

Содержание:

Введение

Сложные условия хозяйствования, обусловленные мировым финансово-экономическим кризисом, подвигли руководство многих российских предприятий к более пристальному анализу возможных путей совершенствования системы управления организации. Последнему в немалой степени способствовал и повсеместный переход на новые стандарты управления.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что совершенствование организационной структуры управления является неотъемлемым условием эффективного функционирования предприятия. Во-первых, процесс разработки направлений совершенствования структуры управления организации, позволяет максимально использовать современные достижения теории и практики управления. Во-вторых, необходимость внесения корректив в организационную структуру управления требует комплексного анализа недостатков в деятельности хозяйствующих субъектов. В-третьих, опыт совершенствования организационной структуры управления может быть использован специалистами в сфере экспертно-оценочной деятельности.

Объект исследования – типы организационных структур в современных компаниях.

Предмет – методы оптимизации организационной структуры корпорации.

Цель настоящего исследования - на основе современных положений теории управления и анализа эффективности структуры управления в корпорациях.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать сущность, функции и свойства организационной структуры управления;
- рассмотреть основные методы совершенствования и методику оценки эффективности организационных структур управления.

Теоретическо-методологическую основу исследования составляют научные труды таких отечественных и зарубежных специалистов в области хозяйственного

управления, как Альберт М., Бишоп Р.Д., Брэддик У.Д., Веснин В.Р., Гибсон Дж.Л., Дорф Р., Кочеткова А.И., Логунова И.В., Мескон М., Огарков А.А., Смирнов С.В., Хедоури Ф. и др.

Информационной базой курсовой являются нормативно-правовые акты, монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы Интернет.

Структура курсовой работы: состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Глава 1. Теоретические основы организационной структуры управления

1.1. Сущность, функции и свойства организационной структуры управления

Организация – это пространственно-временная структура производственных и управленческих факторов. Данные факторы «взаимодействуют» между собой с целью получения максимальных качественных и количественных результатов производственной и управленческой деятельности в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства^[1].

Определим общие признаки организации^[2]:

- определение ее характера кадрами и менеджментом;
- объединение управленческих процессов, которые могут взаимодействовать нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение запланированного порядка управленческого процесса, а также и оперативного, который зависит от ситуации реагирования работников и менеджера организации;
- определение незапланированных действий, которые предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от управленческого процесса гибкость, которая обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях.

Организационная структура управления - это не только набор устойчиво связанных элементов, но и обеспечение, функционирование и развитие организации как единственное целое, которая понятна также как форма подразделения и сотрудничество административной деятельности, в которых в поле зрения попадает организаторский процесс соответствующих функций, направленных на решение задач.

Организация является не аморфной массой, а упорядоченной системой. Поддерживать эту упорядоченность помогает организационная структура. Структура — это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов[3].

Организации изначально свойственен системный подход, но наиболее точно содержание системы, во многом определяющее ее сущность и обуславливающее потенциал, представляет структура как отражение внутреннего строения системы. В этом отражении, представлении, модели изображаются элементы и связи, основой которых является функциональная организация, обуславливающая как выделение составляющих, так и определенную модель их возможного взаимодействия.

Структура управления позволяет организации[4]:

- избежать неопределенности;
- эффективно взаимодействовать с внешней и внутренней средой;
- устанавливать четкие взаимосвязи между отдельными подразделениями, распределять права и ответственность;
- избежать конфликта в вопросах повышения в должности и продвижения сотрудников;
- удовлетворять потребности всех клиентов;
- достигать своих целей с большой эффективностью.

Структура правления и поддерживающая документации необходимы для любой организации с самого начала ее существования.

Признаки эффективной организационной структуры управления состоят в следующем:

- структура соответствует стратегическим целям организации;

- структура соответствует среде функционирования организации;
- отсутствие противоречий между элементами организационной структуры.

Правила формирования организационной структуры управления[5]:

- наиболее важные (стратегические) виды деятельности должны стать основными звеньями организационной структуры, а статус их руководителей должен соответствовать значимости видов деятельности для организации;
- структура должна быть полномасштабной, она соединяет в целостную систему всех членов организации: коллективных и индивидуальных, в пределах организации не должно быть блоков, подразделений и отдельных людей, изолированных от остальной организации и не включенных в единую сеть структурных системообразующих связей;
- каждый компонент структуры должен обладать определенной автономностью, которая, с одной стороны, позволяет ему функционировать как самостоятельной целостной микроструктуре, а с другой — не должна допускать нарушения целостности и единству структуры организации;
- организационная структура должна корректироваться с изменением стратегии организации и внешней среды (меняется статус основных, второстепенных и вспомогательных видов деятельности);
- необходимо активно использовать аутсорсинг — передачу сторонним организациям субподрядов на более качественное, дешевое и быстрое выполнение тех видов деятельности, которые не влияют на конкурентное преимущество организации;
- приоритет выполняемых и желаемых функций над составом звеньев;
- приоритет объективных требований к формированию рациональной организационной структуры над субъективными ориентациями коллективов и отдельных работников;
- все аспекты наиболее важных (стратегических) видов деятельности должны быть подотчетны одному руководителю;
- структура должна обладать способностью адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, к целевой переориентации, к новой стратегии развития;
- связанные между собой виды деятельности должны выполняться скоординировано, посредством встраивания в организационную структуру специальных инструментов взаимодействия;
- рациональная структура — это структура минимальной сложности, естественно, в тех пределах, которые необходимы для обеспечения

нормального функционирования организации; чем проще структура, тем легче в ней достичь полной скоординированности всех структурных компонентов и связей; чем сложнее структура, тем легче они дискоординируются (особенно в критических ситуациях), в них ослабляются адаптивные способности и нарушается единство целевой ориентации.

