Министерство образования и науки Украины

Донбасская государственная машиностроительная академия

Кафедра менеджменту

КУРСОВАЯ РАБОТА

по курсу “Основы менеджмента ”

на тему “**Организационная структура управления фирмою и ее составляющие элементы ”**

**2008**

**Содержание**

Введение

1. Теоретическая часть

1.1 Понятие организации как функции менеджмента и ее место в системе управления

1.1.1 Специализация в выполнении рабочих заданий

1.1.2 Властные полномочия, ответственность и делегирование

1.1.3 Линейные и вспомогательные властные полномочия

1.1.4 Норма управляемости

1.1.5 Централизация и децентрализация

1.2. Департаментализация

1.2.1 Функциональный подход

1.2.2 Дивизиональный подход

1.2.3 Матричный подход

1.2.4 Командный подход

1.2.5 Сетевой подход

1.3. Проектирование организационных структур управления

2. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования

2.1 Основные исторические этапы в развитии предприятия

2.2 Структура управления предприятием

2.3 Перестройка организационной структуры управления

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

Тема данной курсовой работы в настоящее время актуальна, поскольку именно структура организации должна обеспечить реализацию стратегии, взаимодействие организации с внешней средой и эффективное решение основных задач организации. И в широком понимании задача менеджеров состоит в том, чтобы избрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также внутренним и внешним факторам, которые влияют на организацию.

"Наилучшая" структура - это и, которая наилучшим образом разрешает организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целеустремленно распределять и направлять усилие своих сотрудников, и таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

В условиях рыночной экономики предприятиям и организациям необходимо быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптировать структуры к этим изменениям.

Цель этой курсовой работы является изучение различных по своему содержанию и использованию организационных структур, которые применяются в наше время для более эффективного производства, как в теоретическом плане, так и в практике.

Объектом исследования курсовой работы стали основные аспекты функционирования организационных структур по пути к достижению целей организации: специализация в выполнениирабочих заданий; властные линейные и вспомогательные полномочия, ответственность иделегирование, норма управляемости, централизация и децентрализация.

Предметом исследования является теория и практика организационных структур в современном мире.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволяют понять, на сколько та или иная организационная структура приемлема к определенному типу производственной деятельности и как её изменить для более эффективной работы предприятия.

Изучение теоретического материала позволило мне определить структуры, выявить их достоинства и недостатки.

Выбор темы курсовой работы для меня не был случайным, изучение организационных структур представляет большой интерес для меня как будущему менеджеру (управленцу). Выбор структуры управления, которую мне стоит осуществить, даст влияние не только на эффективность деятельности организации в целом, но и на результаты морально-психологический климата в коллективе, так как от понимания работников и их самосознания зависит ‘пригодность работы структуры’ и чем быстрее осуществится понимание, тем быстрее получится результат. Но не всегда при желании и возможности изменить структуру получаются благоприятный эффект. Такой результат всегда нужно предусматривать и быть готовым его изменить в лучшую сторону для деятельности организации.

Данная тема показывает, какие структуры распространены на сегодняшний день и тенденции развития в будущем, что, несомненно, мне как будущему специалисту не мало важно.

При выполнении специальной части были применены компьютерные расчеты, которые позволяют быстрее понять данную курсовую работу.

**1. Теоретическая часть**

**1.1 Понятие организации взаимодействия как функции менеджмента и ее место в системе управления**

Функция организации является одной из четырех важнейших функций менеджмента. Смысл ее состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между отдельными подразделениями, установлении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации осуществляется или путем административно-организационного, или путем оперативного управления.

В процессе административно-организационного управления осуществляется построение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между отдельными подразделениями, предоставление определенной ответственности для работников аппарата управления. Оперативное управление призвано обеспечить эффективное функционирование фирмы в соответствии с планом ее деятельности по достижению целей. Оно тесно связано с текущим планированием. Организация взаимодействия как функция менеджмента представляет собой вид управленческой деятельности (процесс) по созданию структуры управления фирмой.

Организационная структура фирмы представляет собой ее организацию из отдельных подразделений с определенными функциями и взаимосвязями в соответствии с общими целями фирмы. Организационная структура фирмы должна устанавливать четкую взаимосвязь между ее отдельными подразделениями, распределять между ними права и ответственность.

Организационная структура фирмы и ее управление постоянно изменяются и совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями внутренней и внешней среды фирмы.

Функция организации как вид управленческой деятельности предусматривает два аспекта:

разделение фирмы на подразделения в соответствии с целями и выбранной стратегией;

установление взаимоотношения полномочий, связывающий высший и низший уровни управления и обеспечивающий возможность распределения и координации заданий.

Под **организацией** понимается, прежде всего, размещение и использование организационных ресурсов для достижения стратегических целей компании, выражающееся в разделении труда на уровне подразделений, отделов и видов деятельности, формировании структуры власти и механизмов координации выполнения разнообразных рабочих задач.

Организационная структура определяется как:

1 комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям;

2 взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;

3 разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов.

Комплекс формальных задач и взаимоотношений формальной подотчетности определяет структуру организационного контроля.

**1.1.1 Специализация в выполнении рабочих заданий**

Организация выполняет множество различных задач. Основной принцип их назначения состоит в том, что высокие результаты исполнения рабочих заданий достигаются в случае специализации сотрудников. Специализация в выполнении рабочих заданий, или разделение труда, — это степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы. В каждом из подразделений сотрудники выполняют только те задачи, которые относятся к специализированной функции. Экстенсивная специализация в выполнении рабочих заданий означает, что сотрудники концентрируют усилия на выполнении единичных задач. Круг обязанностей уменьшается, но эффективность их исполнения увеличивается. Наиболее известный пример — конвейер на автомобильном заводе, когда каждый рабочий вновь и вновь выполняет одну и ту же задачу. Очевидно, что если сотрудник будет собирать автомобиль в одиночку или возникнет необходимость выполнения большого числа разнородных заданий, производительность его труда существенно снизится.

Несмотря на явные преимущества специализации, многие организации отходят от данного принципа. Чрезмерно высокий ее уровень приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению немногочисленных простых монотонных операций. Многие компании укрупняют рабочие задания так, чтобы объединенные в команды сотрудники получили возможность их чередования.

**1.1.2 Властные полномочия, ответственность и делегирование**

Командная цепочка — это неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность. В основе ее лежат два принципа. Принцип единоначалия означает, что каждый работник непосредственно подчиняется только одному менеджеру. Принцип скалярности предполагает, что в организации действует четко определенная линия властных полномочий, охватывающая всех работников. Выполнение различных рабочих задач предполагает, что каждый сотрудник имеет необходимые полномочия и несет персональную ответственность за свои действия. Это в свою очередь является властными полномочиями, ответственностью за выполнением целей фирмы и делегированием.

**Властные полномочия** — это официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов. Властные полномочия определяются тремя характеристиками.

1. Властные полномочия детерминируются исключительно должностью, а не личными характеристиками сотрудника организации. Менеджеры наделяются властными полномочиями в силу их позиции в организационной иерархии, и каждый, кто занимает аналогичную должность, должен получить те же самые права.

2. Властные полномочия менеджера принимаются подчиненными. Властные полномочия распространяются с вершины иерархической пирамиды организации к ее основанию, но повиновение подчиненных основано, прежде всего, на их уверенности в легитимности приказов менеджеров. Теория принятия властных полномочий утверждает, что реальные права руководителя определяются сознательным выполнением подчиненными его команд. Если сотрудники отказываются повиноваться распоряжениям, в силу того, что приказы исходят извне зоны принятия, властные полномочия руководителя утрачивают силу

3. Объем властных полномочий в вертикальной иерархии распределяется сверху вниз. Должности на вершине иерархии наделяются большим объемом формальных прав, чем должности на других ее уровнях.

