Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

Восточно-Сибирский Государственный Технологический Университет

Институт Экономики и Права

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**Курсовая работа**

по предмету:

**Основы менеджмента**

на тему:

**«Совершенствование организационной структуры предприятия»**

Выполнил (а): ст-ка 545-2 гр.

Эмедеева Д.

Проверил (а): Цыренова А.А.

Улан – Удэ

2008г.

Содержание

[Введение 3](#_Toc198675216)

[Глава 1. Теоретические аспекты организационной структуры предприятия 4](#_Toc198675217)

[1.1 Понятие и принципы построения организационных структур 4](#_Toc198675218)

[1.2 Типы организационных структур 6](#_Toc198675219)

[1.3 Методы проектирования организационных структур 13](#_Toc198675220)

[Глава 2. Анализ организационной структуры ООО «Сабин» 18](#_Toc198675221)

[2.1 Краткая характеристика ООО «Сабин» 18](#_Toc198675222)

[2.2 Анализ результатов деятельности ООО «Сабин» 20](#_Toc198675223)

[2.3 Анализ организационной структуры ООО «Сабин» 22](#_Toc198675224)

[Глава 3. Предложения по совершенствованию организационной системы ООО «Сабин» 25](#_Toc198675225)

[3.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Сабин» 25](#_Toc198675226)

[3.1.1 Анализ факторов внутренней среды, основных угроз и возможностей 25](#_Toc198675227)

[3.1.2 Анализ факторов внешней среды, основных угроз и возможностей ООО «Сабин» 26](#_Toc198675228)

[3.2 Предложения по совершенствованию организационной системы ООО «Сабин» 28](#_Toc198675229)

[Заключение 32](#_Toc198675230)

[Список использованной литературы 34](#_Toc198675231)

# Введение

Если рассматривать организацию как некую систему, то наряду с такими ее свойствами, как открытость, реальность, сложность, целостность, изменчивость, иерархичность можно выделить то, что организация — это еще и «живущая» система. Организация имеет свои входы и выходы. Внутри нее происходит трансформация входов в выходы. Организация имеет свои границы, она живет в окружающей ее среде, которая влияет на нее. Любая организация проявляет некоторые свойства живого организма, такие как изменчивость, адаптируемость, целостность, открытость, развиваемость, выживаемость и т.д. Следовательно, организация, как и живая система, является живущей системой. Менеджмент придает организации свойства живущей системы, развивает ее. Управление фирмами реализуется в рамках конкретного хозяйственного механизма, в котором различают статистику (его организационную структуру) и ди­намику (протекающие процессы принятия решений).

Целью данной работы является выяснение степени зависимости эффективности работы предприятия от оптимальности выстроенной структуры.

В связи с поставленной целью выделяются следующие задачи:

1. Определение понятия организационной структуры.
2. Описание типов и разновидностей организационных структур.
3. Умение строить структуру конкретного предприятия, выявление связей между элементами структур и их взаимозависимость.
4. Подбор наиболее оптимальной структуры для предприятия с учетом его особенностей и условиями окружающей среды.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Сабин».

Предмет исследования: организационная структура, связи между ее элементами и внешней средой.

Актуальность данной темы не вызывает сомнений, так как структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

# Глава 1. Теоретические аспекты организационной структуры предприятия

## 1.1 Понятие и принципы построения организационных структур

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационной структурой управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структурой управления 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 организационной структурой управления:

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.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

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.

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры управления, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

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

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, 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 управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на организационную структуру управления.

## 1.2 Типы организационных структур

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

**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.

Руководитель организации

Руководитель подразделения

4

Руководитель подразделения

3

Руководитель подразделения

2

Руководитель подразделения

1

Исполнители подразделения

4

Исполнители подразделения

3

Исполнители подразделения

2

Исполнители подразделения

1

Рис.1 Линейная организационная структура

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.

#### Руководитель организации

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-

нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-

нитель

Испол-нитель

Рис.2 Функциональная организационная структура

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 за 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.

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

**Дивизиональная структура управления**.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Её логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально-контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

**Организационная структура по продукту** широко распространена в силу массового перехода международных фирм к децентрализованной структуре управления, когда знание продукта и развитие производства в глобальном масштабе приобрели первостепенное значение.