Организационная структура управления — это структура, в которой протекают все управленческие процессы, предполагающие участие менеджеров всех уровней, категорий и профессиональной специализации[6].

При разработке структур управления необходимо ориентироваться на следующие основные требования[7]:

- направленность на достижение целей и задач организации — цели являются главной характеристикой любой организации, поэтому структура управления должна способствовать их достижению, обеспечению всех видов осуществляемой деятельности (основной, второстепенной, обслуживающей), что обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач, сбалансированности задач звеньев одного уровня управления по отношению к целям вышестоящего уровня, рациональному разделению и кооперации труда между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия;
- перспективность — выражается в том, что в управляющей системе не должны решаться только вопросы оперативного характера, необходима работа над определением стратегии, связанной с будущим развитием производства и управления, для чего в организационной структуре управления необходимо предусмотреть блок перспективного, стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления;
- способность к развитию — организационная структура управления должна быть достаточно эластичной, способной к восприятию корректирующих действий;
- согласование интересов — вследствие глубокого разделения труда, приведшего к созданию подразделений, появляется множественность и противоречивость интересов участников процесса управления, поэтому в структуре должен присутствовать механизм (юридическая и социологическая служба, соответствующий специалист, организация совета трудового коллектива), позволяющий примирить противоречия, установить разумные компромиссы;

- индивидуализация — каждая организация уникальна в том смысле, что имеет особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, оборудования, формальными и неформальными управленческими связями и многими другими чертами, поэтому разработка организационной структуры управления должна учитывать эти особенности, а типовые рекомендации могут быть использованы лишь как ориентировочные;
- экономичность — организационная структура управления должна способствовать наиболее рациональному осуществлению процессов управления, повышению производительности труда управленческих работников при выполнении ими необходимых функций.

Рассмотрим ключевые понятия теории управления.

Элементами (звеньями) управления являются отдельные работники организации, к которым относятся руководители, специалисты, служащие, а также отдельные службы, органы аппарата управления, выполняющие определенные функциональные обязанности:

- в зависимости от структуры структурных подразделений связей организации структуры и т.д., т.е. происходит управление, которое выполняет маркетинговые функции, управление, изготовление;
- происхождение характера общих функций, которые выполнены в организаторском процессе, сформировано планирование, организация, побуждение и контроль.

Уровни управления — это совокупности организационных элементов, ответственных за достижение целей одного уровня (высший уровень менеджмента (топ-менеджеры), средний уровень менеджмента, низший уровень менеджмента).

Управленческие полномочия — линейные, штабные, функциональные.

Связи управления (отношения)[\[8\]](#):

- горизонтальные связи — это связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, которые носят характер согласования и взаимодействия подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих проблем;
- вертикальные связи — это субординационные, иерархические связи руководства и подчинения, необходимость в которых возникает при наличии нескольких уровней управления: вертикальные линейные связи — это связи

- подчинения по всему кругу вопросов, предполагающие, что руководитель реализует властные полномочия и осуществляет прямое и единоличное руководство подчиненными по всем функциям управления;
- вертикальные функциональные связи — это связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, в зависимости от принятых в организации принципов управления и вида организационной структуры они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер;
 - инвариантные связи — это связи, которые могут оставаться практически неизменными при любых условиях, что обусловлено сущностными характеристиками системы, ее целевой ориентацией и функциональным назначением, спецификой реализации связей в данной организации;
 - переменные связи — это связи, которые при изменении ситуации изменяют свои характеристики, что проявляется в изменении содержательной насыщенности, а также в переходе связей из одних классификационных групп в другие.

Организационные структуры управления классифицируются в зависимости от признаков, положенных в основу классификации. Наиболее часто практикуются:

Размер — функциональная зависимость между размером и дифференциацией структуры управления организацией. Основные показатели^[9]:

- число участников организации — существует логарифмическая зависимость между соотношением деятельности по поддержке (главным образом административной) и деятельности операционной, с одной стороны, и числом участников — с другой; бюрократическая составляющая возрастает быстрее, чем размер организации, что провоцирует начало иерархической диверсификации, формализацию правил и усложнение механизмов принятия решения;
- бюрократическое давление — существует криволинейная зависимость, при которой бюрократическое давление будет большим для организаций малых и больших размеров и меньшим — для средних, в чем заключается глубинная причина роста организаций, объясняющая такие пределы, с которыми в конце концов сталкивается этот рост.

Применяемые технологии — специфическое соединение оборудования, техники, информации и различных процессов, необходимое, чтобы превратить затраты в выпуск, проявляется различным образом в распределении заданий и иерархий, что

позволяет рационализировать соотношение между уровнем сложности технологии и иерархической структурой управления, которая ее сопровождает.

