ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КУРСОВАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

”ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ” НА ТЕМУ:

”**Проектирование организационной структуры**

**управления”**

Выполнил студент

2 курса, 276 группы

Картавых Данил Геннадьевич

Научный руководитель:

Джумиго Н.А.

**Барнаул 2009**

Содержание

Введение

1. Теоретические основы формирования организационных структур управления предприятием

1.1. Организационное проектирование систем управления

1.2 Особенности отрасли производства бытовых холодильников

2. Проектирование организационной структуры АО «Бирюса»

2.1 Анализ факторов, влияющих на формирование организационных структур управления

2.2 Матрица функциональных связей

2.3 Описание схемы спроектированной организационной структуры

3. Анализ разработанной организационной структуры

3.1 Оценка эффективности проектируемой организационной структуры

3.2 Выводы и рекомендации

Заключение

Список используемых источников

Приложение А. Организационная структура АО «Бирюса»

Введение

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

Построение структуры управления организацией — это важная составная часть общей функции управления — организовывания, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Ее реализация может потребовать реструктуризации, как самой организации, так и ее управляющей системы, а также создания условий для формирования высокочувствительной к изменениям культуры организации. Культура как сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения отражает характер отношений между работающими, т.е. прямо связана с организационной структурой. Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации. Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава самой организации (разукрупнение, объединение, слияние с другими организациями и др.) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

Таким образом, целью этой практической работы является: изучение всевозможных структур управления, их составляющих, плюсов и минусов, и затем проектирование организационной структуры предприятия АО Бирюса на основе изученного материала.

**1. Теоретические основы формирования организационных структур управления**

**1.1 Организационное проектирование систем управления**

Организационная структура управления – это упорядоченная совокупность прочно взаимосвязанных элементов, являющихся основой функционирования и развития организации как единого целого.

Ключевыми понятиями систем 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. 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.

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. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. 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.

Структура организации включает в себя все средства, с помощью которых осуществляется:

* Распределение различных видов деятельности между компонентами организации
* координация деятельности этих компонентов

Известное исследование Бернса показывает, что работа в организации может быть разделена и скоординирована совершенно различными способами. Для того, чтобы это было сделано успешно: выбранные средства (то есть организационная структура) должны соответствовать обстоятельствам и условиям, сложившимся в данной организации и ее внешнему окружению.

Это означает, что в зависимости от конкретных условий из нескольких различных структур одна может быть более, а другая менее подходящей. Ни одна из них, по всей видимости, не будет весьма эффективной, но некоторые из них будут отвечать нуждам организация больше, чем другие.

Бернс определил два вида структур организации: механистические и органические. Он считал, что в разных случаях подходящими будут различные структуры. В органических структурах инструкций значительно меньше. Органические структуры поддерживают любые связи и взаимодействие, по вертикали или по горизонтали, которые содействуют выполнению работы. Континуум между механистической и органической структурами позволяет найти в его рамках место разным структурам, первая из которых пригодна при стабильных условиях, а вторая - при управлении инновациями и в условиях неопределенности.

Согласно Бернсу, организацию нужно рассматривать как совокупность трех социальных систем: формальная система руководства, структура карьеры и политическая система.

Эти утверждения представляют основные положения так называемой "ситуационной теории организационной структуры".

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления. организационный структура управление

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Преимуществами такой структуры можно назвать:

* Простое построение
* Однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности
* Жесткое руководство органами управления
* Оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

* Затруднительные связи между инстанциями
* Концентрация власти в управляющей верхушке
* Сильная загрузка средних уровней управления

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

* Сокращение звеньев согласования
* Уменьшение дублирования работ
* Укрепление вертикальных связей и усиление контроля над деятельностью нижестоящих уровней
* Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

К недостаткам:

* Неоднозначное распределение ответственности
* Затруднённая коммуникация
* Длительная процедура принятия решений
* Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место

Функционально-линейная структура (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Эти штабы могут:

* Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства);
* Находиться в нескольких уровнях управления;
* Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

* Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников
* Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров)
* Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса

Недостатки:

* Затрудняет горизонтальное согласование
* С трудом реагирует на изменение

Линейная организационная структура с перекрёстными функциями. При такой организационной структуре сохраняется движение по инстанциям, но определённые функции, относящиеся ко всему предприятию, например, кадровая политика, подготовка производства, учёт и отчётность, планирование сроков и контроль над их выполнением и т.д. выделяются в функциональные отделы, которым предоставляются полномочия для дачи распоряжения. Руководители линейного и функционального отделов имеют право на совместное принятие решений для соответствующего отдела предприятия. Например, право по найму рабочей силы для цехов принадлежит совместно начальнику отдела кадров и начальнику технического отдела. Если они не приходят к соглашению, то должна вмешаться вышестоящая инстанция.

