Министерство Просвещения ПМР.

Приднестровский Государственный Университет им. Т.Г. Шевченко

Кафедра национальной экономики

КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «МЕНЕДЖМЕНТ»

На тему: «Организационная структура предприятия и пути ее совершенствования»

Научный руководитель:

к.э.н. Сытник Сергей Викторович.

Подготовил: студентка207 группы

экономического факультета

специальности «Национальная экономика»

Корчагина Наталья Павловна

Тирасполь 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Теоретические аспекты организационных структур управления

1.1 Принципы построения организационных структур управления

1.2 Типология организационных структур управления

1.3 Организационные структуры и эффективность управления

2 Организационная структура управления ОАО «АСБ Беларусбанк»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Оргстурктура и структура управления

3 Основные направлния совершенствования структуры **управления** ОАО «АСБ Беларусбанк»

3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления ОАО «АСБ Беларусбанк»

3.2 Перспективы развития организационной структуры управления

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

**ВВЕДЕНИЕ**

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

По сути всякая продуктивная человеческая деятельность носит организационный характер. Это значит, что всякую человеческую деятельность – техническую, общественную, познавательную, художественную - можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения. Моя курсовая работа посвящена именно этому, т. е. исследованию структуры организации и оценке использования того или иного типа организационной структуры для решения поставленной перед нами задачи.

Целью курсовой работы является изучить не только основные типы организационных структур управления, но и пути их совершенствования. Для реализации этой цели были поставлены следующие задачи:

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

2. провести анализ организационно-управленческой структуры на примере предприятия ЗАО «Тиротекс»;

3. раскрыть пути совершенствования организационных структур управления и перспективы развития.

Актуальность выбранной мною темы определяется необходимостью рассмотрения теоретических положений для разработки практических рекомендаций для реализации механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием в условиях неопределенности, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия в целом.

Актуальность проблемы, недостаточная научная разработанность отдельных ее аспектов определили выбор темы, цель и задачи данного курсового проекта.

Как показывает мировой опыт огромное значение имеет постижение науки и искусства менеджмента.

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Подавляющее большинство российских компаний для продолжения успешного функционирования в изменившихся условиях нуждаются в грамотном, профессиональном менеджменте. В современных кризисных условиях руководитель должен уметь анализировать различные варианты развития производств, видеть перспективу своей компании на рынке, обладать волей и способностью вовлекать коллектив в реализацию намеченных целей. Сегодня наравне с грамотным, серьезным подходом к самому процессу управления, необходимо четко и ясно видеть структуру собственной фирмы, понимать, почему этой фирме подходит именно эта структура, и знать, к каким результатам она приведет в обозримом будущем.

Не выделяют однозначно прогрессивных, так же как и однозначно отсталых оргструктур. Каждая из них имеет как свои достоинства, так и недостатки. И каждая покажет себя с лучшей стороны только в конкретном, именно ей подходящем, случае. Задача сегодняшних менеджеров – найти и привести в жизнь именно такую оргструктуру, которая будет наиболее полно отвечать целям и задачам организации. Конкурентоспособность такой компании напрямую будет зависеть от успешности и уместности оргструктуры.

Найдя подходящую структуру, можно спасти, казалось бы, безнадежное предприятие. И не только спасти, а вывести его на качественно новый уровень. Ведь четкая и слаженная работа всех подразделений, основанная на определенной структуре, - весьма серьезный козырь на сегодняшнем рынке.

В данной работе согласно теме проведен анализ существующих основных типов организационных структур управления и изучены их особенности существования и функционирования.

Во введении я рассказала о необходимости совершенствования организационной системы управления, чем подчеркиваем актуальность выбранной темы.

Соответственно целям и задачам основная часть курсовой работы состоит из трех глав:

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

Во второй главе дается общая характеристика ЗАО «Тиротекс», проведен анализ организационной структуры и функций управления.

В третьей главе предложены варианты по совершенствованию организационной структуры предприятия и перспективы развития.