Технологическая сложность зависит от степени разнообразия заданий[10]:

- рутинные технологии — для них характерны слабо выраженные изменения задач, поэтому их легко определить и анализировать, легко предугадать разные подходы, что выражается в весьма формализованной организации, где участники руководствуются определенными правилами, централизованно установленными как в отношении процедур контроля, так и в отношении механизмов координации;
- инженерные технологии — для них характерна легкость предугадывания исследованием задач, они более совершенны, определяют структуру деятельности с многочисленными вариациями; организационная структура характеризуется слабой степенью формализации, чтобы иметь возможность быстро адаптироваться к изменениям, а также иерархией с жесткой структурой, в которой полномочия принятия решения централизованные, а контроль над потоком затрат очень строг;
- технологии ремесленного типа — для них характерна большая сложность, так как они объединяют ограниченное число возможных изменений, откуда вытекает рутинный характер задач и почти полная невозможность анализировать и точно предвидеть эти изменения; организация характеризуется слабым уровнем формализации в соединении с широкой децентрализацией процедур принятия решения; ее эффективность зависит от технической культуры участников, что обуславливает необходимость обучения на месте и распространения участниками норм и ценностей внутри организации;
- не рутинные технологии — для них характерна частая смена задач, что оставляет мало места априорному анализу и предвидению; авторитарное расписывание задач является неэффективным, а слишком разветвленная иерархия — очень дорогой; внутренние права стремятся к минимальному уровню, а процедуры принятия решений децентрализованы; организационная структура основана в большей степени на участии членов и на ценностях, чем на иерархических отношениях.

Бюрократический и органический типы структур управления организацией, которые приняты в современном менеджменте. Каждый тип системы управления предполагает использование определенных видов организационных структур управления (рис.1).

Организационные структуры управления

Бюрократический тип

Органический тип

Проектная структура

Линейная структура

Матричная структура

Функциональная структура

Бригадная структура

Линейно-функциональная структура

Дивизиональная

структура

Линейно-штабная

структура

Дивизиональная

структура

Рисунок 1. Виды организационных структур управления[\[11\]](#)

Бюрократический тип:

- линейная структура управления - это структура, которая построена на основном принципе — вертикальной иерархии, т. е. соподчиненности звеньев управления снизу доверху (рис.2). Линейные организационные структуры управления в чистом виде применяются только в низовых производственных звеньях, а также на малых предприятиях, особенно в период их становления;
- функциональная структура управления — это структура, которая основана на принципе полного распорядительства, заключающегося в том, что выполнение указаний функционального руководителя в пределах его компетенции обязательно для исполнения (рис.3). Примером функциональной структуры

можно назвать банк ВТБ, Сбербанк России и др.;

Руководитель организации

Руководитель

подразделения Б

Руководитель

подразделения А

Исполнитель Б2

Исполнитель Б1

Исполнитель А3

Исполнитель А1

Исполнитель А2

Исполнитель Б3

Рисунок 2. Линейная структура управления

РУКОВОДИТЕЛЬ

Функциональный руководитель В

Функциональный руководитель А

Функциональный руководитель Б

Исполнитель В3

Исполнитель В2

Исполнитель В1

Исполнитель Б3

Исполнитель Б2

Исполнитель Б1

Исполнитель А2

Исполнитель А3

Исполнитель А1

Рисунок 3. Функциональная структура управления

линейно-функциональная структура управления - это структура, в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполняемых ими функций. Если в помощь линейному руководителю создается группа специалистов (штаб или оперативный аналитический отдел), то речь идет о штабной линейно-функциональной структуре управления (рис.4).

Органический тип:

- дивизиональная структура управления;
- бригадная структура управления (в основе - организация работ по рабочим группам, бригадам);

Центральный аппарат

Руководитель организации

Заместитель по продукту С

Заместитель по продукту В

Заместитель по продукту

А

Производственный отдел

Производственный отдел

Производственный отдел

Маркетинговый отдел

Маркетинговый отдел

Маркетинговый отдел

Отдел снабжения

Отдел снабжения

Отдел снабжения

Бухгалтерия

Бухгалтерия

Бухгалтерия

Отдел кадров

Отдел кадров

Отдел кадров

Рисунок 5. Дивизиональная (продуктовая) структура управления

- проектная структура управления — это структура, во главе которой стоит руководитель, отвечающий за реализацию проекта в заданный срок и в пределах выделенной сметы;
- матричная структура управления — это наиболее сложный вид структуры управления, которая предполагает разделение прав менеджеров, управляющих подразделениями, и менеджеров, руководящих проектами (см. рис.6).

Каждый вид организационных структур управления отличается

большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности тип организации, размеры деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

Руководитель организации

Заместитель директора по производству

Заместитель директора по инноватике

Заместитель директора по маркетингу

Заместитель директора по финансам

Руководитель проекта А

Финансисты

Маркетологи

Разработчики

Производственники

Руководитель проекта В

Финансисты

Производственники

Разработчики

Маркетологи

Руководитель проекта С

Финансисты

Производственники

Разработчики

Маркетологи

Рисунок 6. Матричная структура управления

Преимущества бюрократического типа структуры управления[\[12\]](#):

- обеспечение слаженной четкой работы больших коллективов людей, работающих на единую цель;
- мобилизация человеческой энергии и кооперирование людей при решении сложных проектов, в массовом производстве.

Недостатками бюрократического типа структуры управления являются:

- не способность роста потенциала людей, каждый из которых применяет только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы;
- вопросы стратегии и тактики развития организации решаются только на высшем уровне. Все нижние уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, что своим следствием имеет потерю общего управленческого интеллекта;
- невозможность управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы;
- функциональная специализация элементов структуры управления приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью, что своим следствием имеет противоречия между отдельными элементами структуры, несогласованность в их действиях и интересах, замедление прогресса в организации.
- функциональная специализация элементов структуры управления приводит к их развитию, которые характерны неоднородностью и различной скоростью, соответственно есть противоречия между отдельными частями структуры, несогласованности в их действиях и интересах, задержке продвижения организации.