Дивизиональная структура управления. В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции (продуктовая структура управления) или на пространственное единство (региональная структура управления).

Вышеописанные структуры относятся к бюрократическому типу организации структур управления. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы: 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов; 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей; 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную, четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

Рассмотрим другой тип организации структур управления предприятием - органический. Этот 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. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

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

К такому типу относится матричная структура. Это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создаётся путём совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:

* подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;
* определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;
* организация специальной службы управления программой.

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре; создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение её долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

Преимущества матричной структуры управления:

* Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними.
* Разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений)
* Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричные структуры управления способствуют проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного технологического оборудования, что ведёт к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

**1.2 Особенности отрасли производства бытовых холодильников**

Холодильное машиностроение ранее выпускало все виды холодильного оборудования, полностью обеспечивая потребности страны. Практически все компоненты выпускаемых холодильных машин и установок были отечественного производства. Опора на международную кооперацию была минимальной.

Начиная с 1992 г. в стране шло падение объемов производства холодильного оборудования на предприятиях, осуществляющих полный цикл от разработки до серийного выпуска.

В то же время образовывались малые предприятия по выпуску холодильной техники, в первую очередь для торговли, работающие в основном (90 %) на импортных комплектующих (компрессоры, аппараты, системы автоматизации) и являющиеся по существу предприятиями "отверточной сборки".

Отсутствие в этот период государственной экономической политики в области машиностроения вызвало ряд негативных последствий: выпуск отечественной техники был сведен к минимуму; на российский рынок хлынул поток зарубежного холодильного оборудования.

В итоге мы имеем сегодня следующую картину с обеспечением потребности страны в холодильном оборудовании.

По данным Государственного таможенного комитета Российской Федерации, импорт холодильного оборудования возрастает из года в год. Только с 2001 по 2004 г. он вырос с 226 до 350 млн. долл. США, в том числе по промышленному и торговому холодильному оборудованию с 32 до 79 млн. долл. США. Даже в такой относительно благополучной нише, как бытовая холодильная техника, импорт за последние 4 года увеличился в 2,7 раза. При собственном объеме производства в 2004 г. 2,65 млн. шт. импорт составляет 1, 72 млн. шт.

В 2004 г. потребность России в промышленном и торговом холодильном оборудовании обеспечивалась: отечественным производством (порядка 50 млн. долл. США), отверточным производством из импортных комплектующих (около 70 млн. долл. США) и за счет чистого импорта (приблизительно 80 млн. долл. США).

Если учесть, что парк промышленного и торгового холодильного оборудования и компрессоров составляет около 1550 тыс. шт., причем с 1992 г. идет постоянное уменьшение выпуска отечественного холодильного оборудования, а сегодня собственный объем его производства не превышает 10-15 % от потребности, то совершенно очевидно, что основное расширение парка холодильного оборудования и его замена происходят за счет зарубежной техники.

Предприятия - потребители холодильной техники, севшие на "иглу" импортного холодильного оборудования, импортных материалов и веществ, становятся зависимыми от зарубежных производителей, что в конечном итоге приводит к удорожанию продукции. Идет хорошо известный процесс завоевания рынка: на первом этапе - продажа оборудования по низким, зачастую демпинговым, ценам; на следующем - насыщение рынка таким оборудованием и получение длительной прибыли от дорогих запасных частей, комплектующих, расходных материалов, а затем привязка потребителя к определенной фирме для дальнейшего оснащения аналогичным оборудованием.

Отечественная промышленность, испробовав все возможные локальные припарки по совершенствованию своей продукции, медленно, со скрипом и скрежетом разворачиваясь, все же готовится к системным начальным изменениям.