В заключении подведены итоги выполнения курсовой работы и сделаны выводы по существующему состоянию предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

## 

## 1.1 Принципы построения организационных структур управления

Структура управления организацией или организационная структура управления (ОСУ) [[1]](#footnote-2)- 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 (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Организационная структура управления - важное звено в научном теоретическом менеджменте. На практике применение основных типовых структур - это не только необходимость, но и неизбежность. Невозможно установить долговременные связи с персоналом на предприятии «методом хаоса». Все требует упорядоченности и иерархичности. В условиях современности для малого бизнеса, когда переход к рыночному укладу в экономике уже произошел, а понимания построения организации у многих предпринимателей еще нет, как никогда актуальным становится научный менеджмент и его основные учения, в частности его выводы о типовых организационных структурах управления.

Под структурой управления[[2]](#footnote-3) понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Ключевыми понятиями структур управления являются:

-элементы;

-связи (отношения);

-уровни;

- полномочия.

Элементами организационной структурой управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые - суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия:

* линейного персонала;
* штабного персонала;
* функциональные полномочия.[[3]](#footnote-4)

Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

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

На всех уровнях управления огромное внимание уделяется принципам и методам формирования структур. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной в социально-культурной среде организации. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на организационную структуру управления.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Подходы к построению управленческих структур различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий, ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", т. е к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

## 

## 1.2 Типология организационных структур управления

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур:

- линейную;

- функциональную;

- линейно-функциональную;

- матричную.

Линейная организационная структура управления - это одна из простейших организационных структур управления. При линейной структуре во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель — единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается подчиненность руководителей различных уровней по вертикали (линия), которые осуществляют административное и функциональное управление одновременно.

Эта структура характерна для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных связей немного. Когда же масштабы производства больше, а круг решаемых проблем все возрастает, повышается технический и организационный уровень, линейная структура оказывается неэффективной, так как руководитель не может знать все и поэтому не может управлять хорошо. Схема линейной ОСУ указана в приложении № 1.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки:

Преимущества:

- единство и четкость распорядительства;

- согласованность действий исполнителей;

- простота управления;

- оперативность в принятии решения;

- четко выраженная ответственность;

- личная ответственность руководителя.

Недостатки:

- высокие требования к руководителю;

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

- затруднительные связи между инстанциями;

- концентрация власти в управляющей верхушке.

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

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

Исполнители находятся в двойном подчинении. Так, рабочий обязан выполнять одновременно указания своего линейного начальника и функционального специалиста. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов. Но команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, и поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей. Схема функциональной ОСУ указана в приложении № 2.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки:

Преимущества:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;

- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

- исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;

- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

- появление тенденций чрезмерной централизации;

- длительная процедура принятия решения;

- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

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

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. Специалисты образуют при линейном руководстве штаб, который готовит для них данные в целях компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с последним. Это дает возможность решать вопросы более компетентно. Но при линейно-функциональной структуре управления резко увеличивается нагрузка на линейного руководителя, который должен исполнять роль посредника между функциональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями. Он воспринимает потоки информации от подчиненных подразделений, дает задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды сверху вниз.

В настоящее время штабная структура в промышленности играет ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль же функциональных органов меняется в зависимости от уровня управления. Чем выше уровень, тем большую роль играют функциональные органы. На уровне управления участком влияние функциональных служб незначительно, но на уровне управления предприятием они выполняют огромную работу по планированию, технической подготовке производства, выработке управленческих решений. Схема линейно-функциональной ОСУ указана в приложении № 3.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные и отрицательные стороны:

Преимущества:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;

- возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;

- недостаточно четка ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно - подчинение по иерархии управления, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Матричная организационная структура управления.

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) строится правление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт). По горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, темами. При определении горизонтальных связей назначается руководитель программы или проекта и его заместители по отдельным темам, ответственный исполнитель в каждом специализированном подразделении и организуется специальная служба управления программой.

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

Таким образом, матричная структура управления дополнила линейно-функциональную организационную структуру новыми элементами. Это создало качественно новое направление в развитии программно-целевых и проблемно-целевых форм управления. Эти формы способствуют подъему творческой инициативы менеджеров в деле повышения эффективности производства. Матричные структуры управления способствуют перестройке производства на основе новейших технологических процессов и более производительного оборудования. Схема матричной ОСУ указана в приложении № 4.