Ответственность — обратная сторона “медали” властных полномочий. **Ответственность** — это назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности. Как правило, властные полномочия менеджеров соразмерны возложенной на них ответственности. Если ответственность менеджера не подкрепляется достаточными полномочиями, выполнение задания возможно, но затруднительно, ибо основными “рычагами” руководителя выступают способности к убеждению коллег и подчиненных и фортуна. Когда властные полномочия менеджера “перевешивают” ответственность, возникает соблазн злоупотреблений избыточным ресурсом, использования всей полноты власти ради ничего не стоящих результатов.

**Подотчетность** — это механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности. Подотчетность означает, что наделенные властными полномочиями и ответственностью менеджеры обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с руководителями, занимающими более высокие позиции в командной цепочке. Подчиненные должны осознавать подотчетность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения заданий властные полномочия.

С теорией властных полномочий непосредственно связана концепция делегирования. **Делегирование** — это процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии. Сегодня значительная часть организаций побуждает менеджеров делегировать часть прав на самые нижние уровни властной пирамиды, что позволяет добиться максимальной степени гибкости при удовлетворении потребностей потребителей и адаптации к внешней среде. Следует отметить, что процесс делегирования нередко сопряжен со значительными проблемами для менеджеров.

**Техника делегирования.** Как правило, фиаско направленных на децентрализацию процесса принятия решений усилий высшего менеджмента компаний связано с нежеланием расставаться с полномочия представителей среднего уровня управления. Менеджеры среднего, звена ревностно относятся своим полномочиям по принятию решений и ответственности за выполнения рабочих задач (делегирование создает потенциальную возможность нанесения: ущерба статусу менеджера, негативно отражается на уверенности в собственном высоком профессионализме; возможно, менеджер не желает принимать на себя связанные с ним риски). Кроме того, очень часто делегирование полномочий менеджером среднего звена не предполагает его “расставании” с персональной ответственностью за результаты выполнения рабочих заданий.

Но децентрализация управления позволяет организации получить ряд несомненных преимуществ. Прежде всего, решения принимаются на должном уровне. Сотрудники более низких организационных уровней получают дополнительную мотивацию к труду, у них появляется возможность и потребность в развитии навыков самостоятельного принятия решений. Основная проблема руководства организации заключается в преодолении барьеров на путях делегирования, что позволяет воспользоваться сопряженными с ним выгодами. Следование приведенным рекомендациям поможет каждому менеджеру добиться повышения эффективности делегирования:

1. Делегируйте рабочую задачу в полном объеме. Менеджер должен делегировать сотруднику рабочую задачу в полном объеме, а не разделять полномочия и обязанности по ее выполнению между несколькими подчиненными. При этом повышается, ответственность работника за ее исполнение, он получает дополнительные, стимулы к проявлению инициативы, а менеджер в свою очередь обретает возможность более полно контролировать результаты

2. Правильно выбирайте сотрудников. Подчиненные менеджеру сотрудники, имеют разные способности, в различной степени мотивированы к труду. Выбор менеджера должен основываться на наблюдении за действиями подчиненных (кто из них уже принимал самостоятельные решения, кто демонстрировал стремление к принятию, на себя ответственности).

3. Добивайтесь баланса властных полномочий, а ответственности. Делегирование не имеет ничего общего с простым назначением новых задач. Нередко менеджеры стремятся к возложению на подчиненных ответственности, не подкрепленной правом принятие решений. Ответственность за выполнение, задачи неразрывна с полномочиями сотрудников на принятие решений относительно наиболее эффективных методов решения рабочих заданий.

4. Обеспечьте все необходимые инструкции. Успешное делегирование предполагает получение сотрудником информации о том, что, когда, где, почему, кто и как. Подчиненный должен четко и ясно отобразить и ясно осознать свою задачу и ожидаемые результаты. Возможно, следует специально записать условия передачи полномочий.

5. Устойчивая обратная связь. Коммутативные каналы призваны гарантировать подчиненным возможность получения ответов на возникающие вопросы, советов. Не следует злоупотреблять контролем. Открытые коммутативные линии повышают степень доверия менеджеров к подчиненным, и наоборот.

6. Оценка и вознаграждение. Менеджер должен оценивать исключительно результаты подчиненных. Если результаты не соответствуют ожиданиям, руководитель оценивает возможные последствия. Если они отвечают ожидаемым показателям, менеджер должен вознаградить работников.

Позитивное делегирование-основной метод децентрализации управления в организации.

**1.1.3 Линейные и вспомогательные властные полномочия**

Как правило, в организациях наблюдаются существенные различия между линейными и властными вспомогательными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел) Линейные отделы выполняют задачи, непосредственно связанные с основной целью и миссии организации, в производственных организациях к ним относятся отделы по производству и реализации товаров. Вспомогательные отделы включают всех тех, кто обеспечивает оказание специализированных услуг линейным отделам компании (отделы стратегического планирования, трудовых отношений, исследований, бухгалтерия, отдел человеческих ресурсов).

Властные линейные полномочия означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных. Круг властных вспомогательных полномочий более узок и предполагает право давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, носит, скорее, коммуникативный характер, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях. Например, финансовый отдел производственной фирмы должен обладать властными вспомогательными полномочиями, используемыми для координации действий с линейными отделами.

**1.1.4 Норма управляемости**

Норма управляемости (норма контроля) определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру. Данная характеристика структуры определяет степень, в которой менеджер отслеживает действия подчиненных. В соответствии с традиционными воззрениями теории организационного строительства норма управляемости не должна превышать семи подчиненных на одного менеджера. Сегодня во многих организациях она составляет 30-40 сотрудников. Проведенные в фирмах исследования позволили сделать вывод, что диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами. В общем случае, если менеджер постоянно тесно взаимодействует с подчиненными, норма управляемости невелика, в тех случаях, когда необходимость в непосредственных связях отсутствует, норма может быть увеличена. К факторам, воздействующим на увеличение нормы управляемости, относятся:

1. Стабильный, рутинный характер выполняемых подчиненными заданий.

2. Выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий.

3. Все подчиненные находятся в одном помещении.

4. Сотрудники весьма опытны, жесткий контроль над их деятельностью нецелесообразен.

5. Выполнение рабочих заданий регламентируется правилами и процедурами.

6. Менеджер имеет доступ к системам поддержки и решению кадровых вопросов.

7. Отсутствует острая необходимость в осуществлении не связанных с непосредственным управлением персоналом функций (координации действий с другими отделами или планировании).

8. Индивидуальные предпочтения и стиль руководства менеджера адекватен высокой норме управляемости.

**1.1.5 Централизация и децентрализация**

Понятия централизация и децентрализация относят к иерархическим уровням управления. **Централизация** означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. При **децентрализации** властные полномочия по принятию решений смещаются в направлениях нижних уровней организации. Оптимальный уровень принятия решений может быть выбран по результатам проводимых в организации экспериментов.

Децентрализация уменьшает нагрузку на высшее руководство, позволяет более эффективно использовать квалификацию и способности работников, способствует принятию решений на местах хорошо информированными сотрудниками, позволяет ускорить реакцию организации на внешние изменения.