Осознана, наконец, необходимость привлечения к разработкам изделий на ранних стадиях высококвалифицированных дизайнеров по промышленному оборудованию. Активно используется маркетинг как элемент системы управления производством (а не только как маркетинг сбыта). Технологически переоснащаются старые и ручные производства, оптимизируются технологические процессы. Закупается та часть импортной комплектации, которую на сегодня невозможно или невыгодно изготовлять в России и которая в первую очередь влияет на качественные характеристики изделий. Создаются совместные производства. Берется под контроль и лицензируется деятельность сервисных центров.

Огромные резервы уменьшения затрат заложены в оптимизации структуры управления в соответствии с новыми подходами и технологиями, в сокращении избыточного персонала, переквалификации и профессионализации остающихся кадров, повышении их производительности труда, изменении принципов и системы оплаты, в переходе на энерго - и материалосберегающие технологии, использование нетрадиционных материалов. За этими общими подходами стоят конкретные решения для каждого завода.

#### Рассмотрим ярких представителей этой отрасли, таких как Подольский завод холодильников (производитель марки холодильников Exqvisit) и ОАО Норд.

Оттолкнувшись от «отверточного» производства, постепенно на заводе отказались от сборки холодильников из чужих комплектующих, и 11 декабря 2003 года с подольского конвейера сошел первый холодильник, произведенный самостоятельно. К январю следующего года производительность достигла 200 холодильников в месяц, а к июню – 3000 в месяц.

Продукция завода рассчитана на массового потребителя. Сегодня Подольский завод выпускает около 4000 холодильников в месяц, для которых 75% комплектующих производит самостоятельно. При этом проектная мощность завода позволяет к концу 2006 года удвоить количество производимой холодильной техники. Постоянно совершенствуется производство, вводятся дополнительные мощности, запускается новое оборудование. Введены в строй три линии заливки ППУ-изоляции, новая автоматическая линия порошковой окраски, приобретаются термопласт автоматы, высокопроизводительный инструмент ведущих фирм. Сегодня холодильная техника Подольска – это конкурентоспособный товар, при изготовлении которого используются компрессоры и материалы всемирно известных производителей.

Все участки производства холодильников нашего завода оснащены высокопроизводительной техникой, при этом все этапы работы постоянно совершенствуются, закупается инструмент ведущих фирм. Приобретение заливочного комплекса итальянского производства позволило повысить производительность труда и культуру производства, сократить потери пусконаладочных операций. Автоматическая линия порошковой покраски холодильников обеспечивает высокую производительность качественных покрасочных операций: участие всего лишь 5 человек позволяет выпускать с линии четыре тысячи холодильников в месяц. Такой же высокой производительностью характеризуются этапы производства всех деталей холодильных шкафов. Высокой квалификацией персонала завода объясняется неуклонно возрастающее количество холодильников, сходящих с конвейера завода ежемесячно. Квалифицированная эксплуатация оборудования завода - одна из составляющих успешного функционирования предприятия и его перспективного развития.

Ген директор

Заместитель по общим вопросам

Заместитель по кадрам

Заместитель по маркетингу

Заместитель по комм. вопр. и эк-ке

Заместитель по пр-ву

Начальник охраны

Отдел кадров

Отдел маркетинга

Главный бухгалтер

Главный технолог

ОТО

Отдел ГО и ЧС

ЖКО

Юрисконсульт

Начальник отдела качества

Финансовый отдел

АХО

ООТиЗ

Отдел сбыта

ОМТС

Планово-экономический отдел

Отдел обслуживания производства

Начальник упаковочного цеха

Начальник производственного цеха

Рисунок 1 - организационная структура управления ОАО Подольский завод холодильников.

ОАО "НОРД" - одно из крупнейших предприятий по производству холодильных приборов на территории СНГ и Европы. В настоящее время ОАО НОРД выпускается 64 модели холодильных приборов и более 280 их модификаций, причем 76 % продукции отгружается на экспорт. Совокупный валовой оборот предприятий ОАО НОРД за 2 месяца 2006 года составил 112 млн. 48,9 тыс. дол., что к соответствующему периоду 2005 года составляет 123,3%

За 2 месяца 2006 года предприятиями ОАО НОРД было выпущено: холодильных приборов 175 667 штук, компрессоров 130 200 штук.

Каждые 109 секунд со сборочного конвейера выходит новый холодильник. Полный цикл изготовления холодильника - 10 часов. Период подготовки к производству новой модели холодильника 8 месяцев. Ежегодно выпускается 5-7 новых моделей холодильных приборов. Каждые 2 года обновляется весь модельный ряд холодильников и морозильников.