Органический тип структур управления более гибкий и способный к адаптации, чем бюрократический. Данная модель предполагает [\[13\]](#):

- проведение радикальных изменений, обеспечивающих приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности;
- отказ от излишней формализации и бюрократизации процессов;
- ориентацию на проблемы;
- сокращение числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом;
- полицентризм и смена лидеров в зависимости от решаемых проблем;
- импровизация ценится выше, чем планирование.

Органическая структура управления руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые решения, а не цепляться за старые, больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

Расширяющееся

Обобщенный вариант

Дивергентное

Рисунок 7. Основные типы соединений в организации[\[14\]](#)

По содержанию и функциональному назначению структуры делятся следующим образом[\[15\]](#):

- технологические структуры — совокупность связей технологического процесса изготовления продукции;
- организационно-управленческие структуры — совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей;
- экономические структуры — совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации;
- социально-психологические структуры — совокупность связей, устанавливающих социальный статус членов организаций; психологические отношения между людьми.

Организационная структура образуется в результате объединения составляющих ее элементов. Наличие иерархии является признаком высокого уровня развития организации. Элемент организационной структуры — это должностные позиции. Такое объединение дает элементам системы дополнительное преимущество по сравнению с независимым существованием (синергетический эффект) за счет минимизации (по мнению Н. Н. Тренева)[\[16\]](#):

1. издержек, что достигается за счет:

- централизованного планирования использования ресурсов и оборудования;
- экономии на масштабе;
- аккумуляции опыта;

1. упущенной выгоды, т.е. не полученной вследствие неиспользования той или иной возможности, например, из-за незнания или реализации альтернативного варианта, что достигается за счет: быстрого анализа больших объемов динамично меняющейся информации; гибкого реагирования; аккумуляции опыта.

Минимизации издержек соответствуют вертикальные субординационные отношения, которые наиболее адекватны стабильной формализуемой среде. Минимизации упущенной выгоды — горизонтальные координационные отношения, которые наиболее адекватны динамичной и плохо формализуемой среде (рис. 8).

Организационные структуры

Вертикальные

Горизонтальные

Отношение “начальник-подчиненный”

Минимизация упущенной выгоды

Минимизация издержек

Отношение “начальник-подчиненный”

Аккумуляция опыта

Аккумуляция опыта

Анализ

среды

Экономия на масштабе

Гибкое

реагирование

Эффективное планирование

Централизованное распределение ресурсов

Исключение дублирования функций

Дублирование функций

Децентрализация

Взаимные подстройки

Общие

Взаиморасчет

Регламент взаимодействия

Делегирование

Правила субординации

Нормы

Культура

Права формировать решения

Ценности

Подготовка

Право принимать решения

Ответственности

Традиции

Рис. 8. Типы организационных связей[\[17\]](#)

В простой стабильной среде оптимальным образом существуют простые организационные структуры. Если внешняя среда начинает усложняться, оставаясь при этом стабильной, то простая организационная структура также усложняется, превращаясь в сложную механическую структуру.

Методы совершенствования организационной структуры управления определены в том, что они представлены в форме проблемы выбора лучшего варианта организационной структуры.

Методы состоят в последовательности подхода, чтобы смоделировать структуры управления. Методы играют вспомогательную роль в рассмотрении, оценки и принятии к практической реализации самых эффективных вариантов организационных решений.

Существуют следующие методы совершенствования организационной структуры управления[18]:

- аналогии;
- экспертно-аналитический;
- структуризация целей;
- организационное моделирование.

Метод аналогий. Этот метод состоит в заявлении организационных форм и механизмов управления. Развитие типичных структур управления индустриально-экономическими организациями и определением границ касается метода аналогий и условий их заявления.

Экспертно-аналитический метод. Этот метод состоит в исследовании и аналитическом изучении организации, которые проводят компетентные эксперты. Это необходимо для того, чтобы показать определенные особенности, проблемы, «узкие места» в работе персонала управления.

Метод структуризации целей. Этот метод предусматривает выработку системы целей организации экспертами, включая их количественную и качественную формулировки, а также последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей.

Метод организационного моделирования. Этот метод представляет решение формализованного математического, графического, машинного, и также других показателей распределения полномочий и ответственности в организации, которые являются основой для постройки, анализа и оценки различных вариантов организационных структур на взаимосвязи их переменных.

1.3. Методика оценки эффективности структуры управления организации

Между всеми составляющими организационной структуры управления, существуют сложные отношения взаимозависимости, поэтому следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

В.С. Грайчунас предположил, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя[19] (таб. 1)

Таблица 1.

Потенциальные взаимосвязи

Количество подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Количество взаимоотношений	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	5210	11374	24708

Для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников используется формула

$$C = (n^2n / 2) + n - 1$$

где n — число работников, подчиненных руководителю;

C — количество потенциальных взаимосвязей.

Поскольку прямых показателей эффективности организационной структуры управления нет, поэтому используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество уровней, размер структуры, количество отделов и каналов связи, затраты на содержание аппарата управления и др.). Известно, что чем многочисленнее связи, чем больше количество уровней управления, тем ниже эффективность функционирования системы управления.

С целью определения эффективности управления предлагается система показателей, всесторонне характеризующих деятельность предприятия и эффективность его системы управления.