Но наличие данной тенденции отнюдь не означает, что децентрализация является панацеей от всевозможных проблем. Руководители должны проанализировать ситуацию в организации и выбрать такой уровень принятия решений, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности. К факторам, определяющим соотношение централизации и децентрализации, относятся следующие:

1. Необходимость проведения радикальных изменений и высокий уровень неопределенности внешней среды благоприятствуют децентрализации. В силу того, что большинство компаний оперируют в условиях интенсивной глобальной конкуренции, неопределенности внешней среды, они делают акцент на децентрализацию.

2 Соотношение централизации и децентрализации должно быть адекватным стратегии фирмы. Децентрализация адекватна корпоративной стратегии наделения властью, когда каждое отделение фирмы непосредственно взаимодействует с потребителями и получает возможность быстро адаптироваться к их изменяющимся потребностям.

3 В период кризиса или в случаях возникновения непосредственных угроз властные полномочия, как правило, концентрируются в руках высших менеджеров организации.

**1.2 Департаментализация**

Еще одна фундаментальная характеристика организационной структуры — департаментализация, или разделение на отделы, которое является базисом для группировки отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом. Менеджеры должны принять решение о том, как командная цепочка объединит сотрудников для выполнения поставленных перед ними рабочих задач. В соответствии с различным использованием командной цепочки в процессе формирования отделов выделяют пять основных подходов к разработке структуры организации, Функциональный, дивизиональный и матричный подходы относятся к традиционным (формирование отделов и взаимоотношения между ними определяются командной цепочкой, направленной из вершины к основанию иерархической пирамиды). Относительно новыми, призванными удовлетворить потребности организаций, оперирующих в высоко конкурентной глобальной среде, подходами являются командный и сетевой.

1 Функциональный подход. Сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).

2 Дивизиональный подход. Отделы группируются в самодостаточные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом депратаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.

3 Матричный подход Сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам

4 Командный подход. Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов

5 Сетевой подход. Организация “ужимается”, центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими “жизненные” функции отделами Отделы полностью независимы и оплачивают услуги брокера по контракту, из прибыли Отделы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Каждый из этих структурных подходов адекватен определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками. Основное отличие рассмотренных нами структур состоит в том, по какому принципу сотрудники объединяются в отделы и перед кем они отчитываются. Различия в структурах во многом определяют задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и методы мотивации к труду. Рассмотрим каждый из структурных подходов и их влияние на управление организацией.

**1.2.1 Функциональный подход**

Функциональная структура предполагает, что группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенции и использования ресурсов. Функциональная структура может рассматриваться как департаментализация в соответствии с организационными ресурсами, так как каждый тип функциональной деятельности (управление человеческими ресурсами, инженерная деятельность, производство) имеет отношение к специфическим, используемым для выполнения организационных задач ресурсам. В данном случае сотрудники и средства производства рассматриваются как общий организационный ресурс фирмы, и группируются в едином отделе.

Пример функциональной структуры показан на рис.1.

Президент

## Маркетинг

## Производство

## Финансы

Исследования и разработки

Рис. 1. Функциональная структура

Достоинства и недостатки функциональной структуры. Группировка работников в соответствии с близостью видов деятельности имеет множество достоинств. Выполняющие общую задачу сотрудники получают возможность тесно координировать свои действия, эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Работа в крупных функциональных отделах благоприятствует повышению уровня профессионализма, так как сотрудники выполняют разнообразные задания, имеют возможность обратиться за консультацией к экспертам. Карьерное продвижение основывается на функциональном опыте, что мотивирует работников к повышению квалификации. Менеджеры и сотрудники отдела хорошо совместимы в силу того, что прошли одинаковое обучение и имеют сходный трудовой опыт.

Функциональная структура предлагает централизацию процесса принятия решения и предопределяет унифицированное управление сверху, поскольку командная цепочка сходится к вершине управления организацией. В некоторых случаях функциональная структура характеризуется высокой нормой управляемости (крупные отделы и общие компетенции сотрудников). Коммуникации и координация деятельности сотрудников внутри каждого отдела осуществляются на высоком уровне. Также, функциональная структура обеспечивает высокий технический уровень решения проблем. Весьма ценным ресурсом компании являются квалифицированные эксперты в различных областях, особенно те из них, кто специализируется на высоких технологиях и заинтересован в приобретении функционального опыта.

К недостаткам функциональной структуры относятся невидимые и формальные границы между отделами и замедленная реакция на изменения внешней среды. В силу того, что сотрудники разделены на отделы, функциональные коммуникации и координация между ними, как правило, находятся на низком уровне, поэтому внедрение инноваций и проведение изменений требуют объединения усилий нескольких из них. Поскольку командные цепочки подразделений сходятся только на вершине иерархической пирамиды, решения, относящиеся к более чем одному отделу, образуют “очередь в приемной” высшего руководства. Функциональная структура также усиливает специализацию в выполнении рабочих заданий и разделение труда, рабочий процесс приобретает рутинный характер, снижается мотивация сотрудников к труду.

Одним из недостатков функциональной структуры является инициация таких управленческих проблем, как распределение ответственности между отделами. Кроме того, сотрудники отделов направляют усилия, прежде всего на достижение целей своей структурной единицы, быть может, в ущерб задачам организации в целом. В силу узкой специализации сотрудники становятся специалистами в своей области, возможно, в ущерб навыкам по координации и управлению различными функциями, что препятствует их подготовке к занятию вакантных должностей генеральных менеджеров и в высшем руководстве организаций. В обобщенном виде достоинства и недостатки функциональной структуры представлены в табл.1

Таблица 1. Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| • Эффективное использование ресурсов | • Слабые взаимосвязи между функциональными отделами |
| • Углубление специализации и развитие | • Замедленная реакция на внешние изменения Проблемы в инновационной деятельности |
| • Карьерный рост внутри функциональных отделов | • Решения принимаются на верхних уровнях иерархии, что обусловливает замедление процесса |
|
| • Руководство и контроль со стороны высшего менеджмента |
| • Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем |
| • Высокая степень координации  взаимодействий внутри функции |
| • Ограниченное восприятие организационных задач работниками |
| • Высокий уровень технического  решения проблем |
| • Проблемы с управлением общим обучением работников |
|

**1.2.2 Дивизиональный подход**

Дивизиональная структура возникает в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция. В дивизиональной структуре подразделения являются автономными организационными единицами-производителями единичных продуктов. В каждом подразделении за счет организационных ресурсов создаются функциональные отделы, обеспечивающие производство товаров и услуг. Например, в функциональной структуре конструкторы и дизайнеры группируются в отделе исследований и разработок, где они и работают над всеми выпускаемыми организацией товарами. В дивизиональной структуре отделы формируются в каждом подразделении, они имеют меньшую численность сотрудников, внимание которых концентрируется на одной товарной линии. Таким образом, происходит дублирование отделов “поперек” товарных линий.

Придерживающуюся дивизиональной структуры организацию иногда называют продуктовой структурой, программной структурой или единичной структурой. Каждый из этих терминов означает практически одно и то же: различные отделы компании объединяются для производства единичного выпуска, будь то продукт, программа или услуга единичному заказчику.

Дивизиональная структура наиболее адекватна крупным компаниям. Большинство крупнейших корпораций состоит из бизнес подразделений, призванных решать различные задачи, обслуживать разных клиентов или производить товары, ориентированные на специфические рынки. Дивизиональная структура оказывается наиболее эффективной в тех случаях, когда крупная организация производит товары, ориентированные на различные, отличающиеся высокой емкостью рынки, так как каждое подразделение представляет собой независимый бизнес.

Пример дивизиональной структуры приведен на рис. 2.

