## Оглавление

Введение 3

1. Структурирование управления организацией 4

1.1 Понятие и принципы построения структур управления организацией 4

1.2 Характеристика основных структур управления организации 8

2. Анализ и формирование структуры управления организацией 15

2.1 Оценка эффективности структуры управления организацией 15

2.2 Методы и принципы формирования структур эффективного управления организацией 19

Заключение 25

Библиографический список литературы 26

**Введение**

Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Базой, на которой строится вся управленческая деятельность, служат организационные структуры. Любая организация в процессе ее создания и развития ориентируется на достижение вполне определенных целей, поэтому и её организационная структура является преднамеренно и целенаправленно созданной и ориентированной на достижение установленных целей. [3, с. 143]

Актуальность темы курсовой работы состоит в том, что структуру управления организацией, или организационную структуру управления можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Целью работы является исследование научных основ формирования структур управления организацией, построенных по различным принципам и правилам.

В соответствии с данной целью в исследовании были поставлены следующие задачи:

1. Определить понятие и рассмотреть элементы организационных структур управления.
2. Охарактеризовать основные структуры управления организацией.
3. Оценить критерии эффективности структур управления.
4. Рассмотреть основные методы и принципы формирования структур эффективного управления организацией.

## Структурирование управления организацией

#### 

#### 1. 1 Понятие и элементы структур управления организацией

Говоря об управлении организацией, в частности предприятием, мы употребляем термин система. Например, производственная система, система материально-технического снабжения, система сбыта, различные обеспечивающие и обслуживающие системы.

Система управления любой организацией является сложной системой, созданной для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях (наличия ресурсов, например). Создание системы управления включает формирование организационной структуры и ее обеспечение.

Система может быть организована в различных конфигурациях. Это зависит от знаний и умений того, кто ее формирует, от его мировоззренческой позиции, от способности различать процессы, объекты, явления в различных ситуациях. На производстве системы формируют руководители.

Любая система управления — это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей организации, которые принято называть целями функционирования.

Управление организациями реализуется в рамках конкретного хозяйственного механизма, в котором различают статику (его организационную структуру) и динамику (протекающие процессы принятия решений).

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под структурой управления или организационной структурой управления (ОСУ) понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Основными элементами структуры управления являются функции, звенья, ступени (уровни), отношения и связи между органами и внутри органов управления. Организационная структура достигается благодаря органичному “сцеплению” всех управленческих звеньев, их функциональной взаимосвязи и взаимозависимости. Как элементы целостной системы, которые с помощью моделирования могут рассматриваться как “по вертикали”, так и “по горизонтали”, они образуют относительно устойчивые связи в виде организационных отношений.

Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. [6, с. 246]

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

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

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

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях.

Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных схемах, отражая распределение полномочий или, указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии.

Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей, так что по количеству этих связей можно судить о размере организации.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Природа функциональных связей - совещательная, и реализуется посредством этих связей информационное обеспечение координации. [1, с. 309-311]

Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные.

Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений).

Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

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, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

#### 

#### 1. 2 Характеристика основных структур управления организации

В современной теории организации выделяются два типа управления организациями: иерархический (бюрократический) и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

На сегодняшний день основным принципом построения любых организационных систем является иерархия.

В современной теории организации понятие "иерархия" применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей - соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

Иерархическая структура управления - организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне. Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей.

К таким структурам относятся:

1. Линейная структура управления (рис. 1.1) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя. [10]

Данный тип организационной структуры управления характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность).

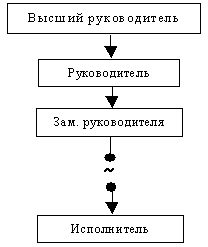


Рис. 1. 1. Линейная структура управления.

В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде кольца, звезды и колеса (рис. 1.2 а, б, в).