Глава 2. Анализ и оптимизация организационной структуры на примере ООО «ВЕЛЕС»

2.1 Краткая характеристика ресторана ООО «ВЕЛЕС»

Предприятие общественного питания, основное назначенное приготовление и организация потребления широкого ассортимента высококачественных кулинарных и кондитерских изделий сложного приготовления, заказных, фирменных блюд и напитков. Кафе организует обслуживание торжественных и официальных приёмов, совещаний, конференций; проводятся вечера отдыха с музыкальными и эстрадными исполнителями (для неорганизованного населения, молодёжи, тематические с приглашением гостей, объединяемых по интересам).

Предприятие работает на полуфабрикатах и на сырье. Рассчитано на неоднородный контингент потребителей и расположен на городской магистрали металлургического района города.

Ассортимент реализуемой продукции представлены блюда в основном европейской кухни. Реализует фирменные, заказные блюда, мучные кондитерские изделия, напитки, покупные товары. Блюда разной степени сложности приготовления, расширенный ассортимент горячих напитков, карта вин, коктейльная карта. В кафе работают повара IV, V разрядов, официанты, бармены, администратор. Кафе оснащено современным оборудованием: тепловым, холодильным, механическим, немеханическим и т.д.

Направления деятельности - представляют собой услугу по изготовлению и реализации кулинарной продукции и покупных товаров в ассортименте разной степени сложности приготовления, а также по созданию условий их потребления на предприятии.

Услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий включают:

1. Изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе, в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на предприятиях общественного питания;
2. Изготовления блюд из сырья заказчика на предприятии.

Услуги по организации потребления продукции и обслуживания включают:

1. Организацию и обслуживания торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий
2. Организацию питания и обслуживания участников конференций, семинаров, совещаний.

Услуги по реализации кулинарной продукции:

1. Реализация кулинарной продукции и кондитерских изделий через ресторан

Услуги по организации досуга:

1. организацию музыкального обслуживания
2. развлекательные программы

2.2 Анализ организационной структуры

Организационная структура управления на высшем уровне выглядит следующим образом. Генеральный директор, Заместитель директора по продажам заместитель директора по снабжению взаимодействуют между собой.

Исполнительный орган представлен генеральным директором.

Руководитель высшего уровня — генеральный директор, который отвечает за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

Директору подчиняются руководители среднего уровня: заместитель директора по продажам, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, заместитель директора по снабжению.

Руководители среднего звена готовят информацию для решений, принимаемых руководителем высшего звена. Характер работы руководителя

среднего звена определяется содержанием работы функциональных блоков. В данной организации руководителям среднего звена предоставлена большая ответственность, что делает их работу в определенной степени похожей на работу руководителя высшего звена и дает им определенную свободу в принятии решений.

Заместитель директора по продажам: координирует работу вверенного ему персонал и их эффективное взаимодействие; обеспечивает выполнение подчиненными ему отделами заданий согласно установленным количественным и качественным показателям по кооперации, по реализации конечной продукции и услуг; способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда; решает все вопросы в пределах предоставленных ему прав. Имеет свободу в принятии решений, связанных с деятельностью подчиненных ему отделов. В некоторых случаях согласует решения с директором.

Заместитель директора по снабжению координирует работу вверенного ему отдела, заключает договора на поставку продуктов питания и необходимой техники, оборотных средств корпорации.

Главный бухгалтер отвечает за организацию бухгалтерского учета на предприятии, разрабатывает учетную политику, занимается ведением учета основных средств, налогов, составлением финансовой отчетности предприятия, а также обеспечивает сохранность бухгалтерских документов и сдачу их в установленном порядке в архив.

Бухгалтер занимается:

- учетом затрат и реализации;
- расчетом заработной платы.
- осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия;
- составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг).

Основные направления работы:

- организация упорядоченной системы сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций;
- организация управленческого учета (учет исполнения показателей бюджета);
- организация налогового учета для определения налоговой базы на основе данных первичных документов.

Начальник хозяйственного отдела:

- обеспечивает хозяйственное обслуживание и надлежащее состояние в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, в которых расположены подразделения предприятия (учреждения, организации), а также контроль за исправностью оборудования.
- принимает участие в разработке планов текущих и капитальных ремонтов основных фондов (зданий, систем водоснабжения, воздухопроводов и других сооружений), составлении смет хозяйственных расходов.
- организует проведение ремонта помещений, осуществляет контроль за качеством выполнения ремонтных работ.

- обеспечивает подразделения предприятия мебелью, хозяйственным инвентарем, средствами механизации инженерного и управленческого труда,

- руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории, праздничному художественному оформлению фасадов зданий, проходных;

- обеспечивает выполнение противопожарных мероприятий и содержание в исправном состоянии пожарного инвентаря;

- принимает меры по внедрению средств связи, вычислительной и организационной техники.

Бухгалтер кассир – ведет счета по учету денежных средств на расчетном счете и в кассе. Кроме этого, выполняет функции кассира предприятия, выдает и принимает денежные средства в кассе.

В обязанности администратора входит:

- осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;

- консультирует посетителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг;

- принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций;

- рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей;

Как мы видим из рисунка организационная система управления персоналом предприятием имеет сложную структуру. Каждый отдельный элемент выполняет определенные функции.

Генеральный директор

Отдел оказания услуг

Бухгалтерский отдел

Отдел по снабжению

Заместитель директора по продажам

Заместитель директора по снабжению

Менеджер

Администратор

Повара

Официанты

Бухгалтер

Менеджер

Заведующий отдела по АХЧ

Рабочие

Бухгалтер-кассир

Главный бухгалтер

Рисунок 8. Организационная структура ООО «ВЕЛЕС»

Данная схема может носить название иерархической, т.к. характеризуется наличием линейно – функциональных связей, здесь фиксируются большое количество уровней управления и перечень подразделений каждого уровня. Из схемы видно, что здесь существует ярко выраженное разделение труда.