Организационную структуру управления по продукту предпочитают применять крупные широко диверсифицированные компании, хотя она имеет свои специфические особенности практически у каждой компании. Эти особенности вытекают, прежде всего, из степени диверсификации выпускаемой продукции и характера специализации каждого производственного отделения и каждой дочерней компании. Они зависят также от числа заграничных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играет характер выпускаемой продукции, степень её технологической сложности и уникальности.

Такая организационная структура способствует углублению специализации между дочерними предприятиями одной компании с учётом преимуществ, получаемых от международного разделения труда, содействует росту внутрикорпорационных поставок и даёт возможность путём манипуляции с трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов, облегчает раздел рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки по продукту в центре и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех подконтрольных дочерних компаний, даёт возможность ориентировать производство на выпуск продукции, пользующейся наибольшим спросом.

**Организационная структура по региону**. Предполагает, что управленческая ответственность за деятельность предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае региональные подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своём регионе по всем видам продуктов специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент – распорядитель либо управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами.

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. 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.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. 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. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы

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. 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.

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). Такие руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению.
* Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства. Это простейшие формы координации работ, получившие развитие в научно-исследовательских организациях; внутрифирменные и заводские проблемно-целевые формы управления, применяемые для решения локальных задач; сложные проектные и программные (по продукту) матричные структуры. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели.

Также к органическому типу организации структур управления относится проектная структура. Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этих целей материальных финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в работу работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой.

## 1.3 Методы проектирования организационных структур

Структура управления производственно-хозяйственной организацией как объект проектирования – сложная система. она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Последние определяются уровнем квалификации и способностей работников, их отношением к труду, стилем руководства.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры состоит в том, что не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных (в том числе формализованных) методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1) аналогий; 2) экспертно-аналитического; 3) структуризации целей; 4) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целыми, типами технологий, спецификой организационного окружения, размером и т.п.) по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований эффективны для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а неоднозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми в регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимых квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т.п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются основанные на передовом опыте управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия и коллективного руководства, специализации и т.п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как «построение организационной структуры исходя из системы целей», «отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления», «сочетания функционального и программно-целевого управления» и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических методах осуществления управленческих работ и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов в табличной форме с целью их последующего обсуждения и анализа.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов (независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности отношений руководства, подчинения и кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

* математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной «индустриальной» динамики и др.);
* графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; органиграммы процессов принятия решений; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;
* натуральные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты - заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты - искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры – действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);
* математико – статистические модели совместимости зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т.п.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. на стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используется формально-аналитические методы и модели. для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспортного изучения организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, не обходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендации.

# Глава 2. Анализ организационной структуры ООО «Сабин»

## 2.1 Краткая характеристика ООО «Сабин»

В качестве объекта исследования было выбрано общество с ограниченной ответственностью «Сабин». Предприятие находится по адресу: г. Улан-Удэ, ул. Шульца,4.

«Сабин» - общество с ограниченной ответственностью, учреждено несколькими лицами, уставный капитал разделен на доли, размер которых определен учредительными документами.

Сервисный центр начал работу не так давно. Вот уже около 5 лет они на рынке услуг по ремонту бытовой техники. В сферу деятельности данной компании входит:

* продажа различных комплектующих частей и устройств;
* ремонт любой компьютерной техники и оргтехники, контрольно-кассовых аппаратов;
* продажа, установка компьютерных программ;
* локальные вычислительные компьютерные сети;
* различного рода ремонтные услуги;
* гарантийное и послегарантийное обслуживание;

Клиентами ООО «Сабин» являются многие предприятия г.Улан-Удэ и конечно же, частные лица.

Фирма «Сабин», как организация является обществом с ограниченной ответственностью (ООО).

