# Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации

# Архангельский торгово-экономический техникум

### Курсовая работа

**по дисциплине: менеджмент**

**Тема: «Формирование и анализ организационных структур».**

#### Выполнена студенткой

**Дурягиной М. В.**

**по специальности 0602**

**«Менеджмент»**

**Группа III менеджмент**

**заочного отделения**

**Руководитель: Перминова О. В.**

##### Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Дата проверки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

###### Архангельск

**2003**

# Содержание

Введение 3

1. Структура и формы организаций 4

2. Типы организационных структур 5

3. Проектирование организационных структур 9

4. Основные метологические принципы 13

5. Процесс формирования организационной структуры 15

6. Оценка эффективности организационных решений 16

7. Корректировка организационных структур 20

8. Централизованные и децентрализованные организации 25

9. Индикация структуры 27

10. Резюме 28

Вывод 31

Список используемой литературы 32

# Введение

Научно обснованное 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. В процессе упправления происходит делегирование прави и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и рапределение задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители – независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается реководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

# 1. Структура и формы организаций

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделением и работниками организации*. Структура управления -* это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную степень в системах управления организацией. Ступени управления находится в вертикальной зависимости и подчиняется друг другу по иерархии. Отсюда возникла пирамидная структура управления организацией:

* Президент;
* Вице-президент;
* Директора служб;
* Начальники цехов;
* Старшие мастера;
* Бригадиры.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры, производственно- коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация управления.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия.

В связи с этим появились такие формы организаций, как *общества с ограниченной ответственностью.* Они создаются юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности.

*Совместные предприятия* создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность.

*Акционерное общество* - организационная форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности.

Холдинговые компании – держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм.

# 2. Типы организационных структур

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно- функциональную и матричную.

**Линейная организационная структура управления.** Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 1).

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Единство и четкость распорядительства 2. Согласованность действий исполнителей 3. Простота управления 4. Оперативность в принятии решения 5. Четко выраженная ответственность 6. Личная ответственность руководителя | 1. Высокие требования к руководителю 2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3. Затруднительные связи между инстанциями 4. Концентрация власти в управляющей верхушке |

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

**Функциональная организационная структура управления организацией.** Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2).

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной мере устраняются линейно-функциональными структурами.

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций 2. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов 3. Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов 4. Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций 5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля | 1. Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений 2. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами 3. Появление тенденций чрезмерной централизации 4. Длительная процедура принятия решения 5. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения |

Линейно-функциональная (штабная) структура управления

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (таблица 3).

**Матричная организационная структура управления.**

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (таблица 4).

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников 2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем 3. Возможность привлечения консультантов и экспертов | 1. Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями 2. Недостаточно четка ответственность, т. к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации 3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т. е. тенденция к чрезмерной централизации |

Таблица 4

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации 2. Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности 3. Усиление контроля за отдельными задачами проекта 4. Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий 5. Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов | 1. Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение 2. Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям 3. Трудность приобретения навыков необходимых для работы по новой программе |

# 3. Проектирование организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т. е. Речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределить и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов:

1. Анализ оргструктур;
2. Проектирование;
3. Оценка эффективности.

***Первый этап – анализ оргструктур****.* Анализ действующей оргструктуры управления признан, установить, в какой мере она отвечает требованием, предъявляемым к организации, т. е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

*Принципы управления –* соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне?)

*Аппарат управления –* перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности.

*Функции управления –* усиление стратегического планирования (корректировка ''бизнес плана''), усиление контроля качества продукции.

*Хозяйственная деятельность –* изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации.

В результате анализа можно выявить ''узкие'' места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды.

***Второй этап-проектирование оргструктур.*** Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

*Аналогий –* предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

*Экспертная –* базируется на изучении предложений экспертов – специалистов. Они могут либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить разработанные проектировщиками структуры;

*Структуризации целей –* предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой.

*Организационного моделирования –* позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот.

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципам их построения.

Требования к организационной структуре:

*Оптимальность.* Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступней управления.

*Оперативность.* Суть данного требования состоит в том, чтобы ха время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

*Надежность.* Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных.

*Экономичность.* Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

*Гибкость.* Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

*Устойчивость структуры управления.* Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях.

**Третий этап-оценка эффективности оргструктур.** Оценка эффективности управления может быть приведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления. Отдельные параметры эффективности оргструктуры можно определить, используя ряд коэффициентов:

*Коэффициент звенности:*

Кзв= Пзв. ф./ Пзв. о,

Где Пзв.ф – количество звеньев существующей оргструктуры;

Пзв. о - оптимальное количество звеньев оргструктуры;

*Коэффициент территориальной концентрации:*

Кт. к=Ппр. ф./П.

Где Ппр - количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации; П. - площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа;

*Коэффициент эффективности организационной структуры управления:*

Кэ=Рп/Зу

Где Рп – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления; Зу – затраты на управление заработной платы.

В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность оргструктуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления Эу выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления Эс к эффективности производства Эп. Эс исчисляется делением затрат на управление Ау на совокупную стоимость основных и оборотных фондов Д и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. Эп определяется делением объема условно чистой продукции (Вч. П) на численность промышленно- производственного персонала Ст и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

Эу= Эс/ Эп= (Ау/ Д)/(Ич.п./ Ст)

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель Кэ.ф. у:

Кэ.ф. у=1-(Qу/Lч.п.)/(Fт/Еоф)

Где Кэ.ф. у - эффективности управления; Qу - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; Lч. п. – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; Fт – фондовооруженность, стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего; Еоф – фондоотдача.

