ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

***1. РОЛЬ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ***

1.1 Понятие и принципы построения организационных структур

1.2 Типы организационных структур

2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ГАЛИОН»

2.1. Характеристика объекта исследования

2.2. Особенности организационной структуры ООО «Галион»

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Предложенный вариант по совершенствованию организационной

структуры ООО «Галион»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Особенности системы управления промышленными предприятиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим с государства снимается всякая ответственность за обеспечение предприятия сырьем и материалами, за сбыт его продукции, за уровень его заработной платы.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Стратегия поведения ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью: оперативно реагировать на изменения во внешней среде; установить рациональные связи между звеньями и структурами управления на всех уровнях, минимизировать число ступеней структуры управления; повысить оперативность принимаемых решений.

С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления.

В современных условиях успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием, то есть, воздействием управления на внутренние факторы производства. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды. Это, прежде всего, организации, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач. Сюда относятся и социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, предопределяют его стратегически важные решения. Значение факторов внешней среды резко повышаются в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений.

Эволюция системы управления в переходный период направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию.

В современных условиях происходит дальнейшее совершенствование управленческой деятельности, вызванное ускоряющимся научно-техническим прогрессом, усложнением проблемы сбыта продукции. Вместе с тем возникла необходимость изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - предприятия. Использование опыта на отечественных предприятиях одна из важнейших задач.

Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации.

Поскольку процесс управления информационный, то объект управления представлен в системе управления информационными связями с органом управления и окружающей средой. Можно дать следующее определение организационной структуры системы управления - это целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органа управления.

Для того чтобы выжить в столь сложных условиях на базе многих предприятий создаются холдинги, дочерние предприятия в которых начинали свою деятельность предприятия, что давало им шанс выжить. Управление такими структурами очень сложная задача. Для обеспечения эффективного управления холдингом необходимо создать рациональную структуру управления. В данной курсовой работе речь пойдет об ООО «Галион», на примере которого видно как важно совершенствовать структуру управления в сложившейся экономической обстановке. Изменение организационно правовых основ предприятий, изменение специализации и переход на выпуск новой продукции неизбежно влечет за собой изменение организационной структуры управления. Этот процесс весьма сложный и болезненный. От того на сколько своевременно производится изменение оргструктуры, зависит и эффективность работы предприятия и его аппарата управления.

Для такого многопрофильного предприятия как ООО «Галион» структурные реорганизации имеют огромное значение, поэтому вопросы совершенствования организационной структуры являются весьма актуальными.

Цель работы – совершенствование организационной структуры предприятия.

Для реализации этой цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организационной структуры: понятие, сущность, типы и принцип построения организационной структуры;

- сделать анализ организационно-управленческой структуры предприятия;

- разработать проект по совершенствованию организационной структуры предприятия.

Объектом исследования: ООО «Галион».

Предметом исследования является совершенствование организационной структуры управления предприятия.

Работа содержит три главы.

В первой главе рассмотрены основные типы организационных структур, их достоинства и недостатки, принципы ее создания и факторы воздействия на организационную структуру управления.

Во второй главе дается общая характеристика ООО «Галион», проведен анализ организационной структуры и функций управления, рассмотрена политика в области подбора персонала.

В третьей главе освещены направления реструктуризации предприятия, предложены варианты по совершенствованию организационной структуры предприятия.

При написании курсовой работы использовались учебные пособия, статьи, сайты, посвященные производственной структуре предприятий и документация ООО «Галион».

## 1. РОЛЬ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ 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. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в организационную структуру управления нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел, кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию, на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба, какими полномочиями наделяются работники нового отдела, какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

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. [1]

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.

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 структура управления 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 тому подобное), 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 структуры управления 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 структура управления 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 структуры управления 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 структура управления 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.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом. [2]

1.2 Типы организационных структур

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (мелкая, средняя, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология её производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный рынок, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и её управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления. [2]

Руководитель

Линейный руководитель Б

**(**функции а, б)

Линейный руководитель А

**(**функции а, б)

Рисунок 4 Линейная структура управления [1, с. 97].

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.

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.

Руководитель

Функциональный руководитель А (функции а)

Функциональный руководитель Б

**(**функции б)

Исполнители

Рисунок 5 Функциональная структура управления [1, с. 98].

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.

В линейно-функциональной оргструк туре, сочетающей принципы линейного, функционального и штабного управле ния, тесно переплетается выполнение специальных функций с системой подчи ненности и ответственности за непосредственное решение управленческих за дач (рис.1.3.3.).