Рисунок 2 - Структура управления ОАО НОРД.

АО «Бирюса» является крупнейшим производителем бытовых холодильников на территории России. Именно поэтому для такой крупной компании следует избрать бюрократическую структуру управления, которая наиболее эффективны именно для сверхкрупных предприятий. В качестве эталонной изберем линейно-функциональную структуру ОАО Подольский завод холодильников.

**2. Проектирование организационной структуры АО «Бирюса»**

**2.1 Анализ факторов, влияющих на формирование организационных структур управления.**

К структуре управления предприятием предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Все они учитываются в принципах формирования ОСУ. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура 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, а также надлежащую специализацию.

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 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.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) организационной структура множества различных факторов воздействия на ОСУ.

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.Очевидно, что организационная структура крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение организационной структура с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации организационная структура или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспосабливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование организационной структуры оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и организационная структура фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

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.

**2.2 Матрица функциональных связей**

В таблице использованы следующие обозначения:

О – отвечает за выполнение цели

П – предоставляет исходные данные

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленные документы

Р – принимает решение

- функция не выполняется

Обозначения в заголовках столбцов:

1 - Генеральный директор,

2 - Главный инженер,

3 - Заместитель директора по маркетингу,

4 - Заместитель директора по персоналу,

5 - Заместитель директора по общим вопросам,

6 - Заместитель директора по экономике и финансам,

7 - Заместитель директора по техническому обеспечению и научным разработкам,

8 – Главный бухгалтер,

9 – Юридическая служба,

10 - Канцелярия,

11 - Бухгалтерия,

12 - Отдел охраны труда,

13 - Служба маркетинга,

14 - Кадровая служба,

15 - Финансово-экономический отдел,

16 – Отдел НТР,

17 – Отдел технического контроля,

18 - Хозяйственная служба,

19 - Отдел МТС,

20 - Транспортный участок,

Обозначения в заголовках строк:

