**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение…………………………………………………………………………...3

Глава I.Анализ и формирование организационных структур

1.1.Значение и задачи организационного проектирования…………………….7

1.2.Основные металогические принципы……………………………………….9

1.3.Процесс формирования организационной структуры…………………….11

1.4.Оценка эффективности организационных решений………………………17

1.5.Корректировка организационных структур………………………………..21

Глава II. Организационная структура как залог успешного предприятия

2.1. Понятие и принципы построения организационной структуры………...27

2.2.Типы организационных структур…………………………………………..32

2.3.Виды бюрократических структур управления организацией…………….35

Заключение……………………………………………………………………….58

Список использованной литературы……………………………………….….60

Приложение№1…………………………………………………………………..62

Приложение№2…………………………………………………………………..63

Приложение№3…………………………………………………………………..64

Приложение№4…………………………………………………………………..65

Приложение№5………………………………………………………………..…66

Приложение№6………………………………………………………………..…67

Приложение№7…………………………………………………………………..68

Приложение№8…………………………………………………………………..69

Приложение№9…………………………………………………………………..70

Приложение№10…………………………………………………………………71

Глоссарий………………………………………………………………………...72**ВВЕДЕНИЕ**

 Управление – это особый интеллектуальный вид деятельности, в котором занято огромное количество людей, вооруженных современной вычислительной и организационной техникой [1,с.48]. Организация управление выступает как один из факторов трансформации экономики, через нее реализуется действие объективных законов функционирования рынка; она является организационным началом всей системы факторов радикальной реформы управления экономикой.

 Ключевой проблемой в организации управления является структура системы управления (оргструктура). Зная структуру, можно целенаправленно воздействовать на состав и содержание отдельных элементов системы управления, приводя ее в соответствие с изменяющимися условиями производства, на этом и обоснована **актуальность проблемы.**

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

 Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно- организационное управление и через оперативное управление.

 Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

 Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

 Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

 Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

 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 (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, "организационная структура управления" - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий [1,с.50].

 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.

 Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Отсюда - то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций, - это показывает актуальность и важность данной темы в современных условиях.

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

Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

С этих позиций 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.

 Целью данной работы является проведение анализа организационной структуры управления предприятием.

 Предмет исследования: анализ организационной структуры управления предприятием.

Исходя из цели курсовой работы, были поставлены следующие задачи:

1.Рассмотреть организационную структуру – как залог успешной работы предприятия.

2.Рассмотреть пути совершенствования организационной структуры предприятия.

 В данной работе рассмотрена актуальная на сегодняшний день тема – «Анализ организационной структуры управления предприятием».

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, десяти приложений, глоссария.

Глава I.Анализ и формирование организационных структур

1.1.Значение и задачи организационного проектирования

Без развития методов проектирования структур управления Затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как: [9,с.146].

Во-первых; в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

Во-вторых, в сферу хозяйственности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления.

В-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

В-четвёртых, проектирование сложнейшего механизма - механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирование организационных систем.

При разработки принципов и методики проектирование структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Оно, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями. Сюда относится состав подразделений, которые находятся в определённых связях и отношениях между собой; распределение ответственности. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации [9,с.146].

Организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач[3,с.131].

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

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем: [3,с.131].

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

2.Выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функции, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка;

3.Исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;

4.Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Исследование влияния внешней среды на проектирования организации

1. Этап — выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания)
2. Этап - выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия.
3. Этап - определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определённость, обратная связь)
4. Этап - проектирование каждого элемента организационной структуры с учётом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать.
5. Этап - формирование механизма управления с учётом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды.

1.2.Основные металогические принципы

До последнего времени методы построения управления, характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях[6,с.31].

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают большое значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Т.е. он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления[6,с.31].

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления[6,с.31]. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими. Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость[6,с.31].

При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управление, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

1.3.Процесс формирования организационной структуры

Процесс формированияорганизационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления[7,с.52-57].

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1.Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование, как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы (способность переработки информации) [7,с.52-57].

2.Разработка состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно – целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

3.Регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются, специфические документы называется – органиграммами[7,с.52].

Органиграммама представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Построение органиграммамы, позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций. Они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений[7,с.52-57].

**Методы проектирования структур**

Она сочетается в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально - психологические характеристики и связи.

Специфика проблемыпроектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко 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 субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений[9,с.60].

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Существуют взаимодополняющие методы: [9,с.60].

1.Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится 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 для каждого типа производственно- хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей[9,с.60].

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отливаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

2.Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников. Для того чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда 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[9,с.60].

К экспертным методам следует отнести также разработку и применения научных принципов формирования организационных структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: построение организационной структуры исходя из системы целей, отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления, сочетание функционального и программно - целевого управления и целый ряд других[9,с.60].

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур[1,с.98-112].

3.Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. 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;

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

3.Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональных видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

4.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: [1,с.98-112].

1.Математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств; [1,с.98-112].

2.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 распределение прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить “метасхемные” описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями.

3.Натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относиться организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры – действия практических работников;

4.Математико-статистические модели 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[1,с.98-112].

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит то её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования[1,с.98].

**1.4.Оценка эффективности организационных решений**

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

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования: [1,с.98].

1.По степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

2.По степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

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

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

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно- качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов[1,с.134-142].

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

Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться обьём, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п. [1,с.134-142].

1. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность[1,с.134-142].

1.Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.

2.Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.

3.Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

4.Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений[1,с.134-142].

5.Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов[1,с.134-142].

6.Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

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

Для оценки эффективности управления имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры[1,с.134-142].