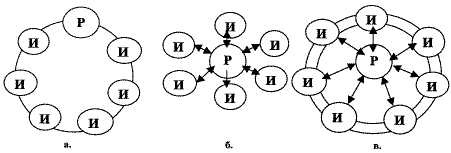


Рис. 1.2. Варианты структур:

а - кольцо; б - звезда; в - колесо. Р - руководитель; И - исполнитель

В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами однородной и несложной технологии. [1, с. 299-300]

2. Функциональная структура (рис. 1.3) сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления (финансами, снабжением, сбытом, кадрами, проектно-конструкторскими и технологическими разработками, делопроизводством, внешними экономическими связями и др.), формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

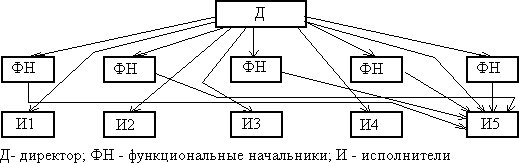


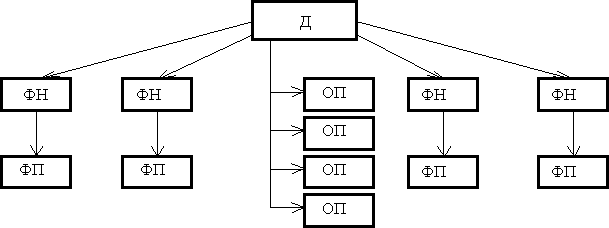
Рис. 1.3. Функциональная структура управления

Административные связи функциональных начальников с исполнителями И1 - И4 такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена координация, но обеспечивается высокая степень профессиональной проработки решений. В условиях функционального управления у одного лица, подразделения могут быть разные руководители по разным функциям. [9, с.99]

Традиционные функциональные блоки предприятия — это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

3. Линейно-функциональная структура – ступенчато-иерархическая. В этом случае линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные подразделения (рис.1.4). [ 1, с. 101]



Д- директор; ФН - функциональные начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП – основные производственные подразделения

Рис. 1.4. Линейно-функциональная структура управления

По сути, линейно-функциональная структура в значительной степени отражает штатное расписание организации. В линейно-функциональных структурах основные производственные звенья (линейные) имеют только функции организации, линейные руководители получают право единолично управлять производственно-хозяйственной деятельностью и несут полную ответственность за полученные результаты. Специализированные функциональные подразделения (такие, как отдел маркетинга, плановый, финансовый отделы, отдел кадров, НИОКР) оказывают квалифицированную помощь линейным руководителям (см. Приложение 2).

4. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой (рис. 1.5) становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде. [9]

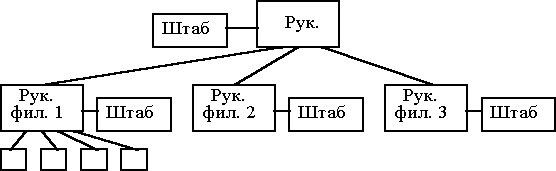


Рис. 1.5 Дивизиональная структура управления.

5. Программно-целевая структура управления предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

6. Продуктовая структура управления является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Органические структуры управления организациями.

Органический тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник, как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособится к динамично меняющейся среде.

Разновидностями структур этого типа являются [10]:

1. Матричная структура управления (Рис. 1.6) представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

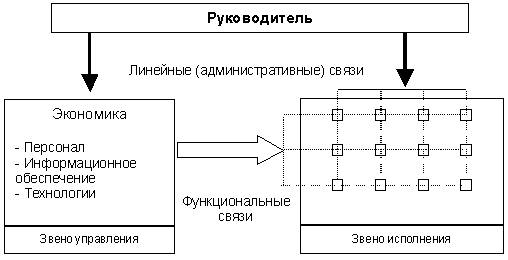


Рис. 1. 6 Матричная структура управления

2. Проектная структура управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе.

3. Функционально-объектная структура управления предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

4. Основу бригадной структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране.

## 2. Анализ и формирование структуры управления организацией

#### 

#### 2. 1 Оценка эффективности структуры управления организацией

Разработать организационную структуру управления, составить положение о подразделениях и расписать их функции — не такая уж сложная задала. Сложно ответить на следующие вопросы:

Правильно ли распределены функциональные обязанности? Насколько хорошо их выполняют сотрудники?

Соответствует ли организационная структура требованиям окружающей среды? Если нет, то как наиболее быстро и с минимальными затратами провести ее реорганизацию?

Привлекает ли управляющий высшего звена к разработке целей своих подчиненных или он делает это единолично? Другими словами, насколько хорошо налажены двусторонние связи в данной структуре управления?

Следует помнить, что любая организация не будет работать эффективно, если в ней нет четкого распределения обязанностей и персональной ответственности.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы. [5, с. 136 ]

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её техническо-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Признаками оптимальной структуры управления являются:

• Небольшое количество подразделений с высококвалифицированным персоналом.

