

Содержание:

Введение

Структура управления организацией, или организационная структура управления – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Научно-обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача адаптации хозяйствующих субъектов к современному этапу рыночной экономики. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределение задач, решаемых различными работниками.

Основная задача 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

Актуальность этой работы обусловлена, во-первых, большим интересом к теме "Анализ эффективности функционирования организационной структуры предприятия" в современной науке, а во-вторых - ее недостаточной разработанностью.

Перед тем, как перейти к содержанию основной части, необходимо сказать о том, что при проведении анализа нужно исходить из того, что ни одна из организационных структур не может быть задана раз и навсегда: часто приходится перепроектировать организационную структуру в связи с определёнными изменениями в производственной деятельности организации или при обнаружении каких-либо проблем и требований внешней среды.

Глава 1. Организационная деятельность менеджмента

1.1. Организационная структура управления

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Связи между элементами структуры управления бывают:

- 1) вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);
- 2) горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:

- 1) линейные отношения — это отношения между руководителем и его подчиненными;
- 2) функциональные отношения — это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;
- 3) отношения управленческого аппарата, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности

при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента — целями, функциями, процессом, механизмом, функционирования, полномочиями людей. Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Элементами структуры управления являются: работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления; орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп.

Первичная группа — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Эти принципы учитываются в принципах проектирования организационной структуры управления. Принципы проектирования организационной структуры:

- 1) структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям;
- 2) структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;
- 3) формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, так как нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;

5) структура управления должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывать существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления являются следующие.

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

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

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

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

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

1.2. Базовые типы организационных структур управления.

Иерархический тип организационной структуры управления исторически сформировался первым. Структуры управления на многих современных предприятиях (особенно крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:

1. Четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
2. Иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
3. Наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
5. Осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

По мнению многих специалистов, данные характеристики в определенной степени сохраняются для современных промышленных предприятий, организаций сферы услуг, всех видов государственных учреждений.

Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих

условиях:

1. В организации известны общие цели и задачи;
2. Работа в организации может делиться на отдельные операции;
3. Общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;
4. Выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;
5. Денежное вознаграждение мотивирует работника;
6. Власть руководителя признается как законная.

Иерархический тип организационных структур управления имеет разновидности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающиеся: линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией.

Линейная структура управления (рис. 1) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Структура хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.



Рис. 1. Линейная структура управления

Функциональная структура управления (рис. 2) - это структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки. Для большинства средних и крупных

предприятий или организаций основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений - производственный, управленческий, социальный.



Рис. 2. Функциональная структура управления

Обособление отдельных подразделений в рамках блоков осуществляется уже в соответствии с одним из рассмотренных выше подходов или несколькими одновременно. Например, цехи могут организовываться с учетом выпускаемой продукции, а участки - исходя из применяемых в них технологий.

В производственный блок входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных подразделений; подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы; экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции. Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений производственной структуры различна - не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т.п.

К управленческому блоку относятся предпроизводственные подразделения (НИОКР и пр.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы - оздоровительные центры, клубы, детские учреждения, базы отдыха.

Области применения функциональной структуры управления: однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; крупные специализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно - конструкторские организации; узкоспециализированные предприятия.

Линейно-функциональная структура управления (рис. 3) основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя - функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга.



Рис. 3. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-штабная структура управления (рис. 4.) представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно-функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам.

Штабы не наделяются исполнительной властью. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений. Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.

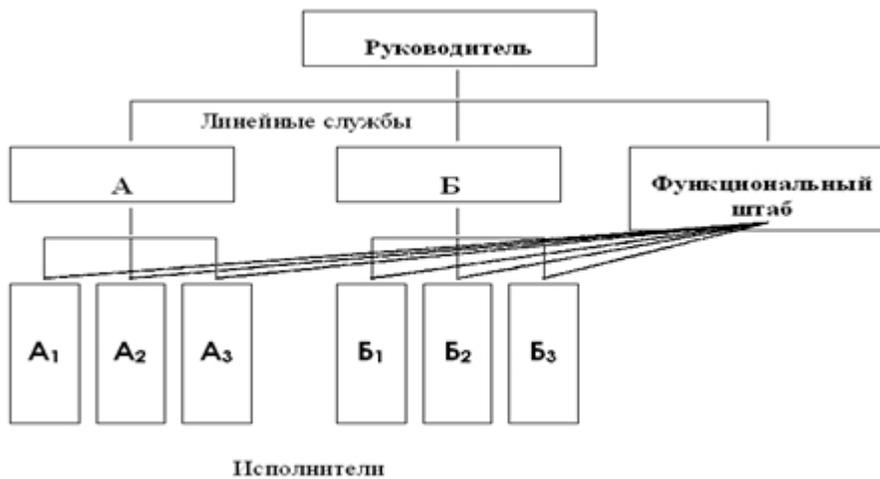


Рис.4. Линейно-штабная структура управления

Следующей разновидностью иерархического типа организации управления является дивизиональная структура (от англ. слова division -- отделение), первые разработки которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования -- к 60-70-м годам нашего столетия.

Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые, стремясь к разукрупнению, повышению гибкости и приспособляемости к изменениям во внешней среде, в рамках своих корпораций стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т. п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры производственных отделений, которые усиливают вертикаль иерархии управления. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская

специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу, что иллюстрирует рис. 5, на котором представлена типичная для современной организации дивизиональная структура управления.



Рис.5. Дивизиональная структура управления

Преимуществами дивизиональной структуры управления являются оперативное реагирование на изменение внешних условий, сближение стратегических и текущих задач в производственных структурах, сближение ответственности и принятия решений, хорошие условия для роста генеральных менеджеров, повышение конкурентных качеств подразделений за счет того, что они функционируют как небольшие самостоятельные предприятия.

Недостатками структуры оказываются внутренняя конкуренция за ресурсы и за квалифицированный управленческий персонал, сложность разделения накладных расходов, трудность согласования интересов власти и стратегических целей, различие в квалификации управленческого персонала в однотипных подразделениях. Также, руководитель подразделения вынужден планировать процесс производства от начала до конца.

Таким образом, рассмотрев все виды существующих организационных структур управления иерархического типа, можно сделать вывод, что главными концептуальными положениями данных структур являются следующие:

1. Организация -- это, прежде всего порядок, исходным моментом которого служит трудовое поведение персонала, направленное в определенное русло;
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 и предсказуемостью поведения членов организации, как во внутреннем их общении, так и при контактах с внешней средой;
5. Ограничение поведенческого диапазона работников действующими правилами (инструкциями) создает предпосылки для единообразного поведения персонала;
6. Использование общих (типовых) правил организационного поведения повышает эффективность действий по координации в организации.

Главным в иерархических организационных структурах управления является «должность», а не «человек» с его индивидуальностью. В результате организация, использующая иерархические организационные структуры управления, становится «жесткой», ее развитие возможно исключительно благодаря мероприятиям, проводимым извне.

Кроме того, функциональная специализация элементов иерархического типа характеризуется неравномерностью и различной скоростью изменений в своем развитии, что приводит к противоречиям между отдельными частями организации,

к несогласованности их действий и интересов.

Различные модификации иерархических структур, использовавшиеся за рубежом и в нашей стране, не позволяли решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней, освобождения высшего эшелона от оперативного контроля. Требовался переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства. Чтобы организация имела возможность реагировать на изменение внешних условий, внедрять новые технологические решения, необходимы были гибкие структуры управления, которые можно было бы быстро модифицировать. Таким образом, возник новый органический тип организационных структур управления, как антипод иерархическому типу организации.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Структуры данного типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе.

1.3. Оценка эффективности организационных структур управления

Определение эффективности организационных структур управления проводится с целью совершенствования элементов хозяйственного управления, критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности организации.

Существуют следующие показатели, которые могут использоваться при оценке эффективности организационной структуры управления:

-показатели, характеризующие эффективность системы управления и выражающиеся через конечные результаты деятельности и затраты на управления;

-показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;

-показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и тому подобное.

В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, а также единовременные затраты на исследовательские и проектные работы по созданию и совершенствованию системы управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство объектов, связанных с управлением.

Критерием эффективности системы управления являются:

-производительность;

-экономичность;

-адаптивность;

-гибкость;

-оперативность;

-надежность;

Производительность аппарата управления может рассчитываться как количество произведенной организацией конечной продукции, услуг или объем выработанной в процессе управления информации, приходящейся на одного работника аппарата управления.

Экономичность аппарата управления определяется относительными затратами на его функционирование, соизмеряемыми с объектами или результатами произведенной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели как: удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, число произведенных работников, приходящихся на одного работника аппарата управления, удельный вес управленческих работников в общей численности, себестоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ и так далее.