Президент

## Подразделение 2

## Подразделение 1

## Финансы

## Финансы

Исследования и разработки

Исследования и разработки

## Маркетинг

## Маркетинг

## Производство

## Производство

Рис.2. Дивизиональная структура

Географическая дивизионализация. Подразделения компании могут формироваться не только вокруг товарных линий, но и по географическому принципу. В такого рода структурах руководитель подразделения контролирует все осуществляемые компанией функции в конкретной стране или регионе, акцент в них переносится на операции компании в условиях территориального рынка Производство или адаптация продукта или услуг к условиям региона позволяет компании получить конкурентное преимущество. Географическая дивизионализация позволяет добиться повышения координации различных видов деятельности и уровня удовлетворения потребителей в каждом из регионов.

Достоинства и недостатки. Средней по размерам компании весьма непросто сделать выбор между функциональной и дивизиональной структурами, так как у каждой из них определенные преимущества и слабости (достоинства и недостатки дивизиональной структуры представлены в табл.2) Разделение работников и ресурсов вдоль дивизиональных линий способствует гибкой, оперативной реакции компании на изменения во внешней среде, так как каждая из бизнес единиц относительно невелика и “вписывается” в окружение. В силу того что внимание сотрудников сконцентрировано на единственной товарной линии, потребности покупателей удовлетворяются на высоком уровне. Улучшается и координация деятельности функциональных отделов подразделения, так как сотрудники сгруппированы “под одной крышей”, ориентированы на обеспечение наиболее эффективной деятельности единственной товарной линии.

Дивизиональная структура позволяет высшему руководству компании четко распределить ответственность за результаты деятельности в подразделениях. Поскольку каждое из них является самостоятельной бизнес единицей, за показатели качества непосредственно отвечает руководитель.

Таблица 2. Достоинства и недостатки дивизиональной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| • Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения внешней среды  • Побуждает к повышенному вниманию к потребностям потребителей  • Высокий уровень координации взаимодействий функциональных подразделений  • Четкое распределение ответственности в рамках подразделения  • Акцент на товар в целом и цели подразделения  • Развитие навыков общего руководства | • Дублирование ресурсов в подразделениях  • Относительно низкий уровень технического развития и специализации в подразделениях  • Слабая координация взаимодействий подразделений  • Ограничение контроля над деятельностью подразделений со стороны высшего руководства  • Конкуренция за корпоративные ресурсы |

И наконец, задачи управленцев в большей степени связаны с успехом продукта, нежели с деятельностью их собственного функционального отдела, а значит, развивается широкая целевая ориентация, что способствует их росту как генеральных менеджеров.

К основным недостаткам товарной структуры, как правило, относят дублирование ресурсов и высокие издержки функционирования самостоятельных отделов. Например, несколько отделов Ниокр нуждаются в одном и том же оборудовании. Организация в целом не имеет возможности воспользоваться эффектом масштаба. Функциональные отделы подразделений немногочисленны, а значит, уровень их технической специализации невысок, возможности приобретения опыта и обучения ограничены. Дивизиональная структура отличается высоким уровнем координации в рамках подразделения, но возникают проблемы с согласованием совместных действий бизнес единиц. Отметим, что подразделения компании могут вступить в конкурентную борьбу за распределяемые штаб-квартирой корпорации ресурсы, начинаются политические игры. Дивизиональная структура предполагает ограничение роли высшего руководства компании, поэтому его члены обязаны не пресекать любые “поползновения” подразделений в сторону дальнейшего расширения самостоятельности, а направлять их на координацию совместной деятельности.

Основное отличие между дивизиональной и функциональной структурами состоит в том, что командные цепочки каждой из функций сходятся на более низких уровнях иерархии. В дивизиональной структуре возникающие между отделами маркетинга, производственным и финансовым отделами противоречия будут разрешаться не президентом, а на уровне подразделений. Таким образом, дивизиональная структура благоприятствует децентрализации. Принятие решения делегируется, по крайней мере на один уровень вниз по иерархии, а президент и другие высшие менеджеры получают возможность сконцентрировать внимание на стратегических проблемах. Каждая компания должна тщательно проанализировать, в какой степени дивизиональная или функциональная структуры способны удовлетворить ее потребности, так как переход от одной структуры к другой сопряжен со значительными трудностями.

**1.2.3 Матричный подход**

Матричный подход предполагает одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации. Матрицу образуют двойные линии властных полномочий. Функциональная иерархия властных полномочий направлена вертикально, а дивизиональная иерархия властных полномочий — горизонтально. Горизонтальная командная цепочка формализует взаимоотношения и обеспечивает координацию взаимодействий функциональных отделов, а вертикальная структура — традиционное управление внутри них. Таким образом, матричный подход к структуре позволяет установить официальную командную цепочку, как для функциональных взаимоотношений, так и для взаимодействий между отделами.

Эффективность матричной структуры во многом определяется действиями менеджеров, призванных исполнять в ней ключевые роли. Данная система нарушает принцип единоначалия, но позволяет добиться равного внимания, как к функциональной, так и к дивизиональной линиям властных полномочий. Разделение ответственности по каждой цепочке команд позволяет относительно упорядочить систему в целом. Функциональный руководитель обеспечивает специальное обучение и назначение технического персонала на проекты, а руководитель подразделения отвечает за реализацию текущей программы в целом (решения по общему конструированию, предельные сроки в графике работ и координация выполняющих различные функции технических специалистов).

Пример матричной структуры приведен на рис. 3.

Президент

Исследования и разработки

### Вице-президент

Финансы

### Вице-президент

Производство

### Вице-президент

Маркетинг

Менеджер по товару А

Менеджер по товару А

Менеджер по товару А

Вертикальная функциональная командная цепочка

Рис. 3. Структура двойных властных полномочий в матричной организации

Старший инженер является сотрудником, подчиняющимся двум непосредственным руководителям (подотчетен одновременно двум начальникам). Время от времени таким работникам приходится находить самостоятельные решения по согласованию конфликтных требований матричных руководителей. Они обязаны добиваться совместных решений, должны обладать недюжинным талантом в области человеческих взаимоотношений. Матричный руководитель — это менеджер товарной линии или функциональный. Матричный руководитель отвечает за одну сторону матрицы, а высший руководитель компании — за матрицу в целом, как продуктовую, так и функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий.

Первоначально проблемы с адаптацией к взаимодействиям в матричной структуре испытывают как матричные руководители, так и сотрудники, “слуги двух господ”. Поскольку матричный руководитель имеет в своем подчинении только “половину” каждого работника, он должен консультироваться со своим коллегой с другой стороны матрицы, что означает необходимость совместных заседаний и дискуссий.

Достоинства и недостатки. Дуализм командной цепочки — основная причина возникающих в матричной структуре противоречий. В то же время она весьма успешно используется такими компаниями, как IBM, Unilever и Ford Motors. Матрица может быть очень эффективной в сложном, быстро изменяющемся окружении. Частые заседания руководителей позволяют своевременно обсуждать возникающие новые вопросы. Матричная структура позволяет эффективно использовать человеческие ресурсы, так как появляется возможность перемещения специалистов из одного подразделения в другое. Матрица благоприятствует обучению, как специалистов, так и руководителей высшего звена. Сотрудники функциональных отделов подразделений и в регионах, и в глобальной матрице получают возможность специализации и углубленного обучения и в то же время должны координировать свою деятельность с другими программами или отделениями. И наконец, матричная структура содействует командной работе и ориентации на цели подразделения (задачи, которые стоят перед сотрудниками, выходят за рамки функциональных отделов).