В конечном итоге вся работа по проектированию оргструктур управления сводится к выработке направлений по ее совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

# 4. Основные метологические принципы

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. По этому взаимосвязи различных звеньев систему управления приобретают более важное значение, чем строже установление их функциональной специализации. Это особенно отчетливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов и договоров по запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функции управления и норматив 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.

# Рис. 1

Цели организации

Стратегическая концепция

Стратегия

Как организация собирается добиться успеха:

* Возможности
* Опасности
* Сильные стороны
* Слабые стороны
* Бизнес-план

Организационная модель

Организационная структура управления

Внешнии требования

Стиль работы руководителя

Предыдущий опыт

Организационная концепция

# Переход от целей организации к ее структуре

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все важные практические проблемы и должен применятся в органическом сочетании с другими.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. 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 управления должна быть объективно обоснована, для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

# 5. 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.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

*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;

*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.

*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;

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы называющиеся – органиграммами.

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 органиграммы, 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.

# 6. 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:

по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

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 применятся 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.

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

1. 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 объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.
2. 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:

* Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.
* 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.
* 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.
* 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.
* 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.
* Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т. е. 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, характеризующая рациональность организационной структуры и ее техническо-организационный уровень. Кструктурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированоость распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение 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.

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.

# 7. 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.

*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.

*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.

Рис.2 Тенденции в изменении организационной структуре

Унифицированная структура

Множественность видов структур в единой организации

Стабильность

Динамичность

Реактивность

Планируемость

Структурная оптимизация

Оптимизация организационного потенциала

Адаптация структур

Полное конструирование структур

*Рост масштаба деятельности.* В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия 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.

*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.

*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:

* Принимаются необоснованные стратегические решения;
* Предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;
* Не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
* 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.

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. Использульзуемые методы анализа, как правило, состоит из пяти этапов:

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.
5. 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. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, всё меньше места в проектах организации.

# 8. Централизованные и децентрализованные организации

При департаментализация особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т. е. определить какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации – это деление работ по вертикали. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными, децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно централизованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

# Степень централизации

Степень централизации варьирует от организации, где большая часть полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды.

Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации:

1. *Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.
2. *Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более, чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.
3. *Количество контроля за работой подчиненных.* В сильно децентрализованной организации, руководство высшего звена редко проверяют повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства производится на основании суммарных результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации*.*

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе закупаемых продуктов.

Даже в большой степени децентрализованных предприятиях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы.

Хотя в организациях с сильно децентрализованными структурами, полномочия принимать решения должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах все равно принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

# 9. Индикация структуры

Не существует одной оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организаций существует только наиболее подходящий способ. Относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то, соответственно, должны различаться и их структуры. Другой важный фактор проектирования организации связан с ее интеграцией или, как ее часто называют, координацией.

Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако, для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений. Определение этого термина в том смысле, в котором он используется здесь, дано Лоуренсом и Лорхом: «Интеграция – это процесс достижения единства всех подсистем организации для реализации ее задач и целей».

# Влияние интеграции на достижение целей организации

Для того, чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, руководство высшего звена должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на общих целях. Совершенно недостаточно того, что каждое подразделение и каждый сотрудник организации будут работать эффективно сами по себе. Руководство должно рассматривать организацию как открытую систему.

Рассмотрим, например, фирму, производящую текстильные изделия в условиях жесткой конкуренции, частой смены номенклатуры изделий для удовлетворения потребительского спроса и частой смены поставщиков в связи с изменением спроса на виды тканей. Фирма не может выпускать все виды тканей одновременно потому, что из-за изменений моды может произойти затоваривание. Выпуск же всех видов тканей небольшими партиями уменьшил бы риск затоваривания, но лишил бы фирму экономических преимуществ эффекта масштаба.

Таким образом, для достижений намеченных показателе по уровню прибыли и производству, этой фирме необходимо наладить

Эффективную интеграцию и информационную взаимосвязь между отделом сбыта и производственным отделом.

# 10. Резюме

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.
2. Структура организации не может оставаться нейзменной, потому что меняются как внешнее, так и внутреннее ее окружение.
3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические системы управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная оргнизация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.
4. Поскольку, чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные типы продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.
5. Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используется в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж сущесвенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.
6. Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетенции, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой хаданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.
7. Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур – это проектная организация, матричная организация и конгломераты.
8. В проектной и матричной организаии происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конфорцизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.
9. Конгломераты состоят из основной формы и дочерних предприятий, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, материнская фирма покупает и продает дочернии фирмы в соответствии со своей стратегией роста.
10. Многии крупные организации используют сложную составную структуру, сосоящую из структур различных типов.
11. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодествия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренции при наличии диверсифицированной продукции, а так же быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.
12. Если изменения в окружающей среде происходят сравниетльно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.
13. Для того, чтобы использовать преимущества специализации нудна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, дествующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотдельных совещаний.

# Вывод

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

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

* Систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;
* Разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
* Гарантию того, что программа нововвелений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению организационной структуры;
* Последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;
* Поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

# Список используемой литературы

1. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / Н. И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2001. – 336с.
2. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн – М.: Дело, 1992.
3. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. - С.-Пб.: Специальная литература, 1995.