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

**1.5.Корректировка организационных структур**

В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляется до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта[1,с.137].

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причинной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации[1,с.137].

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам. Что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия существует внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия[1,с.137].

**Тенденции в изменении организационной структуре**

В условиях производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении предприятия организации, появляется необходимость к росту масштаба деятельности и можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно, следует ожидать крупных структурных перемен[1,с.142].

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения – в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления [4,с.95-113].

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций – всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что: [4,с.95-113].

1.Принимаются необоснованные стратегические решения;

2.Предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;

3.Не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;

4.Фирмы, имеющие, один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений[4,с.95-113].

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре. Используемые методы анализа, как правило, состоит из пяти этапов[4,с.95-113].

1.Состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

2.Анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и её основных компонентов.

3.Изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений.

4.Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно[4,с.95].

 Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления – планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль – для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличиваются, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации[4,с.95].

Глава II. Организационная структура как залог успешного предприятия

**2.1. Понятие и принципы построения организационной структуры**

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. [4, c. 105]

Организационная структура управления— это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных меж­ду ними постоянных связей. Она выражает определенную технологию управленческой дея­тельности, процессы разделения и кооперации труда в сфере управ­ления, последовательность реализации управленческих процедур. Она также связывает структуру и функции управления.[9, c. 12]

Организационная структура управления определяет субординацию и координацию производственных подразделений и управленческих служб организации.

Организационная структура управления(оргструктура управления) представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненное, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов си­стемы управления.

Оргструктура управления, ее типы и параметры зависят от мно­гих факторов и определяются размером организации, характером итипом производства, видом деятельности, уровнем внутрипроизвод­ственной специализации и кооперации, характером и сложностью продукции.

В первую очередь оргструктура управления определяется произ­водственной структурой организации. Вместе с тем она оказывает существенное влияние на изменение производственной структуры, поскольку усложнение первой приводит к созданию излишних цехов, участков и служб.

Организационная структура органа (аппарата) управления пред­ставляет собой единство подразделений, каждый из которых пред­назначен для выполнения определенных функций по управлению организацией и находится во взаимосвязи и соподчиненности другими подразделениями. Организационная система представлена (Приложение№1) [6,с.15].

Аппарат управления организационно строится таким образом, чтобы в его структуре можно было выделить звенья и ступени[8, c. 110].

Звено аппаратауправления — это структурное подразделение, вы­полняющее определенную функцию по осуществлению процесса управления[6,с.15].

Ступеньпредставляет собой совокупность звеньев управления на одном иерархическом уровне управления. [8, c. 110]

Организационная структура управления может быть двух- и многоступенчатой (Приложение№2; Приложение№3).

Количество звеньев и ступеней в аппарате управления органи­зации определяется следующими факторами: производственной структурой; характером, номенклатурой и объемом выпускаемой продукции (оказываемых услуг); численностью работников; уровнем механизации и автоматизации (компьютеризации) труда менеджеров и специалистов; сложностью технологического процесса производ­ства; уровнем специализации производства и степенью развития кооперирования.

При формировании аппарата управления следует иметь в виду, что его структура во многом определяет содержание, обоснованность и быстроту доведения до исполнителей принимаемых решений, до­стоверность и оперативность получаемой информации, содержание работы руководителей и исполнителей и структурных подразделений. Это означает, что аппарат управления организацией должен быть: во-первых, оперативен в установленные сроки выполнять возло­женные на него функции; во-вторых, надежен, обеспечивая однознач­ное достоверное отображение фактического состояния производства и результатов принимаемых решений; в-третьих, оптимален, что оз­начает обеспечение нахождения наилучших решений технико-тех­нологических, организационно-экономических, социальных и экологических аспектов производственно-хозяйственной деятельно­сти организации путем многовариантной их проработки; наконец, в-четвертых, экономичен, т.е. качественно выполнять возложенные на него функции с наименьшими затратами, обеспечивая одновре­менно снижение административно-управленческих затрат на произ­водство и реализацию продукции (услуг). [8, c. 111-112]

Под философией управления мы будем понимать самые общие принципы, на основе которых строится структура управления организацией, и осуществляются процессы управления. Конечно, философия качества и философия управления взаимосвязаны - философия качества задает цель и направление деятельности организации, философия управления определяет организационные средства для достижения этой цели.

 Основы философии управления, так же как и философии качества, были заложены Ф. У. Тейлором.

 Рассмотрим основные типы структур управления предприятием с точки зрения их соответствия идеям современного менеджмента качества. Термин "организационная структура" сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий[7,с.42]. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями : вверх - вниз и поперек, так как мы оперируем с ограниченным допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности[7,с.85].

В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Кроме того, эти ограничения на структуру организации часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия.

Вот только четыре из них.

Во-первых, между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы.

Во-вторых, обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом.

В-третьих, это способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще[7,с.85].

В-четвертых, представление организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. Другими словами, необходимо динамическое равновесие. Очевидно, что для достижения такого равновесия организация должна иметь достаточно гибкую структуру. (Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее, она необходима для достижения последней) [7,с.85].

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого "структурного зодчества". Используя терминологию, принятую в архитектуре, можно сказать, что в данном реферате излагаются основные идеи, на основе которых могут быть разработаны различные варианты решения проблемы организационной структуры без ограничений, связанных с ее графическим представлением.

Выше перечисленные недостатки можно и нужно преодолеть путем построения многомерной организационной структуры. Многомерная структура подразумевает демократический принцип управления.

**Иерархический тип структур управления**

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале ХХ века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

Принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

Вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии; [7,с.85].

Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

Вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

Принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями [7,с.85].