F1- Изучение состояния спроса и конъюнктуры рынка

F2- Выбор потребителя

F3- Реклама и имидж фирмы

F4- Поиск и реализация конкурентных преимуществ

F5- Ведение учета ресурсов и других ценностей предприятия

F6- Ведение бухучета

F7- Платежи в гос. Бюджет РФ и по кредитам

F8- Контроль за инвентаризацией

F9- Расчет по зарплате с работниками

F10- Экономическое планирование

F11- Социальное планирование

F12- Учет личного состава предприятия

F13- Работа с трудовыми книжками и документацией

F14- Обучение работников

F15- Сбор материалов для представления служащих к поощрению

F16- Прием, перевод и увольнение работников

F17- Выбор технологического процесса

F18- Планирование программы производства

F19- Содержание и эксплуатация оборудования

F20- Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

F21- Выявление внутрихозяйственных резервов

F22- Организация соблюдения условий труда

F23- Контроль за трудовой дисциплиной

F24- Мероприятия по технике безопасности

F25- Обеспечение работников необх. оборудованием и ресурсами

F26- Расчет необходимых ресурсов и материалов

F27- Обеспечение соответствующих поставок

F28- Капитальное строительство

Разделяют здесь также и основные функции управления

F1-F4 – Управление маркетингом и рекламой

F5-F9 – Управление финансами

F10-F11 – Планирование

F12-F16 – Управление кадрами

F17-F19 – Управление технологическими процессами

F20- F21 – Управление экономикой

F22-F25 – Организация труда

F26-F28 – Управление материально техническим снабжением

Таблица 1 – Матрица функциональных связей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции управ - ления | | Должностные лица | | | | | | | | Отделы, службы управления | | | | | | | | Производственные подразделения | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| F1 | |  |  | О |  |  |  |  |  |  |  |  |  | П |  |  |  |  |  |  |  |
| F2 | |  |  | Р |  |  |  |  |  |  |  |  |  | П |  |  |  |  |  |  |  |
| F3 | | Р |  | О |  |  |  |  |  |  |  |  |  | П |  |  |  |  |  |  |  |
| F4 | |  |  | Р |  |  |  | У |  |  |  |  |  | П |  |  | П |  |  |  |  |
| F5 | |  |  |  |  |  | У |  |  | С |  |  |  |  |  | О |  | С |  |  |  |
| F6 | |  |  |  | П | У |  | П | О |  |  | У |  |  |  |  | П |  |  |  |  |
| F7 | |  |  |  |  |  | С |  | У |  |  |  |  |  |  | У |  |  |  |  |  |
| F8 |  |  |  |  |  | О | У |  |  | П |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| F9 |  |  |  | С |  | Р |  | С |  |  | О |  |  |  | П |  |  |  |  |  |
| F10 | Р |  | П |  |  | У |  |  |  |  |  |  |  |  | О |  |  |  |  |  |
| F11 | Р |  |  | О |  |  |  |  |  |  |  |  |  | У |  |  |  |  |  |  |
| F12 |  |  |  | Р |  |  |  |  |  |  | С |  |  | О |  |  |  |  |  |  |
| F13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | У |  | У |  | О |  |  |  |  |  |  |
| F14 |  |  |  | Р |  |  |  |  |  |  |  |  |  | О |  |  |  |  |  |  |
| F15 |  | П |  | П |  |  |  |  |  |  |  |  |  | О |  |  |  |  |  |  |
| F16 | С |  |  | Р |  |  |  |  | У |  |  | У |  | О |  |  |  |  |  |  |
| F17 |  | О |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | У |  |  |  |  |
| F18 | Р | О |  |  | У |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| F19 |  |  |  |  | У |  | Р |  |  |  |  |  |  |  |  | У |  | О | У | У |
| F20 |  |  |  |  |  | Р |  |  |  |  | У |  |  |  | О |  | П | П |  |  |
| F21 |  | У |  |  |  | О |  |  |  | П |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| F22 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | О |  |  |  |  |  |  |  |  |
| F23 |  |  |  | Р |  |  |  |  |  |  |  | У |  | П |  |  |  |  |  |  |
| F24 |  |  |  | Р | С |  |  |  |  |  |  | О |  |  |  |  | У |  |  |  |
| F25 |  |  |  |  |  |  | Р |  |  |  |  | У |  |  |  |  |  |  | О |  |
| F26 |  |  |  |  |  | Р |  |  |  |  | У |  |  |  |  |  |  |  | О |  |
| F27 |  |  |  |  |  |  | Р |  |  |  |  |  |  |  |  |  | С |  | О | У |
| F28 | У |  |  |  | У |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | О | С | У |

**2.3 Описание схемы спроектированной организационной структуры**

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность прерии государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии. Главный инженер возглавляет производственно - технический совет предприятия, являющийся совещательным органом.

В задачи отдела НТР, а также заместителя директора по техническому обеспечению и научным разработкам входят вопросы совершенствования выпускаемой продукции, разработки новых видов продукции, внедрение в производство новейших достижений науки и техники, механизации и автоматизации производственных процессов, соблюдение установленной технологии и др.

Хозяйственная служба осуществляет оперативный контроль над ходом производства, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства и др.

Отдел технического контроля осуществляет контроль над комплексностью и качеством готовой продукции, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению брака, организует контроль над качеством поступающего на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов и др. Качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

Заместитель директора по экономике и финансам руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации внутризаводского хозрасчета и др. Ему могут подчиняться планово-экономический отдел, бухгалтерия, финансовый отдел, экономическая служба.

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

Финансово-экономический отдел производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, топлива, материалов и т.д. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом, проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию и др.

А также разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и заводов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

Заместитель директора по общим вопросам руководит материально-техническим снабжением и сбытом продукции, работой жилищно-коммунального хозяйства и др.

Заместитель директора по персоналу руководит отделом организацией труда и заработной платы и отделом кадров.

Кадровая службы и отдел охраны труда разрабатывают штатное расписание, составляют годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляют контроль за их выполнением, разрабатывают мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывают положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывают технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организуют и участвуют в разработке вопросов научной организации труда, содействуют движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

**3. Анализ разработанной организационной структуры управления**

**3.1 Оценка эффективности проектируемой организационной структуры**

Для более точной оценки организационной структуры целесообразно выделить несколько критериев оценки: оценка эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации (увеличение объема выпуска продукции, увеличение прибыли, снижение себестоимости), экономия капитальных вложений, сроки внедрения новой техники.

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

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления

Кэ = Рп / Зу

Где Рп – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия).

Зу – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).

Можно рассчитать соответствие звеньев проектируемой организационной структуры эталонной организационной структуре.