• Небольшое количество уровней управления.

• Наличие в структуре управления групп специалистов.

• Ориентация графика работ на потребителя.

• Быстрота реакции на изменения.

• Высокая производительность и низкие затраты.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управление, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Эффективная организационная структура дает возможность как согласованного взаимодействия всех отделов, служб и должностных лиц в соответствии с принятыми планами, так и возможность самореализации всех работников, которые обеспечивают развитие, прогресс организации.

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

* обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
* быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
* иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
* быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

#### 2. 2 Методы и принципы формирования структур эффективного управления организацией

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Организационная структура-это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно – аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено: сначала – цели, а затем – механизм их достижения.

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

a) Не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется не полной;

b) Выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функции, прав и ответственности по вертикали управления;

c) Исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;

d) Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правками и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. В качестве примера можно привести типовую схему управления предприятием (см. Приложение 3).

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ.

Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата. [6, с.274-275]

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ. ( см. Приложение 1).

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям.

Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее.

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении организации в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления организации. [1, с. 236-237]

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

Наилучшая структура, по мнению М. Х. Мескона и др. - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью. [7, с. 331]

Структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой.

Главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура должна быть более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

1. сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
2. уменьшение числа уровней управления;
3. групповая организация труда как основа новой структуры управления;
4. ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
5. создание условий для гибкой комплектации продукции;
6. минимизация запасов;
7. быстрая реакция на изменения;
8. гибко переналаживаемое оборудование;
9. высокая производительность и низкие затраты;
10. безупречное качество продукции

Исходя из этих требований, можно сформулировать основные правила создания организационной структуры управления:

1. организационная структура должна быть предельно проста, чем она проще, тем легче персоналу её понять;
2. схема организационной структуры должна быть обозрима;
3. каждый работник должен иметь должностную инструкцию;
4. информационные каналы должны обеспечить передачу информации как в прямом направлении (передача управленческих решений), так и в обратном (контроль исполнения);
5. линии подчиненности и ответственности должны быть четкими, необходимо избегать двойного подчинения;
6. координацию всей деятельности осуществляет высшее руководство на уровне заместителей руководителей фирмы;
7. окончательные, глобальные решения принимаются на уровне руководителей организации с учетом возможностей и перспектив ее развития;
8. функции линейного руководства и функциональных под­разделений должны быть разграничены.

Реализация указанных правил позволит сформировать наиболее эффективную структуру управления организацией.

Процесс формирования организационной 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:

1. Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование, как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

2. 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, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

3. Регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы называемыми – 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. Построение 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.

## Заключение

В результате проведённого исследования по теме "Научные основы формирования структур управления организацией" можно сделать ряд выводов:

1. Под структурой управления организацией понимается состав и соподчиненность её управленческих звеньев, выполняющих определенные функции управления производством. На структуру управления влияет значительное число факторов, к важнейшим из которых относится: отраслевая принадлежность предприятия, масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов, уровень специализации, кооперирования и комбинирования предприятия.

2. От степени рациональности структуры управления в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства. Правильно построенная структура управления организацией создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных её подразделений.

3. При формировании конкретных структур управления предприятия необходимо учитывать следующее:

1. стратификацию, т.е. сколько уровней управления целесообразно применять;

* формализацию, т.е. стиль руководства в организации и характер отношений между людьми в процессе деятельности.
* централизацию и децентрализацию, т.е. иерархию принятия и доведения решений, перечень вопросов, которые должно решать высшее руководство.
* сложность организационной структуры. Она зависит от видов, количества и взаимодействия различных отделов на предприятии, числа руководящих работников, сотрудников и т.д.

## Библиографический список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.// Учебник, 3-е изд. –М.: Гардарики, 1999.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ. - 2000.
3. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.Л., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структуры, процессы: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М. - 2000.
4. Кошкин Л.И., Хачатуров А.Е., Булатов И.С., Менеджмент на промышленном предприятии - М.: ЮНИТИ. - 2000.
5. Максимцов М.М. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1999.
6. Менеджмент организации: Учебное пособие/Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 1996г.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ.— М.: Дело, 1999.
8. Мильнер Б. З. Теория организаций.- М.: Инфра-М. - 2000
9. Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000.
10. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Организация и управление. – М.:Изд-во МГУ коммерции, 1998.
11. Радугин А.А. Основы менеджмента. — М. : Центр, 2000.
12. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.