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

**2.2.Типы организационных структур**

Типы организационной структуры управления прошли сложный путь развития под воздействием совершенствования производ­ственной структуры предприятий, концентрации и специализации деятельности, научно-технического прогресса. Начало этого пути характеризуется появлением линейной организационной структуры управления, сменой ее функциональной, затем заменой последней линейно-функциональной структурой управления и т.д. [1,с.65].

Многообразие внутренних и внешних связей организации, высо­кий организационно-технический уровень и сложность технологии производства, развитие концентрации, углубление специализации, динамичные изменения внешней среды привели к формированию различных типов организационных структур управления.

В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления — бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития.

Бюрократический тип оргструктуры управленияисторически сформировался первым. Главными концептуальными положениями рациональной бюрократии являются следующие:

1. Организация — это, прежде всего порядок, исходным момен­том которого служит трудовое поведение персонала, направ­ленное в определенное русло[1,с.65].

2. Необходимое поведение персонала достигается регулировани­ем: распределением задач, распространением соответствующей информации, разграничением полномочий.

3. Общий порядок регулирования достигается в результате созда­ния уровней управления, что ведет к формированию уровней иерархии (иерархических связей).

4. Преимущества иерархической организации достигаются:

• длительным периодом использования эффективных методов организации труда, общих на разных уровнях управления;

• предсказуемостью поведения членов организации, как во внутреннем их общении, так и при контактах с внешней средой.

5. Ограничение поведенческого диапазона работников действу­ющими правилами (инструкциями), что создает предпосылки для единообразного поведения персонала.

6. Использование общих (типовых) правил организационного поведения повышает эффективность действий по координа­ции в организации.

Главным в бюрократических оргструктурах управления является «должность», а не «человек» с его индивидуальностью. В результате организация, использующая бюрократические оргструктуры управ­ления, становится «жесткой», ее развитие возможно исключительно благодаря мероприятиям, проводимым извне[1,с.65].

Кроме того, функциональная специализация элементов бюрок­ратического типа характеризуется неравномерностью и различной скоростью изменений в своем развитии, что приводит к противоре­чиям между отдельными частями организации, к несогласованности их действий и интересов. [8, с. 112-113]

Бюрократический тип оргструктуры управления имеет разновид­ности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающи­еся: линейная, функциональная, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией.

В 60-х гг. возникли более гибкие организационные структуры, ко­торые по сравнению бюрократическими лучше при­способлены к быстрым изменениям условий хозяйственной жизни и внедрению технико-технологических новшеств. Они получили назва­ние органических, или адаптивных, структур. [6, с. 99]

Органический тип оргструктур управления предполагает: импровизацию управленческой де­ятельности вместо планирования; гибкость структур вместо жест­кости, связанной правилами и нормативами; коллегиальность в принятии решений вместо авторитарности; доверие среди персона­ла вместо власти. Кроме того, интегрирующей целью такого типа организации является стратегия развития организации, правилами работы персонала аппарата управления являются принципы, рас­пределение обязанностей и работы между персоналом определяется характером решаемых проблем и, наконец, в организации имеет мес­то постоянная готовность к прогрессивным изменениям.

Такой тип оргструктуры управления эффективен в условиях, ког­да деятельность организации связана с активной работой по совершен­ствованию производимой продукции и услуге учетом новейших дос­тижений науки и техники, поскольку в этом случае требуется новый подход к организационным проблемам. Неопределенность внешней среды, многообразие воздействующих факторов, определяющих внут­реннюю структуру организации, обусловливает возникновение уни­кальных ситуаций, которые не могут быть решены в рамках жесткой (бюрократической) организации управления. Органический тип орг­структур при таком подходе обеспечивает естественное адаптивное развитие организации, уникальность которой определяется возраста­ющим взаимодействием с окружающей средой и необходимостью ре­шения возникающих, подчас новых проблем. [8, с. 115]

Основным принципом построения таких структур является авто­номная возможность выполнения целей и задач, а также быстрое их приспособление (адаптация) к изменениям. [6, с. 99]

Одной из возможных форм организации структуры управления в таких условиях является создание гибких, ориентированных на ре­шение проблем временных систем, которые объединяются в единое целое с помощью менеджеров и специалистов, осуществляющих по­становку, оценку и решение возникающих задач. [8, с. 115]

Органические организационные структуры управления более просты, имеют широкую информационную сеть, менее формализованы. Управление в органических структурах децентрализовано. Для нее характерно небольшое чис­ло уровней управления, более высокая самостоятельность в принятии управленческих решений на нижних уровнях управления, партнер­ские взаимоотношения менеджеров.

Органические структуры стали применяться в периоды, когда резко возросла конкуренция. В этих условиях особое значение стала приобретать своевременная и адекватная реакция на изменение рыночных ситуаций, которая была невозможна при ис­пользовании жестких традиционных структур. [5, с. 39]

Сегодня крупные органи­зации используют два типа адаптивных структур: проектную, мат­ричную, бригадную и целевую. [6 с. 99]

**2.3.Виды бюрократических структур управления организацией**

Как уже отмечалось ранее основными видами бюрократических структур управления являются следующие: линейная, функциональная, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией[4,с.73].

А теперь о каждой структуре подробнее.

Линейная структурауправления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии. Эта структура характеризуется четким единоначалием. Каж­дый работник или руководитель подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппарате управления созда­ется иерархическая лестница по подчиненности и ответственности.

Основными достоинствами линейной структуры управления яв­ляется относительная простота подбора руководителей и реализации функций управления. Такая организация управления обеспечивает оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства и исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений.