Общество с ограниченной ответственностью является разновидностью объединения капиталов, не требующего личного участия своих членов в делах общества. Характерными признаками этой коммерческой организации являются, деление ее уставного капитала на доли участников и отсутствие ответственности последних по долгам общества. Имущество общества, включая уставный капитал, принадлежит на праве собственности ему самому как юридическому лицу и не образует объекта долевой собственности участников. Поскольку вклады участников становятся собственностью общества, нельзя сказать, что его участники отвечают по долгам общества в пределах внесенных ими вкладов. В действительности они вообще не отвечают по долгам общества, а несут лишь риск убытков (утраты вкладов). Даже те из участников, кто не внес свой вклад полностью, отвечают по обязательствам общества лишь той частью своего личного имущества, которая соответствует стоимости неоплаченной части вклада (п.1 ст.87 ГК РФ).

Высшим органом управления общества является собрание Участников. Общество раз в год проводит годовое собрание Участников независимо от других собраний. Собрание созывается генеральным директором общества, ревизионной комиссией или по требованию не менее 2 участников. Собрание избирает из числа участников ревизионную комиссию для контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества. Для государственной регистрации каждый из участников обязан внести не менее 50% своей доли в уставный капитал. Участник обязан полностью внести свою долю не позднее года после регистрации общества.

Собрание Участников может в случае необходимости простым большинством голосов увеличить или уменьшить уставный капитал.

Общество прекращается (ликвидируется):

- по решению Собрания Участников;

- по решению суда, в случае неплатежеспособности или нарушения обществом действующего законодательства.

Ликвидация и реорганизация общества осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Имеющиеся у общества средства, в том числе от распродажи имущества, после расчетов по оплате труда, выполнения обязательств перед кредиторами и бюджетом, распределяются между участниками. Разделение осуществляется путем создания на основе одного общества новых самостоятельных юридических лиц, с разделением балансов и капиталов. Добровольная ликвидация Общества производится назначенной собранием участников ликвидационной комиссией, принудительная - в установленном действующим законодательством порядке.

Общество создавалось в целях:

- участие в ускоренном формировании товарного рынка;

- удовлетворения общественных потребностей в его продукции, работах, товарах и услугах.

Миссия ООО «Сабин» состоит в предоставлении качественных ремонтных услуг в сфере компьютерных технологий. Благодаря эффективности и бесперебойности функционирования подобных учреждений зависит не только успех деятельности отдельных хозяйственных единиц, но и темпы экономического и научно-технического развития страны в целом.

Все большее количество предприятий и организаций обслуживает сейчас «Сабин» – это частные, муниципальные и другие организации, а также, что особенно приятно, частные лица. В соответствии с этим и определяется его миссия - содействовать экономическому и научно-техническому развитию и благосостоянию предприятий и организаций, обслуживаемых ООО «Сабин», путем предоставления им качественных и надежных услуг, таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным стандартам. Сотрудники фирмы всегда придерживаются негласного правила: «Клиент всегда прав!».

На основе общей миссии формулируются и устанавливаются цели предприятия - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достигнуть предприятие.

Ниже перечислены приоритетные цели ООО «Сабин», которые предприятие хотело бы достичь до конца 2008 года:

* увеличение объема предоставления ремонтных услуг;
* конкурентоспособность цен;
* увеличение доли рынка;
* повышение качества услуг;

## 2.2 Анализ результатов деятельности ООО «Сабин»

Таблица 2.2.1

Основные финансово-экономические показатели ООО «Сабин» за 12 месяцев 2006-2007 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006  тыс. руб. | 2007  тыс.руб. | Отклонение  тыс.руб. | Темп роста, % |
| Товарооборот за вычетом налогов | 1643,8 | 1982,2 | 338,4 | 120,59 |
| Товарооборот в сопоставимых ценах | 1643,8 | 1679,8 | 36 | 102,19 |
| Себестоимость продукции | 1558,8 | 1957,7 | 398,9 | 125,59 |
| Валовой доход за вычетом налогов | 85 | 24,5 | -60,5 | 28,82 |
| Прибыль отчетного года | 86,7 | 25,3 | -61,4 | 29,18 |
| Рентабельность, % | 5,27 | 1,28 | -4,0 | 24,20 |
| Торговая площадь, кв.м. | 211 | 211 | 0,0 | 100,00 |
| Товарооборот на кв.м. | 7,79 | 9,39 | 1,6 | 120,59 |
| Товарные запасы | 109,4 | 151,1 | 41,7 | 138,12 |
| Товарные запасы в днях | 24 | 27 | 3,5 | 114,54 |
| Стоимость основных фондов | 92,6 | 134 | 41,4 | 144,71 |
| Фондоотдача | 17,75 | 14,79 | -3,0 | 83,33 |