В основе этой структуры лежит регламентация линейных и функциональных свя зей. В ней линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функ циональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным ру ководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным. Линейно-функциональные организационные структуры управления наибо лее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий и сложившиеся рынки, содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг, ориентированы на ценовую конкурен цию. Они обладают достоинствами как линейных, так и функциональных.

Недостатки линейно-функциональной структуры являются нарушение принципа единоначалия, трудности в принятии и реали зации согласованных управленческих решений. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только "своей" функции, что характерно для функциональных под разделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, межфункциональных задачвозникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления. [7, с. 47]

Руководитель

Функциональный руководитель А (функции а)

Функциональный руководитель Б

**(**функции б)

Линейный руководитель А

**(**функции а, б)

Линейный руководитель Б

**(**функции а, б)

Функциональный руководитель А

Функциональный руководитель Б

Функциональный руководитель Б

Функциональный руководитель А

Исполнители Исполнители

Рисунок 6 Линейно-функциональная структура управления [7, с. 48]

При дополнении линейно-функциональной структуры штабным органом образуется линейно-штабная организационная структура управления. [5, с. 38]

Линейно-штабная (штабная) оргструктура управления также строится по принципу функциональной специализации управ ленческого труда, однако главной задачей менеджеров является ко ординация действий функциональных служб в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в соответствии с общими интересами организации (рисунок 1.3.4). [8, c. 113]

Штаб подчиняется линейному руководителю. Он не наде ляется правом принимать решения, а лишь выполняет функции со вещательного органа, готовящего проекты решений.

Штаб

Руководитель

А Б В

Линейный руководитель Б

(функции а, б)

Линейный руководитель А

(функции а, б)

Штаб

Штаб

В

Б

А

В

Б

А

Исполнители Исполнители

Рисунок 7 Линейно-штабная структура управления [7, с. 48]

Такая структура благодаря объединению функциональных спе циалистов в одном органе управления обеспечивает оперативность и качество решений за счет их всестороннего обоснования. Она практи чески исключает противоречивые распоряжения и позволяет освобо дить линейных руководителей от деятельности по координации рабо ты различных служб.

Главные достоинства линейно-штабной структуры управления заключаются в значительном повышении эффективности использо вания управленческого потенциала для решения экстренных задач.

Однако управленческие системы с линейно-штабной структурой недостаточно эффективно решают новые задачи (переход на выпуск новой продукции, изменение технологии и т.п.). Кроме того, требуют ся дополнительные затраты на создание специальных советов, колле гий, комиссий для координации и выработки решений.

Линейно-штабная структура управления создается для ликви дации последствий стихийных бедствий, оперативного решения неор динарных задач.[5, с. 38]

Дивизиональная структура управления.

Генеральный директор

Зам. ген. директо-ра по НИОКР

Зам. ген. директо-ра по фмнансам

Зам. ген. директо-ра по маркетингу

Зам. ген. директо-ра по кадрам

Исполнительный директор

Менеджер по направлению В

Менеджер по направлению Б

Менеджер по направлению А

Рисунок 8. Дивизионная структура управления [8, с. 114].

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).

Организационная структура по продукту предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей.

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.

Органический тип. 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.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. 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: производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

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.

По вертикали По горизонтали

НИОКР

Руководитель проекта №1

Исполнители

Заместитель

Проект №2

Проект №1

Исполнители

Заместитель

Программа

(директор)

Снабжение

Сбыт

Производство

Руководитель проекта №2

Заместитель

Исполнители

Рисунок 9 Матричная структура управления [4, с. 113]

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

Матричная структура управления включает: проектную структуру управления и проблемно-целевую структуру управления.

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.

Бригадная оргструктура управления представляет собой многоуров невую иерархическую систему бригад, каждая из которых состоит из менеджеров и специалистов-исполнителей.

Принципами образования бригадных структур являются следу ющие: автономность работы бригады, универсальность в составе персонала бригады, самостоятельность в принятии решений, самосто ятельность в координации деятельности бригады с другими бригада ми, замена жестких связей бюрократического типа на гибкие.

Образованную в соответствии с этими принципами бригаду воз главляет руководитель, осуществляющий руководство бригадой в соответствии с концепцией групповой формы управления, включаю щей в себя взаимопомощь, взаимозаменяемость, личную ответствен ность, ориентацию на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблемы в целом.

В состав каждой такой бригады должны включаться специалисты с универсальными знаниями и навыками, способные обеспечить гиб кость управления при смене выполняемых заданий. Гибкой должна быть и система мотивации труда. Для этого в ее основу закладывается принцип экономически выгодного сотрудничества, заинтересован ности в росте доходов и прибыли, а оплату труда каждого члена бри гады увязывают с общими результатами.