К недостаткам этого типа структур относятся разобщенность го­ризонтальных связей, возможность излишней жесткости. В условиях современного производства они требуют от руководителя высокого уровня универсальной подготовки. Что в свою очередь ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководите­ля по эффективному управлению им. Кроме того, большая перегрузка информацией, множественность контактов с подчиненными, выше­стоящими и смежными организациями приводит к тому, что основное время руководителя уходит на решение оперативных задач, а пер­спективным вопросам не уделяется достаточного внимания[4,с.73].

Линейные структуры характерны для небольших организаций с численностью работников до 500 человек с высоким уровнем технологической или предметной специализации, при отсутствии широких кооперационных связей между организациями.[5, с. 36-37] Линейная структура представлена в (Приложении№4).

В функциональной структуре каждому вышестоящему руково­дителю делегируются полномочия в границах выполняемой функции [5, c. 37]

Ее сущность заключается в том, что выполнение отдельных функ­ций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений. Таким образом, наряду с линейной действует и функциональная организация. Исполнители находятся в двойном подчинении. Так, ра­бочий обязан выполнять одновременно указания своего линейной начальника и функционального специалиста. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов. Но команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, и поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей вследствие обезлички. [1, с. 98] Функциональная структура представлена в (Приложении№5)

В линейно-функциональной оргструк­туре, сочетающей принципы линейного, функционального и штабного управле­ния, тесно переплетается выполнение специальных функций с системой подчи­ненности и ответственности за непосредственное решение управленческих за­дач.

В основе этой структуры лежит регламентация линейных и функциональных свя­зей. В ней линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функ­циональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным ру­ководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным. Линейно-функциональные организационные структуры управления наибо­лее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий и сложившиеся рынки, содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг, ориентированы на ценовую конкурен­цию. Они обладают достоинствами как линейных, так и функциональных.

Недостатки линейно-функциональной структуры являются нарушение принципа единоначалия, трудности в принятии и реали­зации согласованных управленческих решений. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только "своей" функции, что характерно для функциональных под­разделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, межфункциональных задачвозникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления. [7, с. 47] Линейно-функциональная структура применяется на средних и крупных про­мышленных предприятиях, проектно-конструкторских и научно ис­следовательских организациях с численностью от 500 до 3000 человек. [5, с. 38]. Линейно-функциональная структура представлена в (Приложении№6)

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 управ­ленческого труда, однако главной задачей менеджеров является ко­ординация действий функциональных служб в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в соответствии с общими интересами организации [8, c. 113]

Штаб подчиняется линейному руководителю (ЛР). Он не наде­ляется правом принимать решения, а лишь выполняет функции со­вещательного органа, готовящего проекты решений. Линейно-штабная структура управления представлена в (Приложении №7) [4,с.73].

Такая структура благодаря объединению функциональных спе­циалистов в одном органе управления обеспечивает оперативность и качество решений за счет их всестороннего обоснования. Она практи­чески исключает противоречивые распоряжения и позволяет освобо­дить линейных руководителей от деятельности по координации рабо­ты различных служб.

Главные достоинства линейно-штабной структуры управления заключаются в значительном повышении эффективности использо­вания 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, требуют­ся дополнительные затраты на создание специальных советов, колле­гий, комиссий для координации и выработки решений.

Линейно-штабная структура управления создается для ликви­дации последствий стихийных бедствий, оперативного решения неор­динарных задач.[5, с. 38]

Дивизиональная организационная структура. Особенно явно но­вая организационная структура проявляется на крупных предприятиях с широкой номенклатурой товаров и услуг, быстро меняющейся тех­никой и технологией, реагирующей на изменения потребностей и спроса общества на новейшие потребительские товары. Дивизионная структура управления представлена в (Приложении№8).

Разделение функций теперь не ограничивается только по классическому принципу: производство — поставки — финансы. На крупных предприятиях подчиненные им отделения начинают специализировать­ся на производстве какого-либо одного продукта или увеличивают ас­сортимент и реализацию всей продукции. Это влечет за собой возник­новение продуктовой структуры. Выход предприятий с данной про­дукцией за пределы своего региона и даже национальные границы ве­дет к необходимости создавать территориальные структуры. Непред­сказуемость и нестабильность внешнего окружения требуют от руко­водителей создания инновационной структуры, где специальные отде­лы ведут разработку, освоение и подготовку к массовому производст­ву новых видов продукции или услуг. На многих крупных фирмах сфера сбыта выросла в целые отделы маркетинга, где основой структуризации являются рыночные структуры. Такие организационные структуры получили определенную самостоятельность и права распо­ряжаться принадлежащими им средствами не строго по инструкции, а сообразуясь с быстро меняющейся внешней средой и внутренними возможностями. Возросла местная инициатива, которая и реализуется теми, кто выступает с ней, одновременно полностью отвечая за полу­ченный результат. Появилась возможность быстрее и результативнее отвечать на изменение обстановки, учитывать новые потребности[4,с.73].

Но дивизиональные структуры, как и функциональные, не свобод­ны от недостатков. Так, значительно усложнился процесс контроля за действиями новых структур. Негативные результаты работы могут проявиться лишь с течением времени, когда будет поздно выправлять положение сверху. Расширение горизонтальных связей, при всей своей положительности, несет ослабление вертикальных связей. Могут воз­никнуть трудности из-за дублирования и путаницы в сети команд и управленческих решений. Чрезмерная автономизация частей организа­ции может привести к полной утрате воздействия со стороны цен­тральных структур, а следовательно, подчинения единым целям и за­дачам.

**2.4.Виды органических структур управления организацией**

Первая из этой группы – это матричная структура управления представлена в (Приложении№9).