Результаты, показанные в таблице 2.2.1 свидетельствуют о том, что ООО «Сабин» является недостаточно стабильным и развивающимся предприятием, поскольку не наблюдается не только рост валового дохода и прибыли, но и снижение уровня рентабельности продаж, снижение товарооборачиваемости и фондоотдачи. Выросла только производительность, но при этом снизилась прибыль на одного работника.

Рассмотрим динамику деятельности предприятия.

Таблица 2.2.2

Анализ динамики финансовых результатов предприятия ООО «Сабин» 2005-2007 года.

В тысячах рублей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Чистая выручка от реализации | 949,032 | 1142,075 | 1553,699 |
| Себестоимость реализованной продукции | 797,822 | 906,762 | 966,486 |
| Прибыль (убыток) от реализации | -148,79 | 235,313 | 187,213 |
| Результат от финансово-хозяйственной деятельности | -353,697 | 473,169 | 236,030 |
| Чистая прибыль (убыток) | -353,697 | 307,559 | 95,221 |

Как видно из таблицы 2, в 2005 г. предприятие понесло убытки на сумму -353,679 тыс. рублей. Согласно тому же годовому отчету за 2005 г., на балансовой прибыли существенно отразился тот факт, что выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг оказалась меньше себестоимости их реализации на сумму 353,697 тысяч рублей.

Деятельность предприятия в 2006 году была прибыльной и составила 473,169 тысяч рублей, из которых 165,61 тысяч рублей составил налог на прибыль. Что касается, 2007 года, то была получена прибыль в размере 1553,699 тысяч рублей; при этом балансовая прибыль составила 236,030 тысяч рублей и при этом налог на прибыль составил 40,809 тысяч рублей.

В целом, по показателям, приведённым к 2007 году, надо сказать, что в 2006 г. все данные больше, чем в 2007 и 2005 годах и в результате была получена самая крупная прибыль за рассматриваемый период, которая практически перекрыло убыток предыдущего года, а если суммировать эту прибыль с прибылью 2007 года, то получим положительный результат деятельности за период 2005 – 2007 годов.

## 2.3 Анализ организационной структуры ООО «Сабин»

В данный момент штат сотрудников фирмы составляет 15человек. На предприятии используется линейная структура управления.

Организационная структура ООО «Сабин» выглядит следующим образом:

Рис. 3. Организационная структура ООО «Сабин»

Директор

Заведующий складом

Главный бухгалтер

Главный инженер

Зам. директора по снабжению

Зам. директора по продажам

Бухгалтерия

Программисты

Отдел технического обслуживания

Специалисты по снабжению

Таблица 2.3.1.

Функции и обязанности сотрудников ООО «Сабин»

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Функции и обязанности |
| Директор | Организация и контроль работы фирмы, решение вопросов стратегического планирования, анализ действий конкурентов, работа с персоналом, ведение переговоров с крупными поставщиками и клиентами. |
| Заместитель директора по снабжению, специалисты по снабжению | Поиск и заключение договоров с поставщиками, доставка техники, обеспечение оборудованием и комплектующими. |
| Заместитель директора по продажам | Изучение конъюнктуры рынка, разработка плана реализации продукции, разработка плана ценовой стратегии, подготовка и заключение договоров |
| Главный бухгалтер, бухгалтерия | Ведение бухгалтерского учета и отчетности |
| Главный инженер | Руководство техническими службами, координация подразделений по разработке технического развития предприятия, обеспечение систематического повышения эффективности производства, производительности труда, обеспечение производства конкурентоспособной продукции. |
| Заведующий складом | Прием оборудования, комплектующих по накладным, учет движения оборудования и комплектующих, хранение и размещение на складе, отпуск оборудования на реализацию по накладным, обеспечение охраны. |
| Отдел тех. обслуживания | Техническое обслуживание и ремонт компьютерной и оргтехники. |
| Программисты | Изготовление, установка и настройка программного обеспечения. |

Главным управленцем на предприятии ООО «Сабин» является генеральный директор. Он организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, других структурных подразделений данного предприятия направлений их деятельности на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства.