Иерархия построения бригадной оргструктуры предусматривает вхождение в самую верхнюю бригаду высших менеджеров организа ции. За каждым из них закрепляется ответственность за одно круп ное (основное) направление деятельности организации. На втором уровне количество бригад определяется основными направлениями деятельности организации, т.е. должно быть им равным, и т.д. Каждой бригаде может быть дан статус самостоятельных хозрас четных единиц (подразделений).

Преимуществами бригадной оргструктуры управления являются: повышение качества обслуживания потребителей, ускорение про цессов, связанных с обновлением продукции и услуг, технологии их производства; ориентация на относительно малоемкие сегменты рынка, нацеленность на борьбу с конкурентами за рынки.

Целевая организационная структура управления представляет со бой комбинацию нескольких видов оргструктур. К ней следует при бегать в тех случаях, когда цель является нетрадиционной. Так, в организациях профессионального образования существует проблема межорганизационной кооперации, формирования системы непре рывного профессионального образования, интеграции с отраслями экономики. [8, c. 116-117]

Соотносительные характеристики базовых категорий организации предложены в Приложение 1.

2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ГАЛИОН»

2.1. Характеристика объекта исследования

Общество с ограниченной ответственностью «Галион» в своей деятельности руководствуется Уставом, зарегистрированным в Министерстве юстиции г. Братска от 03.11.1997 года. Учредителем ООО «Галион» является Юридическое лицо в лицо Бочкарев В.Д. Учредитель, в силу преобладающего участия в уставном капитале общества, вправе определять решения, принимаемые обществом.

Общество приобретает статус юридического лица с момента государственной регистрации.

Место расположения ООО «Галион» по адресу: Россия, Иркутская область, г. Братск, улица Коммунальная, 6.

Общество действует в соответствии с гражданским законодательством Российской федерации, федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», и другими законодательными и иными актами Российской федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности.

Общество имеет свой самостоятельный баланс.

Общество имеет свои печати, штампы, фирменное наименование, вправе иметь эмблемы и товарные знаки.

Основными видами деятельности ООО «Галион» являются: ремонт технологического оборудования предприятий: изготовление песта нестандартизировашюго оборудования и металлоконструкций для различных отраслей про мышленности; реставрация и ремонт крупногабаритных дета лей; ремонт и изготовление запасных частей к крановому оборудованию, а также изготовление различных модификаций грейферов и широкой гаммы типоразмеров и конструкций резервуаров двустенных для АЗС и складов ГСМ. По прежнему ос тается актуальной деятельность предприятия по ремонту гидравлических кран-манипуляторов, используемых в лесной и других отраслях промышленности.

Продукция, выпускаемая предприятием, является специфичной. Выпуск ее требует:

- наличие лицензий Проматомнадзора;

- высокой квалификации инженеров и рабочих различных специальностей (гидравликов, электросварщиков, станочников);

- наличия оборудования, позволяющего обрабатывать крупногабаритные детали;

- наличия оборудования высокой точности;

- наличия специальных испытательных стендов.

ООО «Галион» оказывает следующие услуги:

1. Монтаж, ремонт, наладка и обследование (диагностирование):

- ломоперерабатывающего оборудования (прессы, ножницы);

- автотехники всех видов;

- грузоподъемного оборудования (мостовые и козловые краны, краны ГПК, стреловые краны, кран-балки, подкрановые пути) с выдачей разрешения на дальнейшую эксплуатацию.

1. Диагностирование методом неразрушающего контроля:

- сварных соединений трубопроводов;

- сосудов, работающих под давлением и технологических трубопроводов;

- резервуаров емкостью до 100 м. куб.;

- грузоподъемных кранов мостового и стрелового типов.

1. Изготовление: - нестандартного оборудования и металлоконструкций;

- запасных частей к ломоперерабатывающему оборудованию;

- резервуаров двустенных для хранения нефтепродуктов и других жидкостей;

- навесов и трубопроводов для автозаправочных станций и дорожного сервиса;

- грейферов металлических гидравлических и электромеханических для погрузки (разгрузки) грузов и сыпучих материалов;

- коробов (раскрывающихся и опрокидывающихся) для транспортирования и складирования грузов;

- стопоров канатных различной грузоподъемности;

- переоборудование автотранспорта с установкой манипулятора для перевозки грузов (ломовоз, лесовоз и пр.).

1. Ремонт:

- грузовых электромагнитов М-22, М-42, М-62 и др.;

- электродвигателей до 100 кВт (в т.ч. крановых)

- манипуляторов всех типов.

1. Реставрация (наплавка, механическая обработка):

- крупногабаритных деталей весом до 100 т. В том числе деталей вращения диаметром до 1100 мм;

- цилиндров диаметром до 400 мм, длиной 3000 мм;

- грузовых барабанов кранов, крановых колес и др.;

1. Подготовка и переаттестация сварщиков.
2. Оказание транспортных услуг.