Пример: Рп = 0,34 млрд. руб.

Зу = 0,13 млрд. руб.

Кэ = 2,62

1. Коэффициент звенности.

Кзв = Пзв.ф / Пзв.о

Где Пзв.ф – количество звеньев существующей организационной структуры.

Пзв.о – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

Пример: Кзв = 26 / 32 = 0,813

1. Коэффициент территориальной концентрации

КтК = Ппр ф / П

Где Ппр.ф – количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации.

П – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

Пример: КтК = 2 / 254300 = 0,0000078

4. Коэффициент концентрации функций

Квф = Фосн / Фф

Где Фосн – количество основных функций.

Фф – количество фактически выполняемых функций.

Под основными понимаются функции, обусловленные ключевыми целями системы; вспомогательными служат те, с помощью которых реализуются основные.

Пример: Квф = 9 / 6 = 1,5

1. Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций.

Кнд = (Фс / Фф) \* n

Где Фс – количество свойственных звену управления функций

Фф – количество фактически выполняемых им функций

n – количество звеньев управления

Пример: Кнд = (4 / 3)\*26 = 34,66

6. Коэффициент актуализации связей, который может определяться как по системе связей с целым, так и по выделенным направлениям.

Кас = Сп / Со

Где Сп – количество полезных (функциональных) связей

Со – общее количество связей в системе

Пример: Кас = 70 / 52 = 1,34

7. Коэффициент совместимости связей

Ксм = 1 – Ск / Со

Где Ск – количество связей, выполняющих функции согласования

Пример: Ксм = 1- 14 / 52 = 0,73

* 1. **Выводы и рекомендации**

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Достоинство такого типа управления проявляются в управлении организациями с большим объемом выполняемых работ, что обеспечивает стабильную деятельность, по отлаженному принципу. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходит равномерно.

Но в реальных условиях этого нет, потому, что рыночные отношения не основываются на директивных методах управления, поэтому возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Теряется гибкость во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей. Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней; превышаются нормы управляемости, формируются нерациональные информационные потоки (информация до подчиненных не всегда доходит своевременно, без искажений, и наоборот); чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений, а также требуются большие затраты на содержание управленческого аппарата.

На данном уровне управленческие решения вышестоящих органов конкретизируются применительно к задачам, стоящим перед непосредственными исполнителями, а также формируется система оперативно-производственного управления объектами, процессами и ресурсами предприятия.

Таким образом, работа в фирме должна быть организована таким образом, чтобы работники выполняли свою работу в соответствии с планом действий эффективно, знали свое место и цели в организации, причем эти цели должны совпадать с целями организации в целом.

Указанные факторы следует учитывать при построении любой реальной структуры управления в организации.

Для четкой работы организации необходимо следующее:

* цели должны быть понятны всем работникам фирмы;
* система целей должна реализовать глобальную цель;
* информационные каналы связи не должны иметь «узких» мест;
* работники должны иметь четкие рабочие инструкции, регламентирующие их деятельность;
* удовлетворенность в работе должна обеспечиваться выбранной системой мотивации.

Именно эти принципы были использованы при разработке организационной структуры АО Бирюса

**Заключение**

В процессе выполнения работы были проанализированы основные виды организационных структур, выявлены их основные недостатки и преимущества, которые затем использовались при построении собственной организационной структуры предприятия АО Бирюса. Изучены основные принципы построения организационной структуры, позволяющие оптимизировать и ускорить механизмы обработки информации и принятия решений.

Замечено, что нынешняя структура АО Бирюса не позволяла на равных конкурировать с иностранными производителями холодильной техники, ввиду недостаточного развития маркетинга в этой организации и отсутствия четких долгосрочных планов рекламных компаний.

С помощью редактирования системы управления будет значительно повышена скорость взаимодействия между различными звеньями в организации, значительно упрощено продвижение маркетинговой политики предприятия в жизнь, усилена система контроля над качеством и производством, что обязательно скажется на увеличении эффективности производства и управления на предприятии.

В связи с использованием именно линейно-функциональной организационной структуры будут укреплены вертикальные связи и усилен контроль над деятельностью нижестоящих уровней, т.е. будет обеспечена почти полная оперативность и точность управленческих решений.