Плюсами данной организационной структуры является: каждое подразделение в процессе своей деятельности взаимодействует с другими подразделениями; существует четкое распределение функциональных обязанностей среди персонала организации; каждый работник подчиняется непосредственному начальнику; каждый сотрудник предприятия выполняет строго определенные функции, в соответствии с занимаемой должностью.

Минусами организационной структуры Кафе являются: некоторая раздутость штата; многие отделы находятся не на своем месте; подчиненность многих отделов фактически не отражена в схеме (бухгалтерия функционально не взаимодействует с генеральным директором, а фактически находится в его подчинении; видно, что существует дублирование функций подразделений.

2.3 Методы оптимизации организационной структуры

Цель – увеличение управляемости и прозрачности бизнеса за счет закрепления зон ответственности и полномочий

Процедура оптимизации организационной структуры включает:

1. Экспресс-анализ потребностей в консультировании
2. Диагностика действующих структур организации (организационной, функциональной, информационной, кадровой)
3. Формирование стратегии развития
4. Реорганизация бизнес-процессов (направлений деятельности)
5. Реорганизация ключевых функций управления
6. Реорганизация структуры управления компанией
7. Обучение персонала
8. Внедрение изменений

Методы работ по оптимизации организационной структуры корпорации:

1. Экспертное консультирование (интервью, анализ документов, сбор данных)
2. Рабочие сессии

Результат:

1. Закрепление зон ответственности и полномочий

2. Четкое распределение функций менеджмента по организационным звеньям
3. Фиксация места каждого работника и подразделения в процессе деятельности корпорации

Тема оптимизации организационных структур, столь популярная еще несколько лет назад, сегодня уже не вызывает такого пристального интереса у руководителей. Еще недавно, задумывая изменения в корпорации, директора первым делом начинали рисовать квадратики новой структуры. Очень часто процедура напоминала простую перестановку слагаемых, от изменения мест которых, как известно, сумма не меняется. Сегодня руководители стали более подкованы в теории управления, и, совершенствуя организацию, используют и другие инструменты менеджмента, что нельзя не назвать положительной тенденцией.

Однако тема организационного построения бизнеса, или организационных структур продолжает быть актуальной хотя бы в силу того, что резервы в этом направлении все еще велики. Данная статья построена на анализе нашего практического опыта в области диагностики и оптимизации организационных структур.

Принципов построения оптимальных структур не так уж и много, тем не менее, они сплошь и рядом нарушаются.

Вот главные из них:

1. Соответствие типа организационной структуры специфике корпорации, ее типу, размеру, отрасли.
2. Соответствие структуры организации ее стратегии.
3. Единоначалие, у организации не должно быть двух директоров.
4. Соблюдение нормы управляемости.
5. Связь основных бизнес-процессов и структурных подразделений.
6. За одну функциональную область должно отвечать одно подразделение, за одну задачу – одна должность
7. Четкое закрепление кто и кому подчиняется и по каким вопросам.
8. Соответствие полномочий и ответственности.

Рассмотрим каждый принцип более подробно.

Соответствие типа структуры специфике корпорации, ее типу, размеру, отрасли.

Существует несколько основных типов организационных структур, которые различаются в зависимости от способа деления организации на подразделения.

1. Простая структура.

Подразделений нет, все сотрудники подчиняются первому лицу.

1. Линейно-функциональная структура.

Существуют линейные подразделения по основному производству (например, цеха) и функциональные подразделения в зависимости от выполняемой функции (например, отдел главного технолога, служба маркетинга, бухгалтерия, отдел труда и заработной платы и т.п.), которые обслуживают линейные подразделения.

1. Матричная структура.

Существуют функциональные подразделения. Линейные подразделения носят временный характер и создаются для выполнения проекта. Каждый сотрудник подчиняется руководителю проекта по выполнению своей части работы в проекте и функционально руководителю своего отдела. Например, проект в издательстве «Разработка концепции новой серии». В этот проект войдут специалисты из различных областей: финансист, маркетолог, дизайнер, художник и т.д. Каждый из них по выполнению данного проекта будет подчиняться руководителю проекта, но по другим задачам – своему непосредственному руководителю. Например, маркетолог будет и решать и другие задачи в области маркетинга издательства в целом.

Если организация большая и часть ее функционирует по принципам матричной структуры, а часть как линейно-функциональная структура, то говорят о конгломератной структуре.

1. Дивизиональная структура.

Это наиболее распространенная структура организации холдингов. Создается штаб, где сосредоточены функциональные подразделения, курирующие деятельность всего холдинга (например, финансы, развитие, маркетинг, персонал). Кроме того, создаются дивизионы (по виду товара, по группе клиентов, по географическим регионам), которые являются практически самостоятельными организациями. Дивизиональная структура - это развитие линейно-функциональной структуры. В данной структуре очень важно правильно выбрать, какие функции предоставить штабу, а какие можно отдать на уровень дивизионов.

Довольно часто корпорации выбирают тип структуры, который не соответствует типу организации.