По роду своей деятельности предприятие сотрудничает с различными предприятиями, расположенными на всей территории Иркутской области.

В настоящее время целью ООО «Галион» является:

- увеличить объем заказов по ремонту;

- повысить производительность труда;

- снизить издержки производства;

- стать экологически безопасным предприятием с безопасными условиями труда;

- стать предприятием, в котором люди будут стремиться работать.

Услугами ООО «Галион» пользуются предприятия и фирмы г. Братска: Центральный район, п. Энергетик, правобережный район.

Процентное соотношение пользования услугами представлено в виде диаграммы (рис. 1).

Рисунок 1. - Процентное соотношение пользования услугами

Основными потребителями продукции ООО «Галион» являются предприятия, переработки отходов черных и цветных металлов, предприятия лесного хозяйства, а также предприятия других сфер народного хозяйства размещающие разовые заказы.

Предприятия в основном работает под заказ, что обеспечивает прямые контакты с деловыми партнерам, гарантированный сбыт и своевременное поступления денежных средств. На каждый месяц формируется портфель заказов для отдельно взятого подразделения. Основной формой расчета является предоплата. В размере 50% и окончательный расчет в течение нескольких дней после извещения о готовности заказа. Учитывая специфику работы ООО «Галион» спрос на его услуги носит сезонный оттенок по видам деятельности. Это, прежде всего, связано с особенностями работы самого «Заказчика». Монтаж технологического оборудования и металлоконструкций, а так же монтажные работы целесообразней проводить в теплое время года, следовательно, появляется большая потребность в этих услугах. Основные работы по заготовке древесины в лесных хозяйствах приходятся на зимний сезон, отсюда повышенный спрос на ремонтные работы по гидроманипуляторам. Основные технико-экономические показатели за 2006-2007 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 1.

Технико-экономические показатели производства\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | Темп роста |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Объем реализации (работ, услуг), млн. руб., всегоВ том числе валовый товарооборот из него:- оптовый товарооборот- розничный товарооборот- объем реализации продукции промышленного характераобъем прочих услугиз него: платные услуги населению | 3909  15  15  3536  356  2 | 4700  20  20  4438  242  2 | 120,2  133,3  133,3  125,2  68,0  100,0 |
| Прибыль от реализации (работ, услуг), млн. руб. | 265 | 370 | 139,6 |
| Прибыль до налогообложения, млн. руб. | 233 | 265 | 113,7 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 86 | 106 | 122,8 |
| Себестоимость услуг, млн. руб. | 2851 | 3390 | 131,3 |
| Затраты на рубль объема реализации | 0,729 | 0,723 | 99,4 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб. | 3502 | 3850 | 109,9 |
| Фондоотдача, млн.руб. | 1,12 | 1,22 | 108,9 |
| Фондоемкость, млн. руб. | 0,9 | 0,82 | 91,1 |
| Среднесписочная численность, чел – всегоВ том числе:- рабочие- служащие | 204  141  63 | 202  140  62 | 99,0  99,3  99,0 |
| Фондовооруженность, чел | 17,2 | 19,1 | 11,0 |
| Производительность труда, млн. руб./чел | 19,16 | 23,27 | 121,5 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб. | 458 | 518 | 113,1 |
| Рентабельность продаж, % | 6,8 | 7,9 | 116,8 |
| Рентабельность производства, % | 6,7 | 8,5 | 126,9 |
| Рентабельность основных производственных фондов, % | 7,3 | 9,6 | 131,5 |
| Рентабельность продукции, % | 9,3 | 10,9 | 117,2 |

\*Данные показатели взяты из документации предприятия

Как видно из Таблицы 1. объем реализации продукции возрос в 1,2 при одновременном снижении численности до 99,4%. Одним из показателей, свидетельствующих о увеличении объема производства, является производительность труда, в возросла за анализируемы период на 21,5%. Также сократились затраты на рубль продукции с 0, 729 до 0,723. За анализируемы период значительно возрос импорт (в 1,8 раза). Это свидетельствует о появлении новых заказчиков и увеличение рынков сбыта, а также потребности в нашей продукции в других странах.

Одной из задач предприятия сегодня является определение уровня благополучия для выработки стратегии развития производства.

Для предприятия, из-за широкого спектра выполняемых работ, конку ренция существует по отдельным видам услуг. Некоторые виды услуг на территории РБ производит только ООО «Галион» (реставрация крупногабаритных узлов, ремонт гидроманипу ляторов и др.).