Генеральному директору подчиняется все линейные руководители.

В подчинении у директора находится главный инженер. Он определяет техническую политику, перспективы развития ООО «Сабин» и пути реализации комплексных вопросов по всем направлениям совершенствования. Он обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки предоставления ремонтных услуг, сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на выполнение работ, высокое качество, а так же организует работу по улучшению ассортимента продукции.

Главный инженер руководит производственным отделом, ему подчиняются отдел технического обслуживания и программисты. Сам он непосредственно подчиняется генеральному директору. К основным функциям относится контроль выполнения ремонтных услуг (продукции).

Учет поступающих финансовых средств, основных ресурсов, своевременное и правильное отражение на сетях бухгалтерского учета операций, связанных с их движением , учет издержек производства и обращения, исполнения расходов, выполнение результатов финансового- хозяйственной деятельности организует главный бухгалтер. Так же он осуществляет расчет по заработной плате с работниками ООО «Сабин».В подчинении у главного бухгалтера состоит один специалист бухгалтер.

Отделом снабжения руководит заместитель директора по снабжению, который занимается снабжением предприятия материалами, комплектующими изделиями заключает договоры на поставку материалов, запасные части на компьютеры.

Заведующий складом производит прием оборудования, комплектующих по накладным, учет движения оборудования и комплектующих, хранение и размещение на складе, отпуск оборудования на реализацию по накладным, обеспечение охраны.

Таким образом, организационная структура управления ООО «Сабин» представляет собой традиционную линейную структуру.

Как уже отмечалось в данном курсовом проекте, что генеральному директору ООО «Сабин» подчиняются все начальники отделов а также обслуживающий персонал (низший уровень управления). Все руководители отделов взаимодействуют друг с другом, например главный бухгалтер занимается начислением и выдачей заработной платы аппарату управления и рабочим. Заместитель генерального директора по продажам также информирует бухгалтеров об объеме сбытых услуг (товара) и на какую сумму. Главный бухгалтер же направляет все эти данные в плановый отдел, где начальник и экономист составляют сметы расходов, расчет амортизации оборудования, сметы движения денежных средств и балансы предприятия.

Изучив работу предприятия, его миссию и цели, а так же действующую организационную структуру мы пришли к выводу, что организация имеет слишком малый ассортимент предоставляемых услуг, а также, двое из программистов работают только с определенным программным обеспечением (Консультант-Плюс и 1С), в связи, с чем организационная структура нуждается в переработке.

# Глава 3. Предложения по совершенствованию организационной системы ООО «Сабин»

Для реорганизации организационной структуры предприятия мы предлагаем провести SWOT-анализ, который поможет изучить сильные и слабые стороны предприятия.

## 3.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Сабин»

Универсальным методом анализа внешней и внутренней среды организации является SWOT-анализ, где выявляются угрозы и возможности со стороны внешней среды и сильные и слабые стороны организации, на основе которых должна быть построена будущая стратегия организации.

Любая организация обладает сильными и слабыми сторона­ми. Проведем SWOT-анализ, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны нашей организации, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей организации с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

### 3.1.1 Анализ факторов внутренней среды, основных угроз и возможностей

Таблица 3.1.1

**Анализ факторов внутренней среды ООО «Сабин»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Сильные стороны | Слабые стороны | Последствия |
| Маркетинг | Известность компании на рынке, занимает весомую долю рынка | Низкий уровень обслуживания, низкая эффективность НИОКР, невысокая репутация в отношении качества, средняя эффективность продаж, имеет неудобное месторасположение, недостаточная реклама | Падение уровня продаж, возможно, потеря клиентов |
| Финансы | Высокая доходность капитала, финансовая стабильность | Невысокая стоимость капитала доступность капитальных ресурсов | Благополучное финансовое состояние фирмы |
| Производство | Высокотехнологичное современное оборудование, своевременная поставка продукции | Очень «скудный» ассортимент предоставляемых услуг, невысокая степень удовлетворения покупательского спроса | Потеря клиентов, увеличение стоимости предоставления услуг |
| Организация | Инициативное руководство, достаточно преданные организации работники | Недостаточная квалификация руководства и менеджеров низкая реакция на изменение рыночной ситуации, больше необходимого число сотрудников | Нескоординированная работа фирмы |