Организации третьего сектора вообще лучше организовывать по матричному типу. Они с одной стороны небольшие, с другой стороны, часто не имеют возможности держать всех сотрудников в штате, им выгоднее приглашать специалистов под задачу, проект. Люди, которые посвятили себя развитию третьего сектора, как правило, более свободолюбивые, творческие, социально-ориентированные. А стабильность и высокие доходы не представляют для них такой ценности, как для людей, работающих в государственных и коммерческих организациях. Поэтому матричная структура очень хорошо соответствует специфике третьего сектора.

Как видим, наиболее распространен линейно-функциональный тип структуры, и руководители склонны использовать его независимо от особенностей возглавляемых ими организаций. Это обусловлено привычностью такого типа структур. Многие руководители просто не имеют опыта работы в других структурах, а поэтому плохо себе представляют и их возможности.

Соответствие структуры стратегии.

Важно понимать, насколько сложившаяся структура соответствует тем целям, которые организация перед собой ставит. Кроме того, если произошли изменения в стратегии необходимо проверить, способна ли существующая структура реализовать новую стратегию. Если нет – ее необходимо срочно менять.

Единоначалие, у организации не должно быть двух директоров.

Принцип очевидный, однако, даже он иногда нарушается. Мы знаем корпорации, у которой два директора. Обычно это собственники, формально они являются директорами разных организаций, но так как фактически эти организации связаны между собой (например, производственная и торговая корпорации) и функции между директорами не разделены, то получается, что и управляют они вместе. Естественно это приводит к различным проблемам, например:

- Одно и то же решение может приниматься одним, и отменяться другим директором, в итоге ситуация затягивается и время упускается.
- Сотрудники могут пользоваться таким положением и манипулировать руководителями, решая вопросы с тем из них, кто скорее согласится и поддержит предложение. Возможны даже варианты стравливания директоров, когда, например, сотрудники могут не выполнять поручение,

ссылаясь на распоряжение другого директора.

- В случае неудач, никто не несет ответственность, каждый считает, что виноват другой.

Норма управляемости

Классическая норма управляемости составляет $7 + 2$. Именно этим количеством людей, возможно управлять эффективно. Естественно эта норма относится к топ-менеджменту, который управляет сотрудниками, занимающимися принципиально разными видами деятельности и соответственно имеющими различные задачи и критерии оценки. Руководители среднего звена управления могут эффективно управлять чуть большим количеством сотрудников, если часть из них выполняет однотипные функции. А руководитель низового звена (например, бригадир) может хорошо руководить еще большим количеством работников, особенно, если все они выполняют одну и ту же работу с одинаковыми критериями оценки.

На деле, даже если в корпорации принята сложная структура, руководитель пытается управлять ею как простой, то есть управлять чуть ли не всем персоналом. Ему подчиняются не только его заместители (директора направлений), но и их подчиненные. В таких условиях роль среднего менеджмента снижается, они не имеют достаточных полномочий, ничего не решают и становятся практически лишними. С другой стороны, руководитель становится все более перегруженным, ничего не успевает, устает, упускает важные моменты и теряет управление.

Сильным превышением нормы управляемости страдают и крупные (бывшие советские) предприятия. Как правило, на таких предприятиях у генерального директора может быть до 15 заместителей по различным вопросам, а также еще десяток руководителей, которые тоже напрямую подчиняются директору. Поэтому первое, что делают на таких предприятиях при реструктуризации, это сокращают подчиненных генерального директора, создавая совет директоров. Каждый член этого совета действительно является директором направления: по производству, по финансам, по коммерции, по персоналу и т.д. и несет полную ответственность за его работу. Задача же генерального директора координировать деятельность всех в рамках выбранной стратегии.

Связь основных бизнес-процессов и структурных подразделений.

Структура должна помогать реализовывать основной бизнес-процесс в организации. Если основной бизнес-процесс разделен между несколькими подразделениями и не подчиняется единому центру, то неизбежны конфликты

между подразделениями

За одну функциональную область должно отвечать одно подразделение, за одну задачу – одна должность

Из нарушения этого принципа вытекает такая распространенная проблема как дублирование функций или их «провисание». Причем оба варианта одинаково плохи. Если ответственность несут два человека, то можно считать, что ее не несет никто. Всегда есть возможность сказать, что: «А я думал, это его работа». Также плохо, если за функцию вообще никто не отвечает, что она просто не предусмотрена в структуре. Тогда эта работа не делается и организация упускает какие-то возможности. По тому, насколько в организации представлены те или иные функции, можно даже говорить о ее развитии.

Эволюция развития организационных структур такова. На 1 этапе в корпорации представлены следующие функции: подразделение отвечающее за основной производственный (технологический) процесс; бухгалтерия; общее управление. Это самый начальный этап развития и организации и ее структуры.

На 2 этапе продажи и закупки выделяются в отдельный блок, эти функции выводятся из основного технологического процесса и разделяются. Далее появляются службы маркетинга, персонала, финансов. Причем в зависимости от того, в какой последовательности появляются эти функции можно говорить о предпочтениях или познаниях руководства. Как правило, руководители начинают с того, что им ближе и понятнее всего и в чем они видят насущную необходимость.

На завершающем этапе формирования структуры организации ней появляются подразделения, отвечающие за развитие и инвестиции, а также корпоративное управление.

Заключение

Анализ материала, изложенного в 1 главе работы, позволил сделать вывод о том, что в настоящее время организационная структура управления рассматривается специалистами как основа, на которой строится управленческая деятельность и которая определяет в конечном итоге эффективность системы управления организацией в целом.

При этом процесс формирования организационной структуры управления не ограничивается выбором ее типа, а включает проработку оптимального распределения и закрепления функций управления, установления оптимальных взаимосвязей между ними.