Сильными сторонами в конкурентной борьбе ООО «Галион» являются: большой парк оборудования (уникальные станки не встречающееся на предприяти ях РБ), наличие технической документации, хорошая репутация на рынке, наличие высококвалифицированного технического персонала, гарантия качества и после продажное обслуживание. Есть, конечно, и слабые стороны: недостаточный опыт в производстве и реализации новых видов услуг; недостаточные знания рынков других областей (по номенклатуре и в целом); географическое удаление отдель ных заказчиков, что делает продукцию неконкурентоспособной из-за транспортных расходов (г. Вихоревка, Тулун, Чуна); потребность в более сильных каналах сбыта услуг.

2.2. Особенности организационной структуры ООО «Галион»

Структуру можно выбирать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- Систематический анализ функционирования организации, и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

- Разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

- Гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;

- Последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

- Поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

Результатом разработки с применением описанных выше методов стала приведенная структурная схема управления предприятием, реализованная в ООО «Галион» (Приложение 2.). Эта схема постоянно изменяется в деталях. Эти изменения отражают непрерывный процесс адаптации предприятия к изменяющимся внешним условиям.

Организационная структура управления должна быть гибкой и чутко отзывать ся на все изменения, происходящие как во внешней по отношению к предприятию среде, так и внутри него. Анализ состава численности за последние несколько лет показывает, что в осенне-зимние периоды численность рабочих промышленно-производственного персонала меньше по сравнению с летними периодами. При уве личении заказов происходит увеличение численности персонала, появление на не которых участках 2-х сменной работы, при уменьшении заказов происходит естест венная текучесть кадров, и персонал не набирается при наличии вакантных единиц в штатном расписании.

Численность рабочих, обеспечивающих основную и вспомогательную деятель ность, в среднем составляет 142 человека. Инженерно-технический потенциал включает в себя 70 человек высококвалифицированных и грамотных руководите лей, специалистов и служащих с высшим техническим и экономическим образова нием, а также со среднеспециальным образованием. В среднем за год повышают свою квалификацию на курсах повышения квалификации и семинарах 3-4 человека.

*Организационная структура управления ООО «Галион» является линейно-функциональной.*

Данная организационная структура является рациональной в свете реализации по ставленных целей и задач обществом. На предприятии имеются три основные блока управления:

1. Блок производства, содержащий три основных цеха, производственно-диспетчерский отдел, бюро маркетинга, подчи няющиеся заместителю генерального директора по производству;

2. Блок технического развития, содержащий вспомогательные службы (ремонтная служба ОГЭ и ОГМ, строительный участок, автотранспортный участок, лаборатория сварки, электротехническая лаборатория, технический отдел, ОТК, хозяйственная служба), обеспечивающие бесперебойную работу основного производства и подчи няющиеся главному инженеру;

3. Блок управления и учета, включающий в себя бухгалтерскую службу, экономиче скую службу, отдел кадров, ОМТС, столовую и подчиняющийся генеральному ди ректору.

Каждое подразделение работает в соответствии с утвержденными положениями и должностными инструкциями на каждого работника.

Предприятие занимается ремонтом и монтажом различного автооборудования. Всего эти работы составляют 191,428; млн. руб. В основном производство сосредоточено в ремонтно-механическом цехе, что составляет 158,5; млн. руб. то есть:

Степень централизации = (объем специализированного производства) / (общий объем таких работ) = (158,5/191,428) = 0,82 (по данным 2007 года).

Перспективность развития производства на предприятии обусловлена достаточно мощным производственным потенциалом предприятия, имеющего на своей площадке, практически, все элементы замкнутого производственного цикла.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс управления хозяйственной деятельностью в организации связан с принятой ею оргструктурой управления, которая предопре деляет весь цикл управления. Основные действия, связанные с орг структурой — создание отделов и служб, определение сферы управле ния, распределение прав и обязанностей основаны на той или иной теории организации, в соответствии с которой организация рассмат ривается спроектированной для достижения предписанных целей.

Основной характеристикой организации, как мы уже знаем, яв ляется формальная оргструктура управления организации, то есть созна тельно установленный состав подразделений, иерархия должностей, совокупность должностных инструкций, внутриорганизационных положений, руководств и так далее.

Организационная структура зависит от внешней среды организации. Она строится в соответствии со стратегичес кими целями организации, определяется характером про изводственного процесса, особенностями применяемой тех нологии. Поэтому она не является неподвижной, раз и на всегда заданной, может и должна меняться. Организатор должен уметь почувствовать необходимость реорганизации и быть готовым к ее проведению.