Анализ факторов внутренней среды показал неважные показатели в сфере маркетинга, желательно скорейшее изменение сложившейся ситуации. Сильные стороны финансового фактора, несколько превосходя слабые, необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится финансовая стабильность предприятия. Главный изъян - в производственном факторе – недостаточный ассортимент продукции, это приводит к тому, что компания не может полностью удовлетворить покупательского спроса. Существенным минусом организационного фактора является недостаточная квалификация руководства и менеджеров фирмы. Необходимо повышение квалификации в первую очередь менеджеров, а также руководства фирмы.

### 3.1.2 Анализ факторов внешней среды, основных угроз и возможностей ООО «Сабин»

Таблица 3.1.2

Анализ факторов внешней среды предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Угроза | Возможность | Последствия для фирмы | Возможные меры для избежания угрозы или не использования возможностей |
| Потеря клиента |  | Финансовые потери, а в случае потери крупного клиента, значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации фирмы | Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом |
|  | Появление клиента | Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансовых средств | Скидки, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора на длительный срок. |
| Преимущества конкурентов |  | Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка | Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами. |
|  | Слабость конкурентов | Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов | Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов |
| Потеря поставщика |  | Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика | Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы |
|  | Появление нового поставщика | Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов | Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия для сотрудничества. |
| Введение дополнительных налогов |  | Повышение стоимости продукции | Попытка получения налоговых льгот |
|  | Предоставление государством субсидий | Снижение стоимости продукции, расширение предприятия и увеличение объемов производства | Попытка получения новых субсидий |

Анализ факторов внешней среды показал, что практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации фирмы. И наоборот, любая возможность дает фирме шанс упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше.

## 3.2 Предложения по совершенствованию организационной системы ООО «Сабин»

Таким образом, проведя SWOT-анализ, мы пришли к выводу, что данная структура организации не удовлетворяет ее потребностям, вследствие чего структура подлежит реорганизации.

Организация имеет слишком малый ассортимент продукции, а также, двое из программистов работают только с определенным программным обеспечением (Консультант-Плюс и 1С), в связи, с чем организационная структура нуждается в переработке.

Предлагается исключить должность заместителя директора по продажам и ввести две новые должности: менеджер по продажам (закупкам) компьютеров и менеджер по продажам (закупкам) оргтехники и периферии.

Данное решение поможет фирме решить проблему с недостатком ассортимента продукции.

Вместе с тем, необходимо выделить отдельно программиста по программе «1С» и программиста по «Консультант-Плюс».

Таблица 3.2.1

Штат предприятия ООО «Сабин» с 01.01.2007

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование должностей | Количество штатных единиц | Оклад |
| 1 | Директор | 1 | 45000 |
| 2 | Главный инженер | 1 | 20000 |
| 3 | Директор по продажам | 1 | 20000 |
| 4 | Главный бухгалтер | 1 | 18000 |
| 5 | Директор по снабжению | 1 | 20000 |
| 6 | Инженер-электронщик | 3 | 15000 |
| 7 | Инженер-программист | 3 | 15000 |
| 8 | Бухгалтер | 1 | 16000 |
| 9 | Заведующий складом | 1 | 18000 |
| 10 | Специалист по снабжению | 2 | 15000 |

Итого 182000 руб.