Поскольку трактовки понятия «организационная структура управления» в современной литературе различаются в широком диапазоне, в работе представлен подход к определению этого понятия как упорядоченной совокупности элементов системы управления, взаимосвязанных между собой таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие организации как единого целого. В соответствии с определением, основными принципами формирования организационной структуры управления являются рациональное и наиболее эффективное достижение целей и задач организации, а также адекватность организационной системы управления по состоянию внешней и внутренней среды организации.

Ресторанно-гостиничные предприятия - это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, характеризующаяся распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками. Преимущества функциональной структуры:

- 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.

Недостатки функциональной структуры:

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. длительность процедур принятия решений;
5. относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Список использованной литературы

I. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ//www.consultant.ru.
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г. №14-ФЗ //www.consultant.ru.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июня 2017г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» //www.consultant.ru.

II. Монографии, учебные пособия

1. Брэддик У.Д. Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 2018. – 345 с.
2. Быкова А. Организационные структуры управления. - М.: Инфра-М, 2018. – 434 с.
3. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы. — М.: Инфра-М, 2017. – 456 с.
4. Джордж Дж.М. Организационное поведение. Основы управления: Учебное пособие. – М.: Инфра-М., 2018. – 643 с.
5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник. - М.: Инфра-М, 2017. – 554 с.
6. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учебное пособие. – М.: Инфра-М.,2018. – 401 с.
7. Логунова И.В. Основные подходы к формированию организационных структур управления предприятием //Проблемы экономики и организации производства в машиностроении: межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВГТУ, 2017. – 311 с.
8. Минцберг Г.Д. Структура в кулаке: создание эффективной организации. - СПб.: Питер, 2017. – 349 с.
9. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. – М.: Инфра-М, 2017. – 298 с.
10. Олянич Д.В.(и др.). Теория организации: учебник – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2017. – 321 с.
11. Подлесных В.И. Теория организации: учебник. – СПб.: Питер, 2012. – 148 с.

12. Рогожин С.В. Теория организации – М.: Инфра-М, 2017. – 408 с.
13. Смирнов С.В. Организация управления предприятием. - М.: Инфра-М, 2017. - 356 с.
14. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебн. пособие. – М.: Инфра-М, 2017. – 467 с.

III. Периодическая печать

1. Крученецкий С.М. Организационная структура и стратегия корпорации //Профессия – директор. – 2018. - №9. – С.24-32.
2. Романова А.Г. Особенности организационных структур управления предприятиями малого и среднего бизнеса //Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - №8. – С.35-44.
3. Токарев А.Н. Необходимость формирования организаций и структур нового типа //Кадры предприятия. - 2018. - №8. – С.15-19.
4. Тренев Н.Н. Организационные структуры //Консультант директора. — 2017. - №6. – С.24-27.

IV. Ресурсы Интернет

1. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. — СПб.: Питер, 2017 – 542 с. //www.ntstor.ru.
 2. Мильнер Б.Д. Теория организаций: Учебник. — М.: Инфра-М, 2018. - 651 с. //www.ntstor.ru.
 3. Сафронов Н.А. Организационная структура управления предприятием //books.efaculty.kiev.ua;
 4. Организационные структуры управления и их применение в различных корпорациях //elib.altstu.ru.
-
1. См.: Быкова А.Д. Организационные структуры управления. - М.: Инфра-М, 2018. - С.289. [↑](#)
 2. См.: Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы. — М.: Инфра-М, 2017. - С.317. [↑](#)
 3. См.: Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. - СПб.: «Питер», 2017. - С.292. [↑](#)
 4. См.: там же. - С.148. [↑](#)

5. См.: Брэддик У.Д. Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 2018. – С.281. [↑](#)
6. См.: Смирнов С.В. Организация управления предприятием. – М. Инфра-М., 2017. – С.299. [↑](#)
7. См: Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник. – М.: Инфра-М, 2017. – С.244. [↑](#)
8. См.: Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие. – М.: Инфра-М.,2018. – С.214. [↑](#)
9. См.: Лафта Дж. К. Теория организации: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2017. – С. 121. [↑](#)
10. См.: Рогожин С.В. Теория организации – М.: Инфра-М. – 2017. – С. 344 [↑](#)
11. См.: Рогожин С.В. Теория организации – М.: Инфра-М, 2017. – С.344. [↑](#)
12. См.: Мильнер Б. Д. Теория организаций: учебник. — М.: Инфра-М. - 2018. – С.243. [↑](#)
13. См.: Титов Д.П. Проблема поиска оптимальной организационной структуры управления предприятием в условиях новой экономики // Профессия – директор. - 2018. - №11. - С.7. [↑](#)
14. См.: Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие. — М. Инфра-М, 2018. - С.452. [↑](#)
15. См.: Лафта Дж. К. Теория организации: Учебное пособие. — М. Инфра-М, 2017. - С.244. [↑](#)

16. См.: Тренев Н. Н. Организационные структуры // Консультант директора. — 2017. - №6. - С.9-11. [↑](#)
17. См.: Огарков А.А. Управление организацией: учебник – М.: Эксмо, 2018. - С.512. [↑](#)
18. См.: Олянич Д.В.(и др.).Теория организации: учебник – Ростов-на-Дону, «Феникс»,2017.-С.72. [↑](#)
19. См.: Грайчунас В.С. Организационные структуры. – М.: Владос. – 2017. – С.212. [↑](#)