Изменения в управленческих структурах, связанные с измене ниями целей организации, в основном определяются двумя груп пами факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходи мость формирования и/или удержания конкурентных преиму ществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием научно-технического производства и возможностями использования его результатов для повы шения эффективности организации. Во-вторых, возможными (оп робованными практикой) формами и методами совершенствова ния самих структур. Такие возможности предусматривают:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плос кие за счет сокращения числа уровней управления с одновремен ным, как правило, укрупнением функций и сокращением подраз делений на одном иерархическом уровне;

- замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;

- интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры, например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес - центров, бригадных структур, проектных групп и других;

- формирование структур будущего (модульные и атомисти ческие организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производ ства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информа ционной.

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций. Желание найти приемлемое соглашение между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать такую систему управления, которая характеризуется централизованной разработкой совершенствования предприятия и хозяйственной политики с децентрализованным оперативным управлением.

3.1. Предложенный вариант по совершенствованию организационной структуры ООО «Галион»

Для решения поставленных задач, реорганизация организационной структуры управления в ООО «Галион» ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью:

- оперативно реагировать на изменения во внешней среде;

- освободить генерального директора ООО «Галион» от повседневной, рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством;

- установить рациональные связи между звеньями и ступенями управления на всех уровнях; минимизировать число ступеней структуры управления;

- предоставлять полномочия на решение проблем тому подразделению аппарата управления, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

- повысить оперативность принимаемых решений.

*Для усиления функции управления используют: группы нововведений, программно-целевой подход, матричные структуры.* Но наибольшее внимание заслуживает использование концепции стратегических хозяйственных подразделений организации при проектировании организационных структур управления. Здесь в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, обеспечение гибкости и адаптивности управления, вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

*Приемлемой моделью для ООО «Галион» в настоящее время могла бы стать схема организационной структуры управления с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений (рис. 2.).* В основу организационной структуры управления положена модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Диверсифицированная компания (компания с несколькими или многими стратегическими зонами хозяйствования). Этот подход предполагает децентрализацию управления организаций.

центры

прибыли

хозяйственные

центры

прибыли

юридически самостоятельные

центры прибыли

стратегические

хозяйственные

подразделения

Отдел стратегического

планирования

Функциональные службы

# Руководство

организацией



Рисунок 2. - Схема структуры организации, ориентированной на стратегическое управление

Применение этой модели позволит:

1. Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.

2. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе.

3. Освободить руководство объединения от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом.

4. Повысить оперативность принимаемых решений.

5. Вовлечь в предпринимательскую деятельность все подразделения объединения, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость и конкурентоспособность.

Верхний уровень управления при этой модели может быть представлен типовой структурой управления ли другой организационно-правовой формой. По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления подразделениями и сосредоточивается на проблемах стратегического управления экономикой и финансами объединения в целом.

*Особенностью этой организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центров прибыли.* Данные подразделения представляют собой направление или группу направлений научной, производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками. Каждое самостоятельное подразделение должно иметь свою собственную цель, сравнительно независимую от других.

Самостоятельное хозяйствующее подразделение может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т.е. находиться на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление возлагается на одного управляющего - директора. Директор отвечает за стратегию, он должен быть готовым отстаивать, в пределах своих полномочий, интересы в области технологий, производства, капитальных вложений. Вместе с тем, при распределении ресурсов между различными самостоятельными подразделениями план каждого из них должен уточняться с целью сбалансирования интересов организации в целом.

Выбор структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры предприятия, ее специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования. *Однако во всех случаях приходится решать вопрос: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным.* Однозначного ответа на этот вопрос не может быть, так как к его решению в каждой организации нужно подходить индивидуально.

В нашей модели организационной структурой управления самостоятельные хозяйствующие подразделения представляют собой средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление, на нижнем уровне управления находятся центры прибыли, создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации. Через эти центры реализуется оперативное управление производством.

Предложенный путь совершенствования организационной, структуры управления позволит ООО «Галион» повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у сотрудников к предпринимательской деятельности, сохранить рабочие места.

Новая организационная структура изображена в Приложении 3.

Данная структура позволит постепенно осуществить переход кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в самостоятельно хозяйствующие подразделения и центры прибыли. Это связано с постоянной передачей целого ряда функций управления с высшего звена в низшие звенья и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведение организационных изменений — это, пожалуй, наиболее критичная стадия процесса, потому что именно от грамотности внедрения новой оргструктуры зависит успех всего мероприятия. А, как известно, плохая реализация способна загубить самую лучшую идею.

Существует ряд принципов, опираясь на которые можно эффективно и качественно провести процесс организационных преобразований.