Матричная структура имеет свои преимущества и недостатки:

Преимущества:

- возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;

- рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;

- усиление контроля за отдельными задачами проекта;

- сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;

- повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки:

- сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение;

- необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям;

- трудность приобретения навыков необходимых для работы по новой программе.

При этой структуре управляющий производственным отделением обязан вести подготовку производства, рационально организуя труд, при оптимальном использовании сырьевых, материальных и энергетических ресурсов и осуществлять контроль за работой подчиненных.

## 

## 1.3 Организационные структуры и эффективность управления

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения или органов с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

- действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

- действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Для построения рациональной структуры управления необходимо, чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам новыми условиями хозяйствования:

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 результтом.

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.

7. Ясность. Каждое подразделение предприятия, каждый ее сотрудник (в особенности каждый руководитель) должен четко знать, где он находится и куда ему обращаться за информацией, помощью или решением. Ясность не следует путать с простотой. Простым структурам может не хватать ясности. И наоборот, очень сложные структуры могут быть очень ясными. Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, впустую расходует время, раздражает работников и задерживает решения.

Организационная структура управления должна способствовать самоконтролю и мотивации. Она не должна ориентировать людей на интенсификацию усилий (т. е. повышение затрат), а мастерство превращать в самоцель.

Организация должна помогать каждому сотруднику понимать свою собственную задачу и общую задачу предприятия. Чтобы соотносить свои усилия с благом целого, каждый сотрудник должен понимать, как его задача сопряжена с общей задачей и как общая задача определяет его задачу, его усилия, его вклад.

Организация должна обладать устойчивостью во времени и способностью к самообновлению.

Организация должна быть способна сама производить лидеров завтрашнего дня. Обязательное условие для этого –РО минимум уровней управления. Структура должна помогать каждому сотруднику учиться и развиваться на любом занижаемом посту, она должна предусматривать непрерывное обучение.

Организационная структура должна поощрять внедрение на предприятие новых идей и готовности к новым видам деятельности.

Соблюдение вышеизложенных требований позволит создать гибкую, способную к быстрой перестройке организационную структуру, которая будет способствовать развитию системы управления на предприятии, повысит уровень ее организованности и создаст все условия для эффективного функционирования предприятия в целом.

# 2 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «АСБ БЕЛАРУСБАНК»

## 

## 2.1 Общая характеристика предприятия

## 

## 2.2 Оргстурктура и структура управления

В рыночных условиях, становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Структура современного предприятия всецело зависит от его внешней среды. Она должна органически вписываться в рынок и меняться вместе с ним. Поэтому важно обеспечивать постоянную адекватность внутренней структуры управления предприятия требованиями изменений внешней среды. Любое предприятие - это организм, живущий по своим законам, которые нельзя изменять произвольным образом, поэтому реструктуризация ЗАО «Тиротекс» предполагала изменения схемы и структуры управления в соответствии с требованиями рынка. В результате было выделено два направления деятельности предприятия:

* оперативное;
* стратегическое.

Стратегическое направление возглавила служба стратегического развития, в основу деятельности которой входит планирование производственной и финансовой деятельности предприятия на перспективу. Производственная и финансовая программа предприятия формируется в виде планов реструктуризации и бизнес-планов на каждый календарный год.

Высшим органом управления является Правление. В Правление входят: Председатель Правления; 2 заместителя; 11 человек, представляющие все структуры иерархии предприятия, в том числе:

- администрация – 2 чел.;

- среднего звена управления – 1 чел.;

- аппарата управления – 3 чел.;

- профсоюза – 1 чел.;

- первичного звена управления – 2 чел.;

- рабочих – 2 чел.

Действующая организационная структура ЗАО «Тиротекс» соответствует линейно-функциональной форме организации управления и сформирована на принципе выделения центров затрат и центров ответственности. Линейно-функциональная форма предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль этих функциональных подразделений - подготовка проектов, планов, отчетов, которые превращаются в официальные документы после подписания линейными руководителями.

Линейно-функциональная структура – это синтез линейного и функционального управления. Функциональные звенья теряют право принятия решений и непосредственного руководства нижестоящими подразделениями. Они принимают участие в постановке задач, подготовке решений, помогают линейному руководителю в реализации отдельных функций управления. Так, например, отдел по закупкам занимается поиском поставщиков, подготовкой, разработкой и заключением договоров поставки, которые в свою очередь затем подписываются директором. Основной задачей отдела бухгалтерии является подготовка бухгалтерской отчетности, также утверждаемой директором.