Недостатки матричной структуры — продолжение ее достоинств. Прежде всего, речь идет о путанице, вызываемой двойной командной цепочкой, что ведет к недоразумениям в отношениях матричных менеджеров и фрустрации сотрудников, подотчетных двум руководителям одновременно. Нередко в матричной структуре возникают острые конфликты между функциональными целями и задачами подразделений или отделений, ответственных за выпуск определенных товарных линий, и региональными руководителями в глобальных структурах. Данное обстоятельство обусловливает еще один недостаток: резкое увеличение времени, отводимого на заседания и дискуссии, посвященные разрешению противоречий. Нередко происходит “забалтывание” проблем, когда все дискуссионные “пары” уходят в “гудок”. Эффективная матрица предполагает углубленное обучение сотрудников искусству человеческих взаимоотношений, взаимодействиям с двумя руководителями, каждый из которых имеет право всего лишь на “половинку” каждого из работников, методикам конфронтации и разрешения конфликтов. Многие организации, попытавшиеся перейти на матричные структуры, в конечном итоге находят весьма затруднительными усилия, направленные на поддержание баланса власти (необходимое условие успеха матрицы). Функциональные и дивизиональные стороны матрицы должны обладать равными властными полномочиями. В противном случае (доминирование одной из сторон) преимущества матричной структуры теряются, и организация работает как функциональная структура с неформальными горизонтальными взаимоотношениями. Преимущества и недостатки матричной структуры представлены в табл. 3.

Таблица 3. Достоинства и недостатки матричной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| • Более эффективное, чем в традиционной иерархии, использование ресурсов  • Гибкость, адаптивность к изменяющейся внешней среде  • Развитие как общей, так и специальной подготовки руководства  • Кооперация между смежными функциями, все подразделения получают дополнительный опыт • Обогащение содержания рабочих задач для всех сотрудников | • Путаница и фрустрации, вызванные двойной командной цепочкой  • Возможность острых противоречий между сторонами матрицы  • Множество заседаний, слова превалируют над делами  • Необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений  • Высокая вероятность силового давления одной из сторон матрицы |

**1.2.4 Командный подход**

Одним из наиболее распространенных подходов к департаментализации является создание рабочих и управленческих команд. Вертикальная командная цепочка — один из наиболее действенных инструментов контроля, но положение, когда все значимые решения принимаются на высших уровнях иерархии приводит к существенному замедлению процесса осуществления выбора и концентрации ответственности на вершине управленческой пирамиды. Но многие компании делают ставку на делегирование властных полномочий, передачу ответственности на более низкие уровни иерархии и формирование участвующих в управлении рабочих команд, вовлеченность членов которых в процесс труда значительно возрастает. Данный подход позволяет добиться возрастания гибкости и адаптивности организации к происходящим в глобальной внешней среде изменениям.

Многофункциональные команды включают в себя сотрудников функциональных различных отделов, которые берут на себя ответственность за деятельность группы и совместно работающих над решением поставленных задач. Как правило, члены команды подотчетны “своим” функциональным отделам, но в то же время они отчитываются и перед группой, один из членов которой, как правило, выполняет функции непосредственного руководителя сотрудников. Многофункциональные команды получили широкое распространение в таких высокотехнологичных компаниях, как Lanier Technology, Compaq Computer, Quantum и AST Research.

Некоторые организации создают постоянные команды, т.е. рабочие группы, действующие как формальные отделы. Данная практика имеет много общего с рассмотренным нами дивизиональным подходом, за исключением того, что численность команд существенно меньше. Постоянные команды состоят из 20-30 сотрудников, каждый из которых выполняет определенные функции. Но даже в таких “сверхбольших” командах сотрудники идентифицируют себя как членов единой группы.

Пример командного подхода в организационной структуре показан на рис.4.

## Президент

Исследования и разработки

Исследования и разработки

Исследования и разработки

## Маркетинг

## Финансы

## Маркетинг

## Финансы

## Финансы

## Маркетинг

## Производство

## Производство

## Производство

Рис.4. Командный подход в департаментализации

Реорганизация компании и ее переход на новую структуру постоянных команд очень часто осуществляются в процессе так называемого реинжиниринга. Под **реинжинирингом** понимается радикальная перестройка бизнес процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек. Поскольку основной акцент в реорганизации переносится на процессы, а не на функции, нередко реинжиниринг выражается в отходе от вертикальной структуры и формировании принимающих активное участие в управлении команд.

Достоинства и недостатки. Формирование командных взаимоотношений позволяет, как преодолеть недостатки функциональных структур (в первую очередь, организованный сверху вниз процесс принятия решений), так и использовать некоторые их преимущества (масштабность организации, углубленное обучение), добиться разрушения “функциональных стен” между отделами. Члены команды в сравнении с преследующими собственные цели сотрудниками функциональных отделов хорошо осведомлены о проблемах коллег, значительно быстрее находят компромиссные решения. Командная структура позволяет организации ускорить процессы адаптации к изменениям потребностей потребителей и условий внешней среды, принятия решений (отсутствие необходимости утверждать их на “вершине” иерархии). Кроме того, происходит оздоровление морального климата организации. Вырвавшиеся из “мирков” отделов на организационные просторы сотрудники ощущают непосредственную причастность к крупным проектам, существенно обогащается содержание труда. Появление команд создает благоприятные условия для делегирования ответственности и властных полномочий на нижние уровни иерархии, что позволяет сократить число исполняющих контрольные функции менеджеров.

Но активно участвующих в командной работе сотрудников подстерегают ловушки конфликта опыта и двойной лояльности. Как правило, многофункциональная команда предъявляет к своим членам требования, отличные от тех, которым они должны были соответствовать в отделах. Такого рода конфликты должны разрешать сотрудники, принимающие участие более чем в одной команде. Возрастает время, которое приходится тратить на заседания и совещания, а значит, замедляется процесс координации. Следовательно, организация нуждается в командах для координации сложных проектов и адаптации к изменениям внешней среды, но она должна быть готова к снижению эффективности процесса производства. Наконец, командный подход нередко приводит к чрезмерной децентрализации. Нередко традиционно принимавшие решения руководители отделов негативно воспринимают командное самоуправление, относясь к нему, скорее, как к самоуправству. Поскольку члены команд не имеют возможности оценить свою деятельность “с высоты” корпоративного уровня, принимаемые с точки зрения интересов группы решения нередко вступают в противоречие с интересами организации в целом. Уточнение “маршрута” команды, ознакомление ее с корпоративными целями — задача высшего менеджмента. В обобщенном виде достоинства и недостатки командной структуры представлены в табл. 4.

Таблица 4. Достоинства и недостатки командной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| • Позволяет воспользоваться некоторыми преимуществами функциональной структуры | • Проблема двойной лояльности,  конфликты |
| • Увеличивается время заседаний и  совещаний, снижается эффективность использования ресурсов |
| • Устраняет барьеры между отделами, что способствует достижению компромиссов |
|
| • Нежелательный уровень децентрализации |
| • Ускорение реакции на потребности потребителей и процесс принятия решений |
|  |
|
| • Улучшение морального климата, повышение степени вовлеченности сотрудников в процесс труда |
|
|
| • Сокращение числа административных уровней |

**1.2.5 Сетевой подход**

Новейший подход к департаментализации — так называемая “динамическая сетевая” организация. Сетевая структура означает, что организация дезагрегирует свои основные функции (производство, инжиниринг, продажи, бухгалтерия и финансы) между отдельными работающими по контрактам компаниями и компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация. Организационная схема гипотетической сетевой организации представлена на рис.. Сетевой подход является поистине революционным, так как ответить на вопрос: “Что есть организация?” в традиционных терминах не представляется возможным.