Воля руководства к проведению изменений. Как показывает практика, успешная реорганизация подразумевает деятельное участие в процессе высших должностных лиц компании. Внешняя и внутренняя PR-кампания. Большинство людей воспринимают изменения негативно, во всяком случае, поначалу. Поэтому среди сотрудников необходимо вести «просветительскую» работу, разъясняя положительные моменты преобразований, рассеивая сомнения и устраняя недопонимание со стороны персонала.   
Обучение персонала. Если преобразования связаны с изменением функций или порядка взаимодействия сотрудников (это наиболее типичный случай), необходимо заранее организовать обучение персонала работе в новых условиях. Следует переработать или создать новые должностные инструкции и регламенты работы, провести соответствующие тренинги, при необходимости — профессиональную пере- или подготовку.

Последовательность. Не все проекты по оптимизации организационной структуры доводятся до конца. Причины бывают разные: нехватка ресурсов, недовольство персонала, принятие «половинчатых» решений и тому подобное. По сути, такая ситуация означает провал проекта, поскольку результат достигнут не был: нельзя перепрыгнуть пропасть на 99%.

При изучении данной темы мною было рассмотрено следующее:

1. Дано понятие организационной структуры предприятия и факторов ее определяющих. Произведен анализ основных типов организационных структур, выделены преимущества и недостатки каждой из них.
2. Большое внимание было уделено принципам и методам формирования структур, выбору типа и комбинациям видов структур, и изучению принципов их построения. Изучение разновидностей типов структур позволило отметить их основные достоинства и недостатки, которые нужно учитывать при совершенствовании организационных структур управления.
3. Дана характеристика исследуемого объекта (ООО «Галион»): выпускаемая продукция, основные технико-экономические показатели деятельности.
4. Рассмотрена организационная структура исследуемого объекта, определен ее вид. Анализ действующей организационной структуры управления ООО «Галион» показал, что данная структура близка к совершенству, но она централизована, и отсутствие гибкости не позволяет решать современные задачи. Новые экономические условия, требующие решения научно-производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования, привели к замедлению сроков реализации программ объединения.
5. Описаны возможные пути совершенствования организационной структуры предприятия. Проведена оценка возможных путей улучшения структуры управления. Четкий организационный механизм необходим в условиях перестройки для повышения эффективности управления.
6. Предложен возможный путь совершенствования организационной структуры исследуемого объекта – это модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление.

Цель работы – совершенствование организационной структуры ООО «Галион» была достигнута.

Подводя итоги, можно отметить, что процесс совершенствования организационной структуры компании либо группы компаний состоит из трех этапов, на каждом из которых выполняется ряд работ:

1) диагностика;

2) разработка новой оргструктуры;

3) осуществление необходимых преобразований.

Следует, также, добавить, что даже спроектированная оптимальным образом организационная структура окажется нежизнеспособной, если сотрудники компании недостаточно квалифицированы и не мотивированы к достижению поставленных целей.

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. **Баженов Ю.К.** Менеджмент организации: метод. рекомендации по подготовке и защите выпускных кваликафиционных работ / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - М : Дашков и к, 2007. - 168 с.

2. **Бир С.** Наука управления / С. Бир; пер. с англ. - 2-е изд. - М.: ЛКИ, 2007. - 120 с.

3. **Боссиди Л.** Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. - М : Добрая книга, 2004. - 288 с.

4. **Вебер М.** Бизнес-вычисления: практика расчета основных показателей / М. Вебер.; пер. с нем. - М.: Омега-Л, 2007. - 143 с. - (TASCHEN GUIDE. Просто! Практично!).

5. **Демидова А.В.** Исследование систем управления: конспект лекций / А. В. Демидова. - М : Приор-издат, 2005. - 96 с. - (В помощь студенту).

6. **Дятлов А.Н.** Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. - М.: Альпина, 2007. - 400 с.

7. **Информационные ресурсы для принятия решений**: учеб. пособие для вузов / Веревченко А.П. [и др.]. - М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2002. - 560 с. - (Gaudeamus).

8. Климович Л.Х. Основы менеджмента: учебное пособие для учащихся ССУЗов. Мн.: Дизайн ПРО, 2005. 144с.

9. **Костров А.В.** Уроки информационного менеджмента: практикум: учеб. пособие / А. В. Костров, Д. В. Александров. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 304 с.: ил.

**10. Кондратьев В.В. 7 нот менеджмента**: настольная книга руководителя / Кондратьев В.В., ред. - 6-е изд., перераб. и доп. - М : Эксмо, 2007. - 832 с.

11. **Никифоров А.Д.** Управление качеством: учеб. пособие для вузов / А. Д. Никифоров. - 2-е изд., стер. - М.: Дрофа, 2006. - 719 с.: ил. - (Высшее образование).

12. **Новицкий Н.И.** Сетевое планирование и управление производством: учеб.-практ. пособие / Н. И. Новицкий. - М.: Новое знание, 2004. - 159 с.

13. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ./Сост. и авт. предисл. В.С.Муравьев. М.: Прогресс, 1989. - 448 с.