Таблица 3.2.2

Предлагаемое дополнение к штату:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование должностей | Количество штатных единиц | Оклад |
| I | Исключается: |  |  |
| 2 | Директор по продажам | 1 | 20000 |
| I | Добавляется: |  |  |
| 1 | Менеджер по продажам (закупкам) компьютеров | 1 | 15000 |
| 2 | Менеджер по продажам (закупкам) оргтехники | 1 | 15000 |

Как видно из предлагаемого дополнения к штату, введение новой должности менеджера влечет за собой повышение расходов для организации на заработную плату в размере 10000 рублей. Но вместе с тем эти расходы на реорганизацию оправданны, так как данное решение поможет фирме решить существующие проблемы с ассортиментом продукции, а более высокая оплата труда является мотивацией для более эффективной работы сотрудников, что сказывается на повышении качества оказываемых услуг, и вследствие этого, у предприятия будут более эффективные продажи и удовлетворение покупательского спроса. Тем самым данное решение поможет организации достичь поставленных целей.

Проведя SWOT-анализ и введя новое штатное расписание, перестроим организационную структуру следующим образом:

Рис 5. Реорганизованная структура управления ООО «Сабин»

Директор

Зам. директора по снабжению

Менеджер по продажам (закупки) оргтехники

Менеджер по продажам (закупкам) компьютеров

Главный инженер

Главный бухгалтер

Заведующий складом

Отдел технического обслуживания

Специалисты по снабжению

Бухгалтерия

Программист по ПО фирмы «Консультант-Плюс»

Программист по ПО фирмы «1С»

Программист по общим вопросам

Из реорганизованной структуры видно, что две новые введенные должности менеджеров будут ориентированы на определенную продукцию (компьютеры и оргтехнику), что, в свою очередь, должно привести к решению проблемы – устранению дефицита ассортимента. А также, был реорганизован отдел программистов по принципу специализации. Данные преобразования позволяют фирме достичь поставленных целей, таких как увеличение объёма продаж, повышение качества оказываемых услуг и продвижения на рынок новинок и увеличение доли рынка.

# Заключение

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, т.е. "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

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 организационная структура 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.

Данная курсовая работа состоит из трех глав (разделов), введения и заключения.

Первая глава включает в себя теоретический материал, касающийся основных вопросов построения организационных структур. Здесь раскрыты понятие и типы организационных структур. Методы проектирования организационных структур.

Вторая глава данной курсовой работы посвящена изучению объекта исследования. Сначала дается краткая общая характеристика предприятия, затем рассматривается организационная структура предприятия ООО «Сабин. Заканчивается вторая глава выводами в выявлении потребности в SWOT – анализе для определения сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, основных угроз и возможностей и направлений организационных изменений, направленных на достижение целей и задач предприятия.

Третья глава предлагаемого проекта посвящена изучению внешней и внутренней среды предприятия, разработке программы направлений организационных изменений а также совершенствования организационной структуры.

Целью данной курсовой работы заключается в выявлении необходимости проведения организационных изменений, изучения этой проблемы и разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Сабин».

Для достижения поставленной цели, была определена основная задача, выработка программы проведения организационных изменений.

В работе были решены следующие задачи:

-проведен SWOT - анализ хозяйственной деятельности предприятия;

-проанализирована существующая организационная структура управления предприятием и выявлены следующие причины ее совершенствования: неудовлетворительное функционирование предприятия (снижение прибыли), малый ассортимент продукции, недостаточная эффективность продаж, невысокая степень удовлетворения покупательского спроса, недостаточная квалификация руководства и менеджеров фирмы.

В заключении необходимо подчеркнуть, что проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия. В руках компетентного руководителя осуществление организационных изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения его эффективности.

# Список использованной литературы

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования». Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2003г.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. c англ. - М.: Экономика, 1999 – 536 С.

3. Большаков А.С. Менеджмент. Спб. Питер, 2003

4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля - М.: ИНФРА-М, 2000 -256с.

5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики - М.: Триада ЛТД, 1999 - 384 с.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2003 – 528 с.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2001 – 512 с.

8. Водачек Л., Водочкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М., 1999 – 432 c.

9. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента - М.: ИНФРА-М, 1997 – 189 с.

10.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005 - 480 с.

11.Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994 – 368 с.

12.Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте: Пер. с англ.- М.: "Дело", 2006 - 272 с.

13.Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.:ТОО “Корона принт”, 1998 – 456 с.

14.Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000 г

15. Котлер Ф. Управление маркетингом – М.: Финансы 1990. 745с

16.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - М.: Изд-во МГУ, 2000 - 312 с.

17. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2002 - 800 с.