К примеру, компания отказывается от исполнения собственными силами таких дорогостоящих сервисных функций, как обучение, юридическое обслуживание или инженерное обеспечение и заключает контракты на их выполнение другими специализированными организациями.

Пример сетевой структуры приведен на рис. 5.

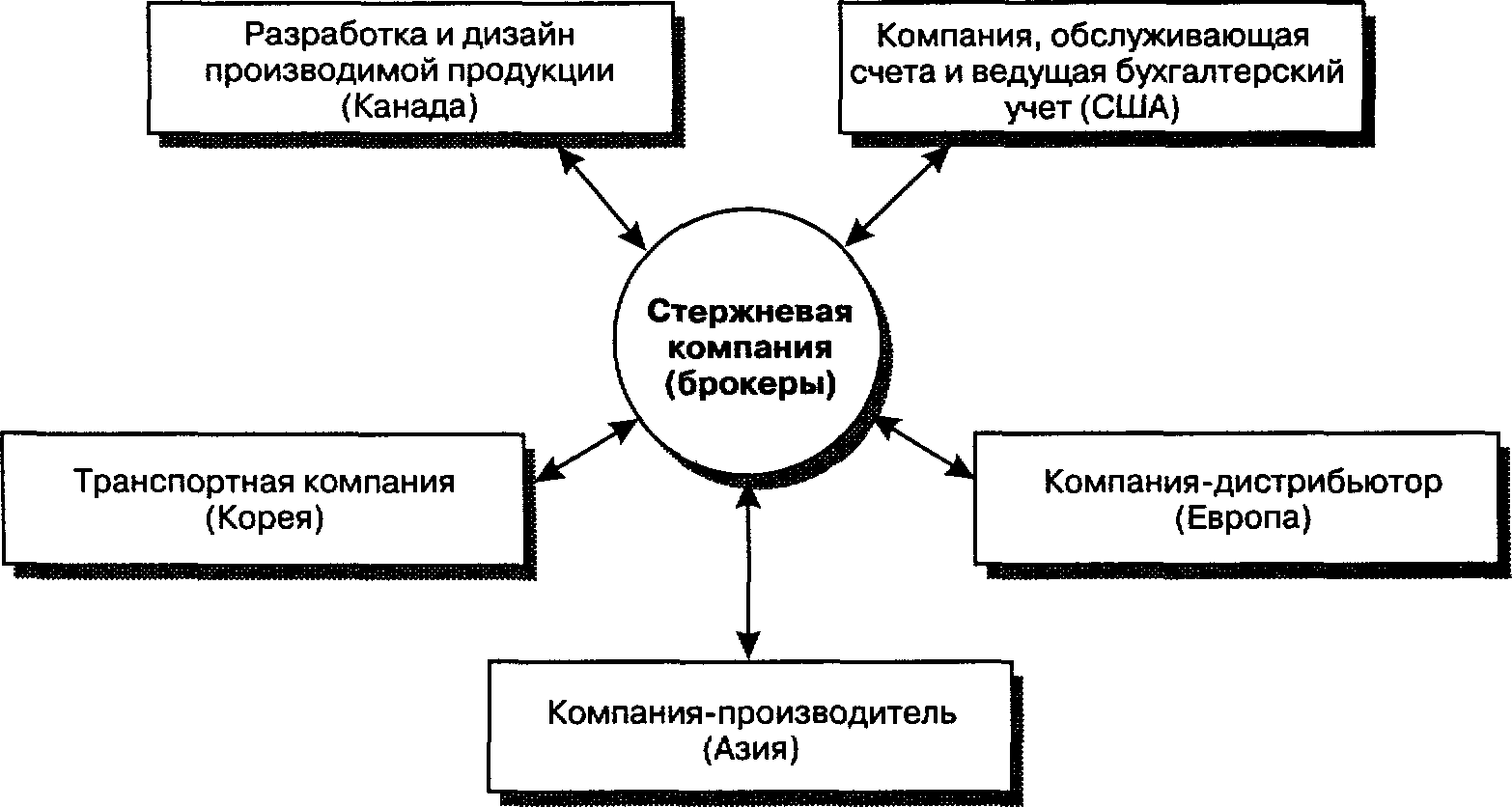


Рис.5. Сетевой подход в департаментализации

Процессы разработки производства и реализации осуществляются на контрактной основе по заказу небольшой фирмы, основная задача которой состоит в координации деятельности заинтересованных сторон. Сейчас рассматриваются подобные формы сотрудничества компаний как возникновение новой формы организации

Данный организационный подход наиболее адекватен международным операциям. Такие высокотехнологичные компании, как Аррlе, IBM и Dell Computer пользуются компонентами и программным обеспечением, производимыми фирмами самых разных стран.

Достоинства и недостатки. Как нам представляется, основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности в глобальном масштабе. Даже небольшая сетевая организация имеет все возможности превратиться в по-настоящему глобальную, использовать огромный ресурсный потенциал, что позволяет достичь высочайшего качества товаров и приемлемых цен, предлагать продукты и услуги всему миру. Кроме того, сетевая структура позволяет организации в полной мере воспользоваться преимуществами гибкости рабочей силы и широкого выбора. Повышенная гибкость предопределяется возможностями получения только необходимых организации в данный момент услуг (к примеру, разработка инженерных решений или установка оборудования) и заключения контрактов с новыми поставщиками (отсутствие ограничений на заводские площади, оборудование и число работников). Оперирующая в сети организация развивает максимальную скорость адаптации к новым товарам и возможностям рынка. Следовательно, возрастает разнообразие рабочих заданий, исполняемых ее постоянными сотрудниками, чувства удовлетворения, от труда которых возрастает. Наконец, уровень гибкости сетевой структуры детерминируется минимальным числом менеджеров. Отсутствует необходимость во вспомогательных специалистах и в администрации. Таким образом, сетевая организация обычно имеет 2-3 уровня иерархии (в традиционных структурах — десять и более).

Один из основных недостатков сетевых структур — отсутствие непосредственного контроля, когда менеджменту компании-брокера приходится полагаться на контракты, координацию, переговоры и электронные сообщения. Не менее значимой проблемой является возможность нежелательной утраты организационных частей. Если субподрядчик не справляется с условиями поставок, отходит от дел или его предприятие терпит банкротство, штаб-квартира на время утрачивает возможности ведения бизнеса. Существенно повышается степень неопределенности, так как поставки товаров и услуг находятся вне сферы непосредственного контроля менеджмента. И наконец, в такого рода организациях возникают проблемы с лояльностью сотрудников компании, которые знают, что менеджмент может принять решение об отказе от их услуг в пользу внешних поставщиков. Замедляется развитие корпоративной культуры, возрастает текучесть кадров, что приводит к ослаблению эмоциональных взаимосвязей организации и сотрудников.

Достоинства и недостатки сетевой структуры представлены в табл. 5

Таблица. 5. Достоинства и недостатки сетевой структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| • Конкурентоспособность на мировом уровне  • Гибкость, высокий уровень удовлетворения от труда сотрудников  • Сокращение потребности в управленческом персонале | • Отсутствие возможности непосредственного контроля  • Возможность нежелательной утраты организационных частей  • Низкая лояльность сотрудников |

**1.3 Проектирование организационных структур управления**

Проектирование рациональной и эффективной структуры организации связано, прежде всего, с достижением поставленных перед нею задач. В связи с этим проектирование организационной структуры фирмы должно опираться на её стратегические планы. Вот почему последовательность разработки организационной структуры фирмы подобна последовательности процесса планирования и включает следующие этапы.