В структуре ЗАО «Тиротекс» выделяют 5 линейных подразделений, подчиненных непосредственно Председателю правления:

1. Текстильное объединение (в т.ч. две прядильно-ткацкие фабрики, отделочная фабрика) - занимается производством хлопчатобумажной ткани. В его ассортимент входит: бельевая группа, ситцевая, сатиновая, костюмно-платевая, фланель, тик.

2. Торговый дом - это объединение, в котором сконцентрирован весь рынок ЗАО «ТИРОТЕКС». Основная задача данного объединения это обеспечение объема продаж, контроль остатков готовой продукции на складах на уровне установленного норматива и их оборачиваемости, контроль за дебиторской задолженностью;

3. Швейное объединение - занимается пошивом швейных изделий: постельное белье; костюмно - платьевые изделия; детский ассортимент; кухонные наборы и полотенца;

4. Инженерно-техническое объединение - это объединение, обеспечивающее производство материалами, энергоресурсами и техническими услугами;

5. Социальное объединение - это обеспечение производства социальными услугами: питание, медицинские услуги и жилищно-коммунальные услуги.

Каждое выделенное объединение работает на принципах самофинансирования и хозяйственного расчета с сохранением одного юридического лица - «ТИРОТЕКС» и с субсчетами у каждого объединения.

Функции управления текущей деятельностью распределены между финансовыми, маркетинговыми и производственными структурами. Эти функции выполняют различные подразделения, связанные между собой функциональными связями, необходимыми для успешной работы предприятия. В основу функций входит:

* формирование планов на текущий период;
* контроль их исполнения;
* анализ результатов.

На предприятии выделены центры затрат и центры ответственности по всем объединениям. При формировании структуры управления учитывался принцип саморегуляции. Реорганизация предприятия была призвана стимулировать инициативу персонала, освободив сотрудников от излишней опеки.

Предприятие полностью отвечает за результаты своей финансово-хозяйственной и экономической деятельности. Организация автономных объединений привела к ликвидации нескольких уровней управления и позволила ускорить процесс принятия решений, сократить сроки разработки и производства новых изделий. Каждое объединение стало как бы лидером на профильном для нее товарном рынке.

В непосредственном подчинении у директора предприятия ЗАО «Тиротекс» находятся:

1. Финансовый директор.

2. Заместитель директора по развитию.

3. Заместитель директора по общим вопросам.

4. Бухгалтерия.

5. Отдел реализации и маркетинга.

6. Инженерно-технический отдел.

7. Юрист.

8. Экономист.

9. Секретарь.

10. Менеджер по персоналу.

* Финансовый директор ведет контроль и анализ финансовой деятельности предприятия.
* Заместителю директора по развитию подчиняется отдел подготовки производства, который занимается снабжением материалами.
* Заместитель директора по общим вопросам контролирует работу технологического отдела, сервисного отдела, хозяйственной службы, службы качества, цеха. В свою очередь технологический отдел занимается нормированием расхода материалов; сервисный отдел занимается обслуживанием оборудования, гарантийным и послегарантийным ремонтом; в хозяйственную службу входят уборщики и охрана.

Служба качества следит за качеством выпускаемой продукции, проводит проверку и оценку произведенной продукции.

* Бухгалтерия занимается ведением учетно-отчетной документации, оформлением накладных, учетом основных средств, составлением годовой бухгалтерской отчетности.
* Отдел реализации и маркетинга занимается анализом конкурентов, работает с покупателями, проводит контроль за отгружаемой продукцией.
* В свою очередь инженерно-техническому отделу подчиняются сектор проектов, сектор общей механики, а также сектор электрооборудования.

Сектор проектов занимается проектированием и составлением исходных документов для производства продукции. Сектор общей механики занимается проектированием узлов для агрегатов. Сектор электрооборудования разрабатывает электротехническую и электронную документацию.

* Юрист осуществляет разработку учредительных документов, обеспечивает регистрацию юридических лиц, внесение изменений в учредительные документы; определяет правовые основы органов предприятия, разрабатывает положение о сделках, связанных с приобретением или отчуждением имущества. Организует работу по обеспечению предприятия законами, нормативными правовыми документами, необходимыми для осуществления деятельности предприятия; по учету и ведению баз нормативных правовых актов.
* Экономист выполняет работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции и основание новых видов, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.
* Секретарь выполняет следующие функции: информационно-справочное обслуживание по документам предприятия; документирование деятельности совещательных органов предприятия и т.д;
* Менеджер по персоналу:

- организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

- обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;

- определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

- осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников;

- организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;

- совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

- и многое другое.

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

# 3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОАО «АСБ БЕЛАРУСБАНК»

## 

## 3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятия ОАО «АСБ Беларусбанк»

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

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

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций.

При совершенствовании организационной структуры управления ЗАО «Тиротекс» важным является правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей. Успешно реализованные два этапа - реструктуризация и приватизация, в развитии предприятия органично вылились в третий этап - поиска эффективных систем управления предприятием и организации производства.

На предприятии постоянно внедряются инновационные технологии, в том числе и технологии современного менеджмента. Сейчас на "Тиротексе" внедряется японская модель управления крупными предприятиями, получившая в мировой практике название "бережливое производство". Суть его заключается в следующем:

\* создании больших объемов продукции при постоянном увеличении качества; \* снижении или устранении потерь, увеличении эффективности использования оборудования, что подразумевает устранение всех видов деятельности, которые не приносят добавочной стоимости продукту;

\* снижении затрат;

\* в конечном итоге - повышении удовлетворенности как у заказчиков, так и у самих работников. Освободившиеся время и ресурсы используются для увеличения объемов производства.

Внедрение этой системы на предприятии наглядно показывает, что для повышения эффективности производства не всегда необходимо закупать новое дорогостоящее оборудование, переходить на новые материалы и технологии или компьютеризировать производство. Зачастую надо всего лишь изменить культуру управления предприятием, отношение к своему делу, и тогда простые организационные и технические моменты приведут к хорошему результату, повышению качества и экономии средств. Специалистами ЗАО «Тиротекс» разработан план работы на 5 лет, который в свою очередь, делится на годовые бизнес-планы, планы продаж на 3 месяца, оперативные недельные планы, вплоть до задач одной смены. Система планирования подразумевает жесткую систему контроля. К примеру, введена система "футбольного" контроля. Что это значит? Если работник не выполнил свои функции, он получает первую желтую карточку и лишается 25 процентов премиальных, после второго нарушения ему предъявляется вторая желтая карточка и снимается 50 процентов премиальных. Красная карточка означает стопроцентное лишение премиальных и перевод на нижеоплачиваемую работу. Как правило, все работники исправляются, и даже переходят на высшую ступень.

Что касается инновационных технологий на предприятии гордостью "Тиротекса" является участок автоматизированных швейных линий, где ручной труд швеи на швейной машинке полностью заменен автоматом, на входе которого полотно ткани, а на выходе - готовое изделие. Этот мощный, производительный, современный комплекс, не имеющий аналогов в странах ближнего зарубежья, нам удалось поднять всего лишь за год. И если в апреле 2007 года на участке было переработано 50 тыс. метров ткани, то в апреле 2008 года производственный план для УАШЛ составил уже 1 млн. 50 тыс. метров. Появление такого участка позволяет предприятию увеличивать ассортимент швейной продукции, наращивать объемы и заключать новые контракты.

Целями предприятия ЗАО «Тиротекс» выступают:

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

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

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

4. Повысить оперативность принимаемых решений.

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

Одним из основных путей совершенствования организационной структуры управления ЗАО “Тиротекс”, я считаю, является применение достижений информационных технологий. Такие технологии позволяют и работникам, и руководителям высшего звена очень быстро получать необходимую информацию. Распоряжения могут передаваться с одного на другой конец фирмы. Благодаря этому повышается оперативность управления, более того, могут быть ликвидированы целые звенья административного аппарата, существовавшие лишь для сбора, структурирования и распространения информации.

Большое значение также, я думаю, будет иметь внедрение метода управления по целям, получившего широкое распространение в управлении зарубежными фирмами. Одной из главных особенностей данного метода является существование четкой иерархии целей внутри организации. Каждый руководитель от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне.

Внедрение мероприятий, направленных на разграничение полномочий и установление четкой взаимосвязи между различными уровнями управления будет способствовать решению целого ряда задач:

- разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами организации;

- определить слабые и сильные стороны организации;

- формализовать взаимоотношения по вертикали и по горизонтали;

- повысить ответственность персонала;

- позволит руководителям повысить четкость и конкретность устанавливаемых подчиненным целей.

Любую перестройку структуры управления целесообразно оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных целей. Реорганизация направлена, чаще всего на то, чтобы повысить эффективность работы организации, и можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

## 3.2 Перспективы развития организационной структуры управления

Случаи проведения реструктуризации отечественных предприятий по инициативе действующей команды менеджеров, осознавшей необходимость перемен, довольно редки, но в случае с ЗАО «Тиротекс» именно так и произошло. Возникает масса управленческих, психологических, этических трудностей. Приходится резать по живому, причиняя боль своим. А это всегда тяжело. Реформы при этом, как правило, осуществляются осторожно, поэтапно. Приходится тщательнейшим образом выверять каждый шаг, находить ответы на массу вопросов, по возможности идти на компромиссы и как можно подробнее разъяснять Совету директоров, Правлению, профсоюзному комитету, всему коллективу сущность, цели и задачи проводимых преобразований. При этом правильно организованное информационное обеспечение реформ становится ключевым фактором успеха, поскольку качественно провести укрупнение можно лишь при наличии социальной базы, представленной большинством трудового коллектива, а коллектив, чтобы определиться, должен сначала понять смысл принимаемых руководством решений. Руководство, в свою очередь, должно быть морально готово к появлению оппозиции и к долгой, кропотливой работе с ней, требующей немалого терпения и выдержки.

Не смотря на то, что преобразование структуры управления длиться уже в течении нескольких лет, множество перечисленных проблем актуальны и по сегодняшний день.

Основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления ЗАО «Тиротекс» можно назвать следующие:

1. Повышение профессионализма в управлении. Непрофессионально принятое решение ничуть не лучше слишком тесной обуви или неправильно назначенного лечения. Поэтому нужно вести работу по повышению квалификации работников.

2. Применение современных технологий управления.

3. Информация требует должного внимания. Ни одно управленческое решение не может быть принято без ознакомления и анализа соответствующей информации. Недостоверная информация приводит к ошибочным решениям.

Выработка и принятие управленческого решения – сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Она невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается.

Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений.

4. Следует пользоваться услугами консультантов. Сегодня уже понятно, что руководитель не обязан, да и не в состоянии, одинаково хорошо разбираться во всех областях деятельности предприятия.

5. Выполнение принятого решения надо контролировать. Совершенствование системы контроля повысит эффективность принимаемых решений.

6. Управленческий процесс надо, по возможности, автоматизировать. На столе у каждого руководителя должен стоять, по крайней мере, компьютер, который он должен уметь эффективно использовать.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Не требует доказательств тот факт, что каждая организация представляет собой весьма сложную в техническом и экономическом плане структуру. И от выбора стратегии ее работы, от конкретного способа взаимодействия и сопряжения звеньев ее составляющих, зависит если не успех предприятия целиком, то очень значительная его часть.

Организационная структура управления – как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

Как мы смогли убедиться на вышеизложенном, та оргструктура, которая подходила и прекрасно работала в прошлом, сегодня может оказаться совсем неэффективной и даже убыточной. Сформировались некие требования, которые предъявляются современным оргструктурам, и чем полнее они выполняются, тем более надежной будет система управления предприятием.

В последнее время большое распространение получили эксперименты с разработкой и внедрением новых оргструктур, 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.

Я уверена, что в результате этих действий мы скоро столкнемся с еще большим разнообразием оргструктур и подходов к управлению, каждый из которых будет еще полнее отвечать требованиям столь быстро изменяющейся окружающей среды. В данной работе проведен анализ существующих основных типов организационных структур управления и изучены их особенности существования и функционирования.

На мой взгляд, достигнута цель курсовой работы: изучены основные типы организационных структур управления, показаны их видимые преимущества и недостатки, рассмотрены формы их функционирования, а также пути совершенствования. В рамках решения поставленных задач в работе были затронуты теоретические аспекты организации управления, такие как: понятие, сущность, типы и принцип построения организационной структуры, проведен анализ организационно-управленческой структуры на примере предприятия ЗАО «Тиротекс»;

Сделаны важные выводы по содержанию работы:

Организация - это не только первичное хозяйственное звено в экономике, но и совокупность долговременных норм и правил построения и функционирования рациональных структур и производственных процессов предприятия, обеспечивающих достижение им установленных целей перспективного развития.

Я думаю, что информация, содержащаяся в моей курсовой работе будет просто необходима людям, собирающимся иметь свое дело, более того людям, мечтающим расширить свой бизнес, т. к. она позволяет выбрать наиболее эффективную структуру управления и контроля за деятельностью подчиненных. Тем более она будет интересна топ-менеджерам, таким как исполнительным, техническим и генеральным директорам.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент(3-е издание), глава 3, стр. 181-185

И.Н. Герчикова «Менеджмент» (3-е издание), глава 4, стр.78-80

А.Я. Кибанов «Основы управления персоналом», глава 2, стр.48-53

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования». Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1993г.;
2. Герчикова И.Н. Менеджмент.- М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995г.;
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Учебник. ЮНИТИ, 2003г.;
4. История менеджмента: Учеб. Пособие/Под ред. Д.В.Валовского.- М.: ИНФРА-М, 1997г.;
5. Исследование и разработка рекомендаций по совершенствованию управления: Методические указания по выполнению курсовой работы для студентов специальности 06. 08. 00 «Экономика и управление на предприятии» всех форм обучения / Слинкова О.К., Слинков А.М. – Братск: БрГУ, 2004г.;
6. Крутик А.Б., Пименова А.Л. «Введение в предпринимательство». С.Пб. Политехника 1995г.;
7. Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с английского. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997г.;
8. О.С. Виханский, А.И. Наумов "Менеджмент Учебник" 3-е изд.–М.: Гардарики, 1999г.;
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.–М.: Дело, 1992.
10. Елекоев С., Зондхоф Г., Кролл Х. Реструктуризация промышленных предприятий
11. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000г.
12. Райсс М. «Оптимальная сложность управленческих структур» // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №5.
13. "Менеджмент организации". Учебное пособие/Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфа-М, 1995г.
14. Инновационный менеджмент: Учебное пособие/ Гольдштейн Г.Я. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. 132с.
15. Менеджмент: Учебник/ Орлов А.И. М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с.
16. Менеджмент организации: основы менеджмента, история менеджмента, стратегический и инновационный менеджмент// Учебное пособие //Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др.; Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.
17. Организационная структура предприятий/ Коноков Д.Г., Рожков К.Л. (Серия "Бизнес-Тезаурус", 1999)
18. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное./ Гольдштейн Г.Я. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 250 с.
19. Планирование на предприятии/ Кобец Е.А. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006.
20. Основы экономики и управления производством: Ребрин Ю.И. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 145с.
21. Сравнительный менеджмент: методические материалы к курсу/ Г.А. Болошин, Ростов-на-Дону: РГУ, 2001.
22. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. -М.: Наука, 1993.

Приложение 1

Руководители подразделений

#### Руководитель

**Руководитель подразделения Б**

#### **Руководитель подразделения А**

**А1**

**А2**

**А3**

**Б1**

**Б2**

**Б3**

Исполнители

Рис. 1 Линейная организационная структура управления

Приложение 2

Функциональные руководители

#### Руководитель

#### А

#### Б

#### В

**А1**

**А2**

**А3**

**Б1**

**Б3**

**Б2**

**В1**

**В2**

**В3**

Исполнители

Рис. 2 Функциональная организационная структура управления

Приложение 3

Руководители

подразделений

Исполнители

#### Руководитель

#### А

#### Б

#### Функциональный штаб

**А1**

**А2**

**А3**

**Б1**

**Б2**

**Б3**

Рис. 3 Линейно-функциональная организационная структура управления

Приложение 4

#### Руководство

#### Функциональное подразделение

#### Продукт А

#### Продукт Б

#### НИОКР

#### Снабжение

#### Снабжение

#### Персонал

#### Финансы