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная программно-целевая. По вертикали (линейная структура) строится управление по отдельным сферам деятельности (производство, снаб­жение, сбыт и др.). По горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, темами.

При определении горизонтальных связей назначается руководи­тель программы (проекта) и его заместители по отдельным темам, от­ветственный исполнитель в каждом специализированном подразде­лении и организуется специальная служба управления программой.

Работа обеспечивается путем создания целевых подразделений, где объединяются ведущие специалисты для совместной разработки про­граммы. Руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу решает линейный руководитель.

Таким образом, матричная структура управления дополнила линей­но-функциональную организационную структуру новыми элемента­ми. Это создало качественно новое направление в развитии програм­мно-целевых и проблемно-целевых форм управления. Эти формы способствуют подъему творческой инициативы менеджеров в деле по­вышения эффективности производства. Матричные структуры управ­ления способствуют перестройке производства на основе новейших технологических процессов и более производительного оборудования. [1, c. 100]

Достоинствами матричной структуры являются значительные возможности эффективного использования кадрового потенциала ор­ганизации при постановке и решении новых задач. [5, с. 41]

Матричные, как и другие организационные структуры, также имеют недостатки. В них нередки тенденции к анархии в связи с нечетко поставленными правами и двойной подчиненностью работников. Про­является групповщина и борьба за лидерство в сфере науки, техники и технологии. Могут иметь место снобизм и неприязнь между «верхними» и «нижними» звеньями матрицы в ходе работ. [6, c. 101]

Проектные оргструктуры управленияприменяются в организаци­ях, занятых целенаправленными изменениями в действующей или создаваемой системе управления. Как правило, такая система имеет несколько меняющихся целей, а процесс управления ею включает определение целей и функций, формирование оргструктуры, плани­рование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Формой реализации проектной оргструктуры управления явля­ется создание специального подразделения, работающего в течение времени, необходимого для реализации определенной проблемы (проекта), например, освоение новых технологий обучения, произ­водства. При такой форме оргструктуры управления руководитель проекта наделяется проектными полномочиями и несет ответствен­ность за бизнес-планирование, расходование выделенных средств, материальную и моральную мотивацию работающих, а главное, раз­работку концепции управления проектом — приоритеты, распреде­ление задач и ответственность за их выполнение.

Проектный тип оргструктуры управления обладает большой гиб­костью и универсальностью, простотой, экономичностью, а главное, позволяет одновременно разрабатывать несколько проблем (проек­тов). Для выполнения работ по реализации нескольких проектов может создаваться штаб, состоящий из руководителей проектов. [8, c. 115-116]

]

**Органический тип структур управления**

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило, конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка. И с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными[4,с.58-65].

**Бригадная (кросс - функциональная) структура управления**

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ - достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями; привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений[4,с.58-65].

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут, как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем называть бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам[4,с.58-65].

Преимущества бригадной (кросс - функциональной) структуры: сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления; гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; работа в группах создает условия для самосовершенствования; возможность применения эффективных методов планирования и управления; сокращается потребность в специалистах широкого профиля[4,с.58-65].

Недостатки бригадной (кросс - функциональной) структуры: усложнение взаимодействия (в особенности для кросс - функциональной структуры); сложность в координации работ отдельных бригад; высокая квалификация и ответственность персонала; высокие требования к коммуникациям.

Вывод: данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

**Проектная структура управления**

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. [4,с.58]. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс - функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества структуры управления по проектам: высокая гибкость; сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами [4,с.58].

Недостатки структуры управления по проектам: очень высокие требования квалификации. Личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании; дробление ресурсов между проектами; сложность взаимодействия большого числа проектов в компании; усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами[4,с.58].

**Многомерная организационная структура**

Любая организация представляет собой целеустремленную систему[2,с.147]. В такой системе существует функциональное разделение труда между ее индивидами (или элементами) целеустремленность которых связана с выбором целей, или желательных исходов, и средств (линий поведения). Та или иная линия поведения предусматривает использование определенных ресурсов (входных величин) для производства товаров и предоставления услуг (выходные величины), которые для потребителя должны иметь большую ценность, чем используемые ресурсы. Потребляемые ресурсы включают рабочую силу, материалы, энергию, производственные мощности и денежные средства. Это в равной мере относится к государственным и частным организациям.

Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений: [2,с.147].

Ответственность (кто за что отвечает) и подчинение (кто перед кем отчитывается). Организация с такой структурой может быть представлена в виде дерева, при этом обязанности изображаются прямоугольниками, относительное расположение которых показывает уровень полномочий, а линии, соединяющие эти прямоугольники, - распределение полномочий. Однако такое представление организационной структуры не содержит никакой информации относительно того, ценой каких затрат и с помощью средств организации удалось добиться тех или иных результатов. Вместе с тем более информативное описание организационной структуры, которое может явиться основой для более гибких способов структурирования организации, может быть получено на основе матриц типа затраты - выпуск или типа средства - цели. Проиллюстрируем это на примере типичной частной корпорации, производящей некоторую продукцию.

Сведения о выпускаемой продукции могут быть использованы для определения целей организации. Для этого, например, можно провести классификацию продукции по ее видам или качественным характеристикам. Элементами структуры, ответственные за обеспечение производства продукции или предоставления услуг потребителем вне данной организации, называют программами и обозначают P1, P2,. . . , Pr. Средства, используемые программами (или видами деятельности), обычно можно подразделить на операции и услуги[2,с.147].

Операция - это вид деятельности, непосредственно влияющие на характер выпускаемой продукции или на ее наличие. Типичными операциями ( O1, O2,. . . , Om ) является закупка сырья, транспортировка, производство, распределение и сбыт продукции.