*Деление организации по горизонтали.* Выделяются подразделения по основным направлениям реализации стратегии. Устанавливается, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

*Установление соотношения полномочий различных должностей.* Устанавливается, цель команд. При необходимости осуществляется деление на более мелкие подразделения с целью эффективного использования специализации и во избежание перегрузки производства.

*Определение должностных обязанностей.* Они формулируются как комплекс определенных задач и функций и поручаются конкретным лицам.

Спроектированная структура не является застывшей формой. В ходе планирования и контроля деятельности фирмы она может видоизменяться и реорганизовываться для успешной адаптации к изменениям внешней среды фирмы.

Схематическое изображение структуры управления, всех связей между службами (подразделениями) фирмы и её органами управления носят название *органиграммы.* Каждая фирма имеет свою организационную структуру управления по аналогии с анатомией и физиологией человека. Различают органиграммы:

фактические (действительные);

рациональные (после ликвидации ненужных связей);

желаемые (к которым необходимо стремиться).

Органиграммы служат:

обеспечению порядка в фирме;

усилению ответственности работников;

предотвращению конфликтов;

обоснованием замены руководителей подразделений;

рационализации структуры управления.

В органиграммах выделяют следующие связи:

линейные (их обычно обозначают непрерывными линиями);

функциональные (могут изображаться прерывными линиями);

связи, обусловленные передачей специализированных полномочий (маркетинг, сбыт, реклама и т.д.).

Создание структуры есть важным элементом в организационной деятельности фирмы. Выбор эффективной методики департаментации и формирование всего комплекса организационных структур - также жизненно важный элемент в деятельности менеджерского корпуса.

**2. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования**

**2.1 Основные исторические этапы в развитии предприятия**

Производственное объединение «Новокраматорский машиностроительный завод» – одно из крупнейших предприятий тяжелого машиностроения СНГ. Объединение расположено в городе Краматорске Донецкой области.

Торжественная закладка будущего машиностроительного гиганта была проведена 8 октября 1929 года, а 10 февраля 1931 года был сдан в эксплуатацию цех металлических конструкций. 28 сентября 1934 года состоялся торжественный митинг, посвященный открытию НКМЗ..

Во время немецко-фашистской оккупации Донецкой области (1941-1943 г.г.) завод был варварски разрушен. В 1943 году началось возрождение завода на новой технической базе. В 1944 году была возведена первая очередь НКМЗ. В 1948 году производство продукции превысило довоенный уровень.

1929 г. - 8 октября состоялась торжественная закладка завода.

1931 г. – 10 февраля вступил в строй один из первых цехов – цех металлоконструкций.

1933 г. – 9 января начал выпускать продукцию сталеплавильный цех; 20 января дал первую продукцию фасонно-литейный цех.

1934 г. – в чугунолитейном цехе впервые в СССР заформована и отлита нижняя часть патрубка массой 80 тн для турбины мощностью 50000 кВт; 28 сентября – официальный пуск завода.

До 1994 года завод принадлежал государству, в мае 1994 года был заключен договор об аренде предприятия, а позднее принято решение о создании закрытого акционерного общества.

Однако закрытая форма собственности не позволяет привлечь необходимые инвестиции для модернизации и развития завода, что вынуждает отклонять некоторые предложения заказчиков из-за невозможности выполнить технические требования по качеству вследствие нехватки высокоточного оборудования. Все это наносит фирме крупные потери в виде упущенной прибыли, поэтому завод преобразуется в общество с ограниченной ответственностью, что влечет за собой изменение в организационной структуре предприятия.

Направления деятельности завода.

НКМЗ в основном специализируется на производстве промышленного оборудования (прокатного, кузнечно-прессового, металлургического, горнорудного). Выпускаются также подъемно-транспортные машины и ТНП.

На данный момент основная задача руководства – расширение существующих и поиск новых рынков сбыта продукции. Поскольку спрос отечественных потребителей не в состоянии удовлетворить потребность в загрузке производственных мощностей, а их платежеспособность зачастую не соответствует запросам работы в условиях рынка, наиболее острой делается задача поиска заказчика за рубежом.

**2.2 Структура управления предприятием**

Структурная реорганизация на заводе НКМЗ базировалась на ряде общих концептуальных и методических положений. К их числу относят:

Необходимость органичного сопряжения процессов реформирования формы собственности предприятия (переход на аренду, акционирование) и перестройки системы внутрифирменного управления.

Комплексный системный подход к процессу изменений в организационно-управленческом обеспечении производства, позволяющий практически реализовать через систему внутрифирменного управления такие принципиально важные требования стратегического менеджмента, как повышение восприимчивости предприятия к изменениям внешних условий, усиление интеграции всех внутрипроизводственных структурных подразделений, кооперации внутрихозяйственных связей, четкую ориентацию всех звеньев и процессов управления на повышение конкурентоспособности продукции и рынок, то есть единое направление их действий во внешней и внутренней политике, и тем самым в конечном итоге обеспечить достижение управленческой синергии – получение нового, более высокого эффекта от сложения всех сил персонала.

Перестройка организационной структуры и системы внутрифирменного управления призвана содействовать усилению роли менеджмента в осуществлении стратегических целей и миссии предприятия, способствовать осуществлению долгосрочных стратегических задач посредством конкретных практических шагов, обеспечить вовлечение в творческий поиск максимального количества интеллектуального потенциала и тем самым подготовить почву для своевременного предвосхищения потребностей рынка и создания новых потребительских свойств и видов продукции, укреплять позиции и конкурентоспособность предприятия на внешнем и внутреннем рынках

Цель организационной структуры предприятия – поддерживать поведение фирмы, обеспечивать возможность приведения в соответствие стратегии и потенциала предприятия для осуществления быстрой и высокочувствительной реакции на меняющуюся внешнюю среду.

Реорганизация оргструктуры должна предусматривать также возможность создания необходимых предпосылок усиления административной реакции фирмы – ее способности эффективно и своевременно обеспечивать названные выше типы взаимодействия с окружением в случае активизации дестабилизирующих факторов во внешней среде, позволять общему руководству держать под контролем сопротивление изменениям, своевременно принимать меры упреждающего воздействия.

В целях стабилизации производства НКМЗ и создания необходимых предпосылок для его дальнейшего устойчивого развития процесс изменения формы собственности предприятия был органически сопряжен с дальнейшей реорганизацией структуры и системы внутрифирменного управления. В соответствии с приказом по заводу от 24.03.95 «О мерах по совершенствованию организации управления, созданию новой продукции и повышению эффективности производства» была разработана Комплексная программа совершенствования организации управления в рыночных условиях, создание новой конкурентоспособной продукции и повышения эффективности производства ЗАО НКМЗ на 2000-1997 г.г.

Практическим результатом осуществления намеченных мероприятий явилась разработка и внедрение децентрализованной, основанной на корпоративных принципах дивизиональной (продуктовой) структуры внутрифирменного управления, общая схема которой представлена ниже.

С внедрением в ЗАО НКМЗ дивизионально-продуктовой оргструктуры произошли значительные изменения в соотношении вертикальных и горизонтальных связей, распределении функций в аппарате управления.

Организационная структура ЗАО НКМЗ представлена в приложении № А.

Наиболее существенные, кардинальные изменения в структуре управления были проведены в подразделениях основного и вспомогательного производства, где были организованы пять самостоятельных функциональных подразделений (производств), специализированных по технологическому признаку – продуктовые центры по видам изготовляемых машин и оборудования:

металлургическое оборудование;

производство металлургического оборудования;

производство горнорудного и кузнечно-прессового оборудования;

производство серийных машин;

производство товаров народного потребления.