14. **Петров Ю.А.** Комплексная автоматизация управления предприятием: Информационные технологии - теория и практика / Ю. А. Петров, Е. Л. Шлимович, Ю. В. Ирюпин. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 160 с.: ил.

15. **Прохоров А.П.** Русская модель управления / А. П. Прохоров. - М.: Эксмо, 2006. - 384 с. - (Библиотека ЭКСПЕРТА).

16. **Райченко А.В.** Менеджмент: учеб. пособие для сред. профес. образования / А. В. Райченко, И. В. Хохлова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 368 с. - (Профессиональное образование).

17. **Райченко А.В.** Общий менеджмент: учебник для вузов / А. В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 384 с. - (Учебники для программы МВА).

18. **Сорина Г.В.** Основы принятия решений: учеб. пособие для вузов / Г. В. Сорина. - М.: Экономист, 2006. - 192 с.

19. **Семенов А.К.** Этика менеджмента: учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2006. - 272 с. - ISBN 5-94798-742-2 : 113-00.

20. **Управление проектами: от планирования до оценки эффективности**: практ. пособие / Лапыгин Ю.Н., ред. - М.: Омега-Л, 2007. - 252 с.: ил. - (Организация и планирование бизнеса).

21. **Фатхутдинов Р.А.** Организация производства: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 544 с. - (Высшее образование).

22. **Шубенкова Е.В. Т**отальное управление качеством: учеб. пособие для вузов / Е. В. Шубенкова. - М.: Экзамен, 2005. - 256 с. - (Учебное пособие для вузов).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1. Соотносительные характеристики базовых категорий организации [8, c. 118]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Тип организацион- ной структуры  управления | Окружа- ющая среда | Цель | Ресурсы | Время | | Линейно- |  |  |  |  | | функциональный | Стабильная | Стабильная | Стабильные | Постоянно | | Линейно-штабной | Стабильная | Малоизменчивая | Малоизменчивые | Постоянно | | Дивизиональный | Стабильная | Малоизменчивая; | Малоизменчивые | Постоянно | |  |  | крупномасштабная |  |  | |  |  |  |  |  | | Проектный | Изменчивая | Изменчивая | Изменчивые; | Ограниченное | |  |  |  | многоцелевые | достижением | |  |  |  |  | цели | | Матричный | Изменчивая | Изменчивая; | Изменчивые; | Ограниченное | |  |  | многоцелевая | многоцелевые | достижением | |  |  |  |  | цели | | Бригадный | Изменчивая | Изменчивая; | Изменчивые; | По мере дости- | |  |  | многоцелевая | многоцелевые | жения цели | | Целевой | Стабильная; | Стабильная; | Стабильные; | По мере дости- | |  | изменчивая | изменчивая | изменчивые | жения цели | |

**Отдел экономического прогнозирования цен и заработной платы**

**Отдел главного энергетика**

Авторемонтный цех

Производственно-диспетчерский отдел

Бухгалтерия

Главный бухгалтер

Бюро маркетинга

Юрисконсульт

Отдел кадров

Столовая

Заместитель генерального директора по производству

Хозяйственный участок

Гл. инспектор по От и ТБ – Начальник АХО

Автотранспортный цех

Лаборатория сварки,

дефектоскопии и испытания металлов

Главный сварщик

Электротехническая лаборатория

Отдел главного механика

Строительный участок

**Отдел технического контроля**

Технический отдел

Зам. главного инженера

Главный инженер

**Генеральный директор**

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Организационная структура ООО «Галион»

**Ремонтно-механический цех**

**Отдел материально-технического снабжения**

**Цех по ремонту манипуляторов, технологического оборудования и кранов**

**Отдел материально-технического снабжения**

Организационная структура ООО «Галион» после реструктуризации

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Заместитель директора по управлению качеством

Отдел стратегического планирования

2

Хозяйственный участок

Гл. инспектор по От и ТБ – Начальник АХО

Автотранспортный цех

Строительный участок

Главный сварщик

1 – стратегические хозяйственные подразделения

2 – хозяйственные центры прибыли

3 - юридически самостоятельные центры прибыли

Зам. главного инженера

Технический отдел

**Отдел технического контроля**

Отдел главного механика

**Отдел главного энергетика**

3

**Цех по ремонту манипуляторов, технологического оборудования и кранов**

**Ремонтно-механический и Авторемонтный цех**

Производственно-диспетчерский отдел

2

**Генеральный директор**

Главный инженер

Отдел кадров

**Отдел экономического прогнозирования цен и заработной платы**

Столовая

Заместитель генерального директора по производству

Бюро маркетинга

Юрисконсульт

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Начальник отдела управления персоналом

1