Услуги - это виды деятельности, необходимые для обеспечения программ или выполнения операции. Типичными услугами ( S1, S2,. . . , Sn ) являются работы, выполняемые такими подразделениями, как бухгалтерия, отдел обработки данных, отдел технического обслуживания, отдел урегулирования трудовых конфликтов, финансовый отдел, отдел кадров, юридические службы[2,с.147].

Виды деятельности, осуществляемые в рамках программы и в рамках действий по ее выполнению, могут быть представлены как на рис. 7 и 8. Результаты каждого отдельного вида деятельности могут быть использованы непосредственно этим же видом деятельности, программами и другими видами деятельности, а также исполнительным органом и внешним потребителем.

Общие программы могут быть подразделены на частные, например, по типу потребителя (промышленный или индивидуальный), снабжаемого или обслуживаемого географического района, по видам продукции и т. д. Частные программы в свою очередь также могут быть подвергнуты дальнейшему разделению.

Аналогичным образом можно провести детализацию видов деятельности видов деятельности. Например, операции по изготовлению изделия могут включать производство деталей, узлов и сборку, причем каждая из этих операций может быть разбита на более мелкие операции[2,с.109].

Если число программ, а также основных и вспомогательных видов деятельности (операций и услуг) настолько велико, что руководитель не в состоянии эффективно осуществлять координацию, то может возникнуть необходимость в координаторах в рамках конкретных управленческих функций. Для каждого направления деятельности может потребоваться более одного координатора или координационного подразделения. В тех случаях, когда число координаторов оказывается слишком большим, не исключено использование вышестоящих координаторов или координационных подразделений (в данном контексте " координация " означает именно координацию, а не руководство) [2,с.109].

Для осуществления координации вполне достаточно группы, состоящей из начальников координирующих подразделений и руководителей. К программам, как и к функциональным подразделениям, предъявляются определенные требования. Программы и функциональные подразделения могут быть сгруппированы по видам продукции, типам потребителей, географическим районам и т. д. Если потребителей продукции программы оказывается слишком много и они сильно рассредоточены, то возможно нетрадиционное использование характеристик географического положения в качестве дополнительного измерения объемной схемы организационной структуры. В этом случае возникает необходимость в региональных представителях, обязанностью которых является защита интересов тех, кто потребляет продукцию или испытывает влияние деятельности организации в целом.

Региональные представители играют роль внешних посредников, которые могут дать оценку программам и различным направлениям деятельности организации в каждом конкретном регионе с точки зрения тех, чьи интересы они представляют. В дальнейшем этой информацией могут воспользоваться руководящий орган, координаторы и руководители подразделений.

Получая подобную информацию одновременно от всех региональных представителей, руководитель может составить полное представление об эффективности своей программы на всей обслуживаемой территории и в каждом регионе. Это позволяет ему более рационально распределить имеющиеся ресурсы по регионам [2,с.103].

Однако географическое положение не единственный критерий организации деятельности внешних посредников; могут быть использованы и другие критерии. Например, организации, снабжающая различные отрасли промышленности смазочными материалами, целесообразно иметь представителей не по регионам, а по отраслям (это могут быть автомобильная, авиационно-космическая, станкостроительная и другие отрасли промышленности). Организация коммунального обслуживания может определять обязанности своих представителей на основе характеристик социально-экономического положения пользователей[2,с.103].

Разделение ответственности. Рассмотренная " многомерная " организация имеет нечто общее с так называемыми " матричными организациями ". Однако последние обычно являются двумерными и не обладают многими важными чертами рассмотренных организационных структур, особенно в вопросах финансирования. Кроме того, всем им присущ один общий недостаток: сотрудники функциональных подразделений находятся в двойном подчинении, что, как правило, приводит к нежелательным результатам. Именно этот наиболее часто отмечаемый недостаток матричных организаций является причиной так называемой " профессиональной шизофрении "[2,с.103].

Многомерная организационная структура не порождает трудностей, свойственных матричной организации. В многомерной организации персонал функционального подразделения, результаты деятельности которого покупает руководитель программ, относится к нему как к внешнему клиенту и подотчетен только руководителю функционального подразделения. Однако, при оценке деятельности своих подчиненных руководитель функционального подразделения, естественно, должен использовать оценки качества их работы, данные руководителем программы. Положение лица, возглавлявшего группу функционального подразделения, которая выполняет работу в интересах программы, во многом напоминает положение руководителя проекта в строительной и консультативной фирме; у него нет неопределенности относительно того, кто является хозяином, но ему приходится иметь с ним дело, как с клиентом[2,с.103].

Многомерная организационная структура и финансирование программ. Обычно практикуемое (или традиционное) финансирование программ является лишь способом подготовки сметы расходов функционал подразделений и программ. Оно не связано с предоставлением ресурсов и обеспечением возможности выбора для подразделений, работающих по программам, или с требованием к функциональным подразделениям самостоятельно завоевывать рынки сбыта внутри организации и за ее пределами. Короче говоря, финансирование программ, как правило, не учитывает особенностей организационной структуры и не влияет на ее гибкость. Подобный способ распределения средств между функциональными подразделениями гарантирует только выполнение программ, обеспечивая при этом более эффективное, чем обычно, определение стоимости их реализации. Многомерная организационная структура позволяет сохранить все преимущества традиционного способа финансирования и, кроме того, обладает рядом других[1,с.72].