Производства возглавили директора, подчиняющиеся непосредственно правлению акционерного общества, в отличие от прошлых лет, когда все производительные структуры подчинялись непосредственно заместителю генерального директора по производству, а конструкторские и технологические службы – главному инженеру.

В соответствии с новой оргструктурой в состав каждого производства. Помимо основных и вспомогательных цехов и непосредственно управленческого аппарата, вошли производственно-диспетчерский отдел, конструкторские и технологические отделы, группы экономического анализа, а также вновь созданные в каждом из них отделы маркетинга и контрактов.

Каждый продуктовый центр стал самостоятельно отвечать за развитие и обеспечение заказами своего производства, выпуск высококачественной, пользующейся спросом на рынке продукции и ее реализацию, за объем средств, поступающих от заказчиков. Делегирование полномочий хозяйственного управления на микроуровень внутри предприятия, расширение самостоятельности производств, из прав и ответственности обеспечили заинтересованность всех подразделений в выпуске конкурентоспособной продукции.

Для просмотра результатов от применения данной структуры, сравним ее со структурами которые применялись, на предприятии ранее. Возьмем для этого основные технико – экономические результаты за определенные годы, но при этом надо учитывать, что тогда был другой политический и экономический строй, кризис экономики, которые не смогут реально отобразить положение вещей.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тех-эконом показат | 1995 | 2000 | 2005 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Готовой продукц т. грн. | 6589023 | 3989525 | 4875128 |
| Фондовооруженность | 2270,92 | 1934,66 | 2777,99 |
| Стоимость ОПФ т. грн. | 78569354 | 46952192 | 44567341 |
| Числен работающ. чел. | 34598 | 24269 | 16043 |
| Ср. Зароб. плата грн | 325 | 453 | 820 |



Рис.6. Количество работающих.



Рис.7. Стоимость ОПФ и годовой выпуск продукции.



Рис.8. Качество труда и его оплата.

По графикам можно определить, что численность работающих на предприятии неуклонно снижалась и быстрыми темпами за 10 лет. Стоимость основных производственных фондов уменьшилась за счет увеличения срока эксплуатации и износа, но также на предприятии ведется модернизация и замена устаревшего оборудования на новое. Годовой выпуск продукции уменьшился, но незначительно. Заработная плата трудящихся завода неуклонно растет и улучшается условия и качество работы труда из-за хорошей вооруженности труда.

Следовательно, можно говорить о правильном курсе предприятия в сфере изменения организационной структуры управления в новых экономических условиях, что позволяет ему быть лидером машиностроения Украины.

2.**3 Перестройка организационной структуры управления**

В настоящее время выделяют четыре распространённых направления перестройки организационной структуры управления фирмы.

**1. Перестройка принципов управления. Смысл её заключается:**

в периодическом изменении соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении с изменениями стратегических направлений фирмы и взаимосвязей между подразделениями;

в усилении программно-целевого управления, требующего целенаправленного объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

**2. Перестройка в аппарате управления. Смысл её заключается:**

Предусматривает: перегруппировку подразделений и изменение характера взаимосвязей между ними;

выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп;

реорганизацию внутренних структур в результате поглощения других фирм или наоборот образования дочерних.

**3. Перестройка в функциях управления. Смысл её заключается:**

Заключается в: усилении стратегического планирования и прогнозирования, которые базируются на разработке долгосрочной экономической и технической политики;

усилении контроля за качеством продукции на всех этапах её разработки и производства;

в применении информатики и экономического анализа деятельности фирмы с использованием ЭВМ;

поощрение работников за разработку новых идей в области производства и управления;

усиление социально-психологических аспектов управления;

в концентрации маркетинговой деятельности на достижении конечных результатов программ маркетинга по продукту и производственному отделению.

**4. Перестройка в хозяйственной деятельности фирмы. Смысл её заключается:**

изменение технологического процесса;

применение ГПМ и ГПС;

углубление межфирменного сотрудничества в области специализации и кооперации производства (выполнение крупных научно-технических программ на международном уровне; создание СП не только в разработке природных ресурсов развивающих стран, но и в наукоемких перспективных областях развитых стран).

При переходе страны из одного политического строя в другой необходимо быстрее адаптировать свою организационную структуру к среде в которой работаешь, с этим медлить нельзя а то «вылетишь в трубу».

При нестабильной работе предприятия необходимо выявить негативные причины и если они связаны с организаторскими то нужно их устранить или менять всю структуру управления организации, чтобы привести к нормальной работе предприятия.

**Заключение**

Данная курсовая работа даёт понять, что управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий: решение одних и также вопросов не должно находится в ведение разных подразделений все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

В рамках структуры управление протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределенные задачи и функции управления, а итак - права и ответственность за их выполнение. Из этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму распределения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченной целые менеджмента.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между разнообразными участками предприятия, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирование (как процесса реализации структурных связей системы управление). Связь структуры управление с ключевыми понятиями менеджмента - его целью, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями, - свидетельствует про ее огромное влияние на все стороны управления. Поэтому менеджеры всех уровней должны уделяют огромное внимание принципам и средствам формирование структур, выбора типа или комбинации структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия цели, которые решаются и задачами которые перед ними стоят.

Прежде всего структура должна отображать цель и задачи организации, итак, быть продлежать производству и изменяться вместе с изменениями,которые происходят. Она должна отображать функциональное разделение труда и объем полномочий менеджеров; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и распространяющимися на всех уровнях управления. При этом полномочие руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна отвечать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых она будет функционировать. Нельзя слепо копировать структуры управления, которые действуют успешно в других организациях.

Создание структуры есть важным элементом в организационной деятельности фирмы. Выбор эффективной методики департаментации и формирование всего комплекса организационных структур - также жизненно важный элемент в деятельности менеджерского корпуса. Как правило, в таких корпорациях при признаках недостатков в функционировании высшего звена менеджмент решает вопрос о необходимости реорганизации в управленческой структуре.

При выборе данной курсовой работы я, хотел постичь одну или несколько основополагающих истин менеджмента как науки - и достиг.

Мне как будущему менеджеру данные полученные при работе над этой курсовой работы, позволят более эфективно управлять подразделением или фирмой в целом.

**Список литературы**

1. Дафт Р.Л. “Менеджмент” – СПб.: “Питер”, 2005. – 836с.: ил.
2. Бавыкин В. «Новый менеджмент».-Г.: Экономика, 1997.-368с.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. - Г.: «Инфра-М», 1997. - 344с.
4. Вейлл Питер. Искусство менеджмента. -М Новости, 1993. -221с.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. -Г. «Дело»», 1991. - 320с.
6. Гравин В. Дятлов В. Основы кадрового менеджмента - М 1996. - 608с.
7. Коротков С. Концепция менеджмента.: Учебное пособие. - 1996.-304с.
8. Паркинсон С.Н. Рустамджи М.К. «Искуство управление» /пер. с англ. К. Савельева.-Г.:Агенство «ФАИР»,1997. -272с.
9. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. - Г.: УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.
10. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. -Г. 2000. -491 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. - пер. с англ. - М.: «Дело», 1994. - 702с.
12. Румянцева К.Р. Менеджмент в организации. - Г.: УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.
13. Фатхутдинов Р. П. «Система менеджмента».-Г.:АО «Бизнес-школа», 1996.-367с.
14. «Словарь-справочник менеджмента» - М.:1996.-608с.
15. Основы менеджмента и маркетинга / Под ред. Г. Садегорова.- Минск.: Высшая шк. 2000.-382с.
16. Андрушкин Б.М., Кузьмин О.Э. «Основы менеджмента».- Львов: «мир», 2000. -296 с.