуется построить схему структуры организации с системой внутренних взаимосвязей. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом.

Позитивная сторона использования схематичных построений. На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование принесет большую пользу, поскольку оно обнаруживает «слабые места», накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием (в частности, вновь принятых на работу), а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями.

Недостатки использования схематичных построений. Это, во-первых, статичность. Так как бизнес динамичен, то, несмотря на то что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений (например, кадровых), что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость.

Схемы могут привести к бюрократизму. Они по существу негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают наиболее рациональных, коротких связей, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

Наконец, нередко возникают трудности в представлении об уровнях значимости. Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус.

Руководство (справочник) по организационному построению предприятия. Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики).

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

Производственно-техническая деятельность предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

Управление предприятиями осуществляется в соответствии с их Уставами. На исследуемом предприятии таковым является Устав предприятия. Предприятие является юридическим лицом, пользуется соответствующими правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Компанию «КАМ» возглавляет Генеральный директор, назначаемый на должность советом директоров, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед акционерами и трудовым коллективом. Ген. директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Центральное место в структур будет занимать НПО. Непосредственным руководством будет заниматься совет акционером, который будет избирать руководящий состав. Украинский филиал так же будет подчиняться этому совету. Прочие структуры будут так же выбираться на совете акционеров.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др., руководит (через зам. гл. бухгалтера по экономике) работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации хозрасчета и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Инспектор по кадрам руководит отделом кадров, совместно с отделом по охране труда и технике безопасности организует прохождение медосмотра персонала предприятия и т.п.

Отдел организации труда и заработной платы разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные и месячные планы по труду и заработной плате, осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда и т.п.

На предприятии работают высоко квалифицированные руководители, специалисты, имеющие высшее образование и среднее специальное образование с опытом работы от 1 до 30 лет. Специалисты аттестованы.

Рабочих в обществе более 300 чел., на постоянной основе не более 30.

Общество имеет собственную производственно-техническую базу (административное и производственное здание), автотранспорт, средства малой механизации, инвентарь,

# Оценка эффективности проекта организационной структуры организации

Оценка эффективности организационных систем проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

1. по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
2. по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. При оценках эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

1. характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объем выпускаемой продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;
2. характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.д.;
3. характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления.

В литературе разработаны количественные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым фирмой, и производительностью аппарата управления, которая может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления.

Для этого используются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

*КЭ = РП/ЗУ,*

где РП – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления; ЗУ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием передачу управленческой информации).

1. Коэффициент звенности:

*КЗВ = ПЗВФ/ПЗВО,*

где ПЗВФ – количество звеньев существующей организационной структуры; ПЗВО – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

1. Коэффициент территориальной концентрации:

*КТК = ППРФ/П,*

где ППРФ – количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации; П площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа.

1. Коэффициент дублирования функций:

*КД = КОЗ/КН,*

где КОЗ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями; КН – нормативное количество работ.

1. Коэффициент надежности системы управления:

*КНАД = 1 – КНЕР/КОБЩ,*

где КНЕР – количество нереализованных решений; КОБЩ – общее количество решений, принятых в подразделении.

1. Степень централизации функций:

*КЦ = РФЦ/РФ,*

где РФЦ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления; РФ – общее число принятых решений на всех уровнях управления

**Выводы**

1. В определении организационной структуры присутствуют три ключевых компонента.
   * Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров.
   * Организационная структура отражает объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию.
   * Организационная структура требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений.
2. Любая организация представляет собой технико-экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить характер взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия подразделений организации друг с другом и, наконец, характер взаимодействия индивида с организацией.

На уровне взаимодействия организации с внешней средой могут реализоваться механистический либо органический подход. Взаимодействие на уровне подразделений в организации строится с помощью различных типов департаментизации: традиционная, дивизиональная, матричная организации; на уровне индивида его взаимодействие с организацией может придавать ей индивидуалистский или корпоративный характер.

3. Каждый тип структуры применяется в определенных ситуациях и отвечает различным потребностям, служит инструментом, помогающим менеджерам в зависимости от требований ситуации сделать организацию более эффективной.

# Заключение

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура управления, поэтому каждая организация сама должна строить структуру управления приемлемую только для нее. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов линейных, функциональных, штабных, и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационных структур управления могут быть как отдельные работники, так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

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

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений. Следствием этого нередко является замедление процесса управления.

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: иерархический и органический.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей: линейно функциональная, линейно-штабная, дивизиональная структуры управления.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом.

Каждый тип структуры применяется в определенных ситуациях и отвечает различным потребностям, служит инструментом, помогающим менеджерам в зависимости от требований ситуации сделать организацию более эффективной.

В процессе проектирования структуры организации выделяют три этапа: анализ действующей организационной структуры, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на базе следующих основных методов: аналогий, экспертного, структуризации целей и организационного моделирования.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

1. Показатели, характеризующие эффективность системы управления.

2. Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления.

3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

В предложенной организационной структуре управления у генерального директора появляется возможность контролировать работу организации в целом, при этом не заниматься частными вопросами.

Любая перестройка структуры управления предприятия требует оценки, прежде всего с точки зрения достижения поставленных целей. Оценка эффективности предложенной организационной структуры показала, что новая организационная структура выбрана верно.

# Список литературы

1. Акулов В.Б. Теория организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – С 212.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2002. – С. 128.
3. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения / А.Г. Венделин. – М.: Экономика, 1997. – С. 51 – 53.
4. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; Пер. с англ. – М.: Бином, 1997. – С. 241.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – С. 478.
6. Латфулмен Г. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков / Г. Латфулмен // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 76 – 80.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов; Под ред. П.В. Шеметова. – М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – С. 210.
8. Мильнер Б.Е. Теория организации / Б.Е. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 77.
9. Немчук А. Проблемы глобального управления / А. Немчук // Государственная служба. – 2004. – №3. – С. 99 – 104.
10. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – С. 453.
11. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – С. 359.