**Преимущества многомерной организационной структуры**

Многомерная организационная структура позволяет повысить гибкость организации и ее способность реагировать на изменение внутренних и внешних условий. Это достигается путем разбиения организации на подразделения, жизнеспособность которых зависит от их умения производить по конкурентоспособным ценам товары, пользующиеся спросом, и предоставлять услуги, в которых нуждаются потребителя. Такая структура порождает рынок внутри организации независимо от того является ли она частной или государственной, коммерческой или некоммерческой (бесприбыльной), и повышает ее способность реагировать на потребности как внутренних, так и внешних потребителей. Поскольку структурные подразделения " многомерной " относительно независимы друг от друга, их можно расширять, сокращать, ликвидировать или изменять каким-либо способом. Показателем эффективности работы каждого подразделения не зависит от аналогичных показателей любого другого подразделения, что облегчает исполнительному органу оценку и контроль за деятельностью подразделений. Даже работа исполнительного органа может быть оценена автономно во всех аспектах его деятельности[1,с.72].

Многомерная структура препятствует развитию бюрократии благодаря тому, что функциональные подразделения или программы не могут стать жертвой обслуживающих подразделений, процедуры которых порой превращаются в самоцель и становятся препятствием к достижению целей, намеченных организацией. Потребители внутри и вне организации контролируют внутренних поставщиков продукции и услуг; поставщики же никогда не контролируют потребителей. Такая организация ориентирована на цели, а не на средства, в то время как для бюрократии характерно подчинение целей средствам.

Недостатки многомерной организационной структуры

Однако многомерная организационная структура, хотя и лишена некоторых существенных недостатков, присущих организациям обычного типа, тем не менее, не может уст ранить все недостатки полностью. Сама по себе такая структурная организация не гарантирует содержательной и интересной работы на нижних уровнях, но она облегчает применение новых идей, способствующих ее совершенствованию[1,с.72].

Введение на предприятии многомерной организационной структуры не является единственным способом повышения гибкости организации ее чувствительности к изменениям условий, однако серьезное изучение такой позволяет " повысить гибкость " представлений людей о возможностях организаций. Именно это обстоятельство должно способствовать появлению новых, еще более совершенных организационных структур.

 **Пути совершенствования организационной структуры предприятия**

Процесс управления хозяйственной деятельностью в организации связан с принятой ею оргструктурой управления, которая предопре­деляет весь цикл управления. Основные действия, связанные с орг­структурой, -создание отделов и служб, определение сферы управле­ния, распределение прав и обязанностей, - основаны на той или иной теории организации, в соответствии с которой организация рассмат­ривается спроектированной для достижения предписанных целей[2,с.35].

Основной характеристикой организации, как мы уже знаем, яв­ляется формальная оргструктура управления организации, созна­тельно установленный состав подразделений, иерархия должностей, совокупность должностных инструкций, внутриорганизационных положений, руководств и т.д. [2,с.54].

Организационная структура зависит от внешней среды организации. Она строится в соответствии со стратегичес­кими целями организации, определяется характером про­изводственного процесса, особенностями применяемой тех­нологии. Поэтому она не является неподвижной, раз и на­всегда заданной, может и должна меняться. Организатор должен уметь почувствовать необходимость реорганизации и быть готовым к ее проведению.

Организационная структура управления, несмотря на то, что является статичной частью системы управления, вследствие динамич­ности самой системы управления также должна развиваться. Этот процесс не должен быть стихийным, и его следует осуществлять це­ленаправленно. Предполагается, что можно получить всю необхо­димую информацию и повысить ее эффективность путем заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов организации, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Организационная структура управления обладает рядом особен­ностей, отличающих ее от технической системы[2,с.54].

 Основные из них следующие: наличие человека (человек принимает решения); многоцелевой характер (многокритериальность); многосвязность элементов (сложная система взаимодействия).

Изменения в управленческих структурах, связанные с измене­ниями целей организации, в основном определяются двумя груп­пами факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходи­мость формирования и/или удержания конкурентных преиму­ществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием НТП и возможностями использования его результатов для повы­шения эффективности организации. Во-вторых, возможными (оп­робованными практикой) формами и методами совершенствова­ния самих структур. Такие возможности предусматривают:

• совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плос­кие за счет сокращения числа уровней управления с одновремен­ным (как правило)укрупнением функций и сокращением подраз­делений 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; [9,с.65].

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

• создание конгломератных структур. В этом случае высшее руководство сохраняет за собой только финансы. Большинство конгломератов возникает за счет внешнего слияния компаний;

• формирование структур будущего (модульные и атомисти­ческие организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производ­ства 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 информа­ционной.

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[9,с.65].

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. Схема структуры организации, ориентированной на стратегическое управление представлена в (Приложении№10).

Применение этой модели позволит: [9,с.35-47].

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[9,с.35-47].

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[9,с.35-47].

Самостоятельное хозяйствующее подразделение может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, 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, т.к. к его решению в каждой организации нужно подходить индивидуально[9,с.35-47].

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.

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[9,с.35-47].

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

При изучении данной темы нами 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. 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.

 Очевидным является то, что каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Описать эту систему возможно, если определить характер взаимодействия подразделений. Способы взаимодействия сторон характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить, насколько эффективно она справляется со своей главной задачей - организацией гармонического взаимодействия между индивидом и внешней средой. Немаловажное место в этом занимает структура организации, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

 Согласно существующей теории и практики, взаимодействие на уровне "подразделение - подразделение" или "группа - группа" реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации. И выступает в рамках организационных структур: линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной, а так же других более совершенных и наиболее приспособленных к современным жизненным требованиям структурам.

 В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования.

Но все, же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования, эффективных структур управления: Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом. Уменьшение числа уровней управления. Групповая организация труда как основа новой структуры управления. Ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей. Создание условий для гибкой комплектации продукции, минимизация запасов. Быстрая реакция на изменения. Гибко переналаживаемое оборудование, высокая производительность и низкие затраты. Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

 Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать

потребностям конкретной организации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

 1. Бляхман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент. - Учебное пособие. - СПб. : СПбУЭФ, 1994г.-650с.