**Список использованных источников**

1. Базилевич Л.А. моделирование организационных структур / - М: Экспо, 1993
2. Общеотраслевые методические рекомендации по разработке организационных структур управления для производственных объединений и предприятий/под ред. Слезингера – М: Нэкст, 2002
3. Фандина В.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие. Часть1, 2/Алт. гос. ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2005. – 284 с.
4. Искусство менеджмента: Практическое пособие. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». /Пер с анг . – М.: Финпресс, 1998
5. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. 591 с.
6. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента. –М.: ИНФРА-М, 1996.
7. В.Н. Бондарев О направлениях развития отрасли холодильного машиностроения/ Холодильное дело – 1996, №12
8. К.Р. Коржин. Управление производством / Холодильное оборудование – 2005, № 6
9. А.В. Левин Свежая мысль/ Холодильное оборудование – 2005, №8
10. www.biriusa.ru
11. www.nord-group.ru
12. www.holodilnik.ru

Приложение А

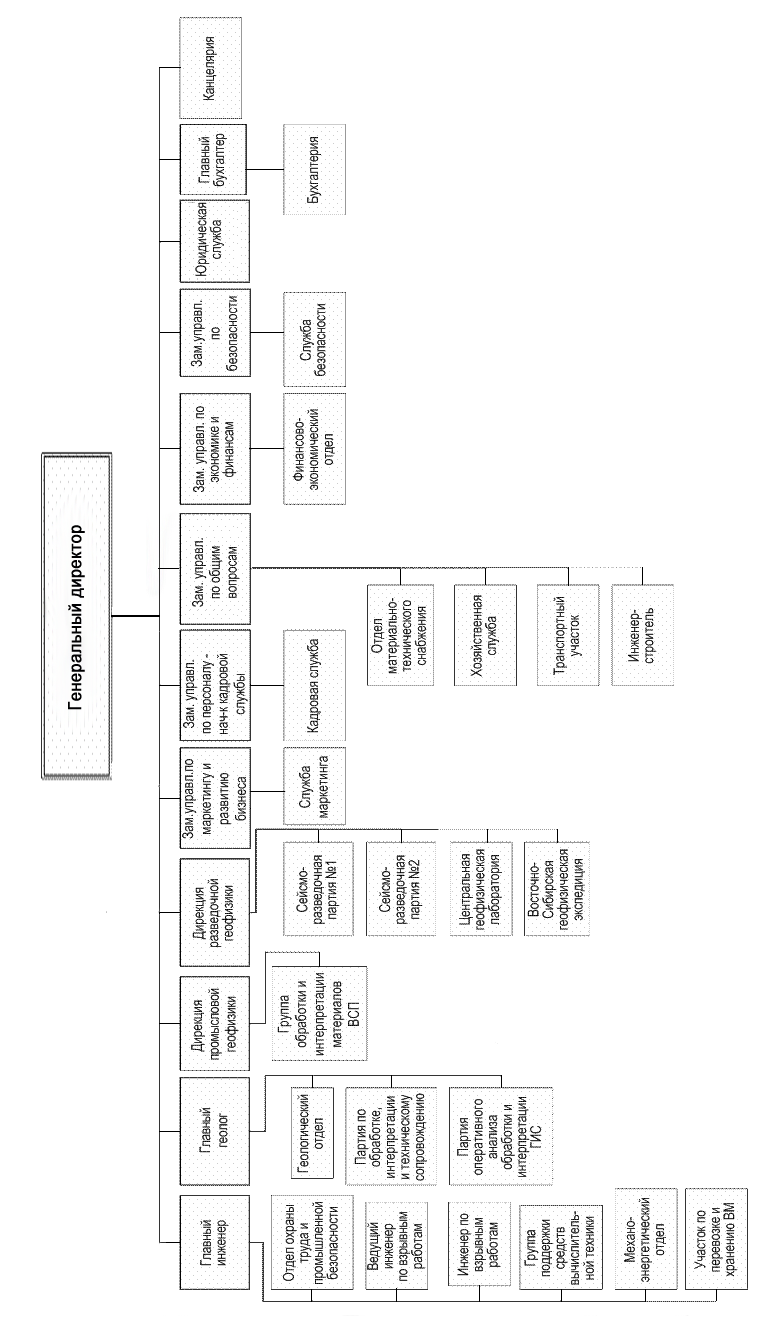


Рис. Организационная структура управления АО «Бирюса»