Гибкостью называется свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли а процессе принятия решения и устанавливать новые связи, не нарушая сложившейся в данной структуре упорядоченности отношений. Для оценки гибкости могут использоваться такие признаки, как многообразие форм взаимодействия управленческих органов, номенклатура решаемых подразделениями задач. Уровень централизации ответственности и так далее.

Оперативность принятия управленческих решений подразумевает своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение целей организации, при сохранении устойчивости наложенных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления- это его способность безотказно функционировать в соответствии с поставленными целями. При условии, что цели определены достаточно точно, надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, то есть способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности используются следующие показатели: уровень выполнения плановых заданий, соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний, нарушений административно-правового и технического регламента.

Для характеристики рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня используются такие показатели как: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

Оценку эффективности двух вариантов организационной структуры управления буду вести на основе следующей информации (таблица 9).

Таблица 9 – Исходные данные для оценки эффективности двух вариантов структуры управления организацией

Показатели	Обозначения	Варианты ОСУ
Базовый	сравнительный	
1. Численность работников, чел. в т.ч. работников аппарата управления, чел.	Ч Чу	
2. Фонд заработной платы всего, тыс. руб./год	ФЗП	
3. Фонд заработной платы работников аппарата управления, тыс. руб./год	ФЗПу	
4. Затраты на управление, тыс. руб./год	Зу	
5. Стоимость реализованной продукции, тыс. руб./год	О	
6. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб./год	С	
7. Чистая прибыль, тыс. руб./год	П	
8. Звенность системы управления	Зв	

Расчет показателей эффективности двух вариантов организационных структур управления предприятия буду вести в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели эффективности для сопоставляемых вариантов организационных структур управления

Критерий эффективности	Показатели	Методика расчета показателей	варианты ОСУ	Лучший вариант по критерию
базовый	сравнительный			
1.	1.1. Количество произведенной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления, тыс.руб./ чел в год	$\frac{O}{\text{Чу}}$		сравн
2. Экономичность	2.1. Экономическая эффективность управления (отношение прибыли организации к затратам на управление), % 2.2. Затраты на рубль товарной продукции, коп./руб. 2.3. Удельный вес затрат на управление в стоимости продукции, % 2.4. Прибыль, приходящаяся на одного работника аппарата управления, тыс. руб./чел в год 2.5. Удельный вес работников аппарата управления в общей численности, % 2.6. Удельный вес заработной платы работников аппарата управления в общем фонде заработной платы, %	$\frac{\text{П}}{\text{Зу}} \cdot 100$		базов базов сравн сравн базов сравн
		$\frac{C}{\text{Зу}} \cdot 100$		
		$\frac{O}{\text{Зу}} \cdot 100 \frac{\text{П}}{\text{Чу}}$		
		$\frac{\text{Чу}}{\text{Ч}} \cdot 100$		
		$\frac{\text{ФЗПу}}{\text{ФЗП}} \cdot 100$		

3.Рациональность	3.1. Звенность системы управления	Зв			сравн
	3.2. Коэффициент численности				
	3.3. Норма управляемости-подчиненности (число работников, приходящихся на одного управленца), чел.	$\frac{Чу}{Ч}$	$\frac{Ч}{Чу}$	0,25	0,15 базов базов

Для рассмотренного примера сравнительный вариант организационной структуры управления является наиболее эффективным по критериям экономичности и рациональности.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что организационная структура управления многогранна, ее типы имеют разный вид структуризации , но все они отвечают за продолжение функционирования той или ной фирмы.

Совершенствование всех видов функциональности и получение прибыли - вот главные цели каждого предприятия.

Глава 2. Анализ эффективности организационной структуры управления на примере ООО "АРС-ФАВОРИТ"

2.1. Краткая характеристика внутренней среды организации

Общество с ограниченной ответственностью «АРС-Фаворит» существует на рынке

строительства и капитального ремонта с 1998 г. Сегодня «АРС-Фаворит» - динамично развивающееся предприятие, применяющее новейшие строительные технологии и использующая самые современные материалы.

Основным направлением деятельности предприятия является строительство, капитальный ремонт зданий и помещений любой сложности и этажности, а также инженерных сетей.

Для получения заказчиками полного спектра услуг по строительству и капитальному ремонту зданий от разработки дизайна и проектных документов, до сдачи «под ключ» коллектив предприятия принял решение об открытии дополнительных, смежных производств.

В собственных мастерских ООО «АРС-Фаворит» производятся:

- декоративно-охранные решетки, изделия из древесины (погонаж, двери, окна);
- блоки из ячеистого пенобетона;
- изделий из ВПХ профилей (пластиковые окна, двери, витражи) и многое другое;
- алюминиевые конструкции;
- жалюзи;
- автоматические ворота, роллетные системы;
- широкий выбор тротуарной и фасадной плитки;
- изготавливается садовая мебель беседки, качели, столы, скамейки.

В планах на самое ближайшее будущее освоение производства по выпуску стальных отопительных котлов, работающих на отработанном масле, твердом топливе, что способствует стабильности предприятия.

Компания «АРС-Фаворит» славится на рынке высочайшим уровнем качества. Подтверждением тому, служит перечень ее заказчиков это санатории, учебные, медицинские и административные учреждения города Белебея и Белебеевского района. Предприятие завоевало доверие и в других районах республики: г. Давлеканово, п. Раевский, с. Ермакеево, с. Киргиз-Мияки и др.

2.2. Анализ и оценка эффективности действующей организационной структуры управления ООО "АРС-Фаворит "

Для проведения подробного анализа организационной структуры необходимо рассмотреть подробно ее схему (Приложение 1). В исследуемом мною предприятии существует линейная организационная структура, которая основывается на принципе единства распределения поручений, согласно чему право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной. Преимуществами такой структуры является то, что у предприятий простое построение, однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности, жесткое руководство органами управления, оперативность и точность управленческих решений

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

Существование большого числа объектов организационной структуры объясняет использование принципа многоструктурности предприятия, который заключается в том, что предприятие может иметь большое количество структур в зависимости от объекта структуризации. Следовательно, каждый выделенный объект в организационной структуре системы управления предприятием предполагает наличие собственной структуры, в рамках которой происходит осуществление целевых и управленческих функций для достижения целей предприятия.

Все решения принимает директор. Директор представляет интересы предприятия на территории Республики Башкортостан и за ее пределами, совершает в установленном порядке сделки от имени предприятия, утверждает структуру и

штатное расписание предприятия, осуществляет прием на работу работников предприятия, заключает с ними, изменяет и прекращает трудовые договоры, издает приказы, выдает доверенности в порядке, установленном законодательством, а также несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с федеральными законами и законами РБ, иными нормативными правовыми актами РФ и РБ.

Представителями руководящего уровня являются: заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по общим вопросам, главный инженер, главный бухгалтер, начальник отдела кадров.

Главный инженер является первым заместителем директора предприятия и несет ответственность за результаты и эффективность производственной деятельности предприятия.

Он осуществляет руководство техническими службами предприятия. Он также определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства; обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производств и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых и трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг. В соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на долгосрочную и среднесрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия. Главный инженер ООО «АРС-Фаворит» руководит работой цехов по производству ПВХ изделий, металлоконструкций и роллетных систем. В его подчинении находится сметный отдел.

Главный инженер организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Заместитель директора по коммерческим вопросам осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Организует участие подчиненных ему служб и структурных подразделений:

- в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции.
- в определении долговременной стратегии коммерческой деятельности и финансовых планов предприятия.
- в разработке стандартов по материально-техническому обеспечению качества продукции, организации хранения и транспортирования сырья, сбыту готовой продукции.

Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками и потребителями сырья и продукции, расширению прямых и длительных хозяйственных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств по поставкам продукции (по количеству, номенклатуре, ассортименту, качеству, срокам и другим условиям поставок).

Участствует от имени предприятия в ярмарках, торгах, на выставках, биржах по рекламированию и реализации выпускаемой продукции.

В его подчинении находятся здания, сдаваемые в аренду, а также он координирует работу в цехе по производству тротуарной и облицовочной плитки.

Заместитель директора по общим вопросам осуществляет и контролирует выполнение мероприятий, обеспечивающих рациональное использование автомобильного транспорта организации.

Обеспечивает хозяйственное обслуживание и надлежащее состояние в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты здания, в котором расположены офисные помещения общества, а также контроль за исправностью оборудования (освещения, систем отопления, вентиляции и др.).

Принимает участие в разработке планов текущих и капитальных ремонтов и составлении смет хозяйственных расходов. Организует проведение ремонта помещений, осуществляет контроль за качеством выполнения ремонтных работ. На данный момент он осуществляет контроль за цехами «Эко-продукт» по переработке меда и по производству жалюзи.

Главный бухгалтер осуществляет руководство работниками бухгалтерии организации.

Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Возглавляет работу по:

- подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы документов внутренней бухгалтерской отчетности.
- обеспечению порядка проведения инвентаризаций.
- контролю за проведением хозяйственных операций, соблюдением технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота.
- рациональной организации бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе максимальной централизации учетно-вычислительных работ и применения современных технических средств и информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля.
- формированию и своевременному представлению полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах.

Начальник отдела кадров на данном предприятии выполняет следующие обязанности:

- планирует и организует работу отдела;
- осуществляет персональный и статистический учет работников предприятия;
- составляет отчеты по кадрам и обеспечивает их своевременное предоставление в вышестоящие органы;
- осуществляет своевременное оформление приказов о приеме, перемещении, увольнении, предоставлении отпусков и командировок работников предприятия;
- ведет персональный учет по штатно-должностной книге, личным делам, трудовым книжкам, личным карточкам (форма Т-2) работников, своевременно вносит в них изменения;
- регистрирует и заполняет трудовые книжки работников;
- следит за окончанием срока действия контрактов;
- оформляет и выдает справки и выписки из трудовых книжек работникам;
- формирует дела в соответствии с номенклатурой дел; готовит и сдает в архив личные дела уволенных работников;
- исчисляет общий и непрерывный стаж работникам и оформляет пенсионные документы.

2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления. ООО «АРС-Фаворит»

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

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

- систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении

конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
- 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.

Что касается ООО «АРС-Фаворит», то можно руководству организации предложить линейно-штабную организационную структуру. Применение данной структуры позволит снизить нагрузку на руководящий состав, позволит проводить более тщательный анализ деятельности предприятия. Информация будет поступать в штаб при руководителе и уже в обработанном виде доходить до него.

Линейная организационная структура понемногу изживает себя, так как предприятие расширяется с каждым годом, осваивает новые производства. В данный момент финансовый кризис тормозит это развитие, но предприятие имеет планы на выпуск новых видов продукции, которые будут пользоваться спросом.

Заключение

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура управления, поэтому каждая организация сама должна строить структуру управления приемлемую только для нее. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою наиболее подходящую к ней организационную структуру управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

В последнее время большое распространение получили эксперименты с разработкой и внедрением новых организационных структур, являющихся самыми разнообразными комбинациями уже известных видов и типов. При таком подходе каждая организация стремится приспособить и совместить несколько структур, адаптируя их под свои конкретные нужды. Проведение организационных изменений — это, пожалуй, наиболее критичная стадия процесса, потому что именно от грамотности внедрения новой структуры зависит успех всего мероприятия. А, как известно, плохая реализация способна загубить самую лучшую идею. Существует ряд принципов, опираясь на которые можно эффективно и качественно провести процесс организационных преобразований.

1. Воля руководства к проведению изменений. Как показывает практика, успешная реорганизация подразумевает деятельное участие в процессе высших должностных лиц компании.
2. Внешняя и внутренняя PR-кампания. Большинство людей воспринимают изменения негативно, во всяком случае, поначалу. Поэтому среди сотрудников необходимо вести «просветительскую» работу, разъясняя положительные моменты преобразований, рассеивая сомнения и устраняя недопонимание со стороны персонала.
3. Обучение персонала. Если преобразования связаны с изменением функций или порядка взаимодействия сотрудников (это наиболее типичный случай), необходимо заранее организовать обучение персонала работе в новых условиях. Следует переработать или создать новые должностные инструкции и регламенты работы, провести соответствующие тренинги.
4. Последовательность. Не все проекты по оптимизации организационной структуры доводятся до конца. Причины бывают разные: нехватка ресурсов, недовольство персонала, принятие «половинчатых» решений и тому подобное. По сути, такая ситуация означает провал проекта, поскольку результат достигнут не был: нельзя перепрыгнуть пропасть на 99%.

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

В данной работе проведен анализ организационной структуры предприятия ООО Фирма «Лига» и предложены меры по его совершенствованию. Сделаны важные выводы по содержанию работы:

Организационная структура предприятия - это состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Организационная структура не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями.

Организационная структура всегда должна соответствовать стратегии организации, так как от этого в полной мере зависит возможность или невозможность реализации стратегии.

Список использованной литературы

1. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2017. — 520 с.
2. Сергей Молчанов Бухгалтерский и управленческий учет. 2 полных курса (2008), изд. Дашков и К,с.125.
3. Устав предприятия ООО Фирма «АРС-Фаворит»
4. Должностные инструкции ООО Фирма «АРС-Фаворит»
5. Конспект лекций Вегеры А.В. по курсу «Теория менеджмента»