2.Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. Т.Е. Березкина, Н.А., Н.А. Кислякова и др.; М.: Высш. Школа, 2001.- 367 с.

3.Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. М.:ИНФРА-М, 1998. -256с.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.:Гардарики, 2001.- 528 с.

5.Гамжин В.Т., Сидоров П.И. Руководство по самоменеджменту. Экология деловой судьбы. - СПб.: Изд-во «АГМА», изд-во Буковского, 1996. - 288 с.

6. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. Мн.: Мисанта, 2003. -624 с.

7. Кабушкин Н.И. Организационные формы и структура управления организацией // Методы и принципы менеджмента. 2000. - 290с.

8. Климович Л.Х. Основы менеджмента: учебное пособие для учащихся ССУЗов. Мн.: Дизайн ПРО, 2005. -344с.

9.Колесник М. Менеджмент (конспект лекций). – М., Приор, 2001г. – 344с.

10.Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. -М.: Дело, 1996.-380с.

11.Ладанов И.Д. «Практический менеджмент». М.: Элник, 1995.-320с.

12.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1995. – 704с.

13.Молнар Я.Ф. Основы менеджмента: Методические рекомендации к выполнению курсового проекта. - Архангельск: Изд-во АГТУ, 2003.- 264 с.

14.Обозов Н.Н., Щекин Г.В., "Психология работы с людьми", Киев, 2002.-450с.

15. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. М.:ИНФРА-М, 2002. -288 с.

16.Рогожин С.В. Теория организации: Учеб. пособие. - М.: Изд-во МГУ коммерции, 1998.-180с

17.Румянцева З.П., Филинов Н.В., Шрамченко Г.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. Модульная программа для менеджеров. - М.: ИНФА-М, 2000.-150с.

18.Самков В.М. Теория организации: Учеб. пособие. В 2 ч. - Екатеринбург, Урал. акад. гос. службы, 1998.-365с

19.Томбовцев В.Л. Анализ целей в управлении общественным производством – М.: Экономика. ю 1982г.-260с.

20. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая мифология, управление на предприятии: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. М.: Высш. школа, 1999; -304 с.

 21. Янчевский В.Г. Основы менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: ТетраСистемс, 2004.;- 224 с.

**Приложение №1**

Структура управления организацией – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношения, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми об6еспечивают координацию по их выполнению

**Организационная структура управления**

Принципы формирования организационной структуры

Связи в структуре управления

Элементы организационной структуры

Структура управления долж-на отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняеться вместе с ним

Горизонтальные – носят ха-рактер согласования и яв-ляются одноуровневыми

Работник управления – чело-век, выполняющий опреде-ленную функцию управления

Вертикальные – связи под-чинения, возникают при на-личии нескольких уровней управления

Орган управления – группа работников, связанных опре-деленными отношениями, состоящие из первичных групп

Должна отражать функцио-нальное разделение труда и объем полномочий работни-ков управления: последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются в направле-нии более высоких уровней управления

Функциональные – имеют место при подчинении по определенной группе проб-лем функциональному ру-ководителю

Первичная группа – коллек-тив работников управления, у которого есть общий руково-дитель, но нет подчиненных

Линейные связи означают подчинение линейным ру-ководителям, т.е. по всем вопросам управления

Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентирами, принятыми традициями и нормами

Важное значение имеет реа-лизация принципа соответст-вия между функциями и пол-номочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой.

**Приложение №2**

**Двухступенчатая организационная структура управления предприятием**

Заводоуправление

Участки

Приложение№3

**Многоступенчатая организационная структура управления предприятием**

Заводоуправление

Производство (корпус)

Цеха

Участки

**Приложение№4**

**Линейная структура управления**

Руководитель

Линейный руководитель Б

(функции а, б)

 Исполнители Исполнители

**Приложение№5**

**Функциональная структура управления**

Руководитель

Функциональный руководитель А (функции а)

Функциональный руководитель Б

(функции б)

Исполнители

**Приложение №6**

**Линейно-функциональная структура**

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

**Приложение №7**

**Линейно-штабная структура управления**

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

**Приложение №8**

**Дивизионная 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

**Приложение№9**

**Матричная структура управления**

По вертикали По горизантали

НИОКР

Руководитель проекта №1

Исполнители

Заместитель

Проект №2

Проект №1

Исполнители

Заместитель

Программа

(директор)

Снабжение

Сбыт

Производство

**Приложение№10**

**Схема структуры организации, ориентированной на стратегическое управление**

центры

прибыли

хозяйственные

центры

прибыли

юридически самостоятельные

центры прибыли

стратегические

хозяйственные

подразделения

Отдел стратегического

планирования

Функциональные службы

# Руководство

организацией

**Глоссарий**

1.**Горизонтальное разделение труда** – это разделение труда по функциям. Оно проявляется в создании функциональных служб и подразделений в организации.

2.**Звено аппарата управления** - это структурное подразделение, вы­полняющее определенную функцию по осуществлению процесса управления.

3. **Линейная структура управления** – это система организации аппарата управления, предполагающая, что во главе каждого подразделения стоит руководитель-единоначальник, осуществляющий управление ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления.

4. **Органиграмма** - это когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются, специфические документы.

5.**Организационная структура** – это один из основных элементов управления организацией.

6.**Организационная структура управления**- это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных меж­ду ними постоянных связей.

7.**Структура организации** – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации.

8.**Структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

 9.**Управление** – это процесс предвиденья, планирования и организации, мотивации, контроля и анализа, необходимый для оптимального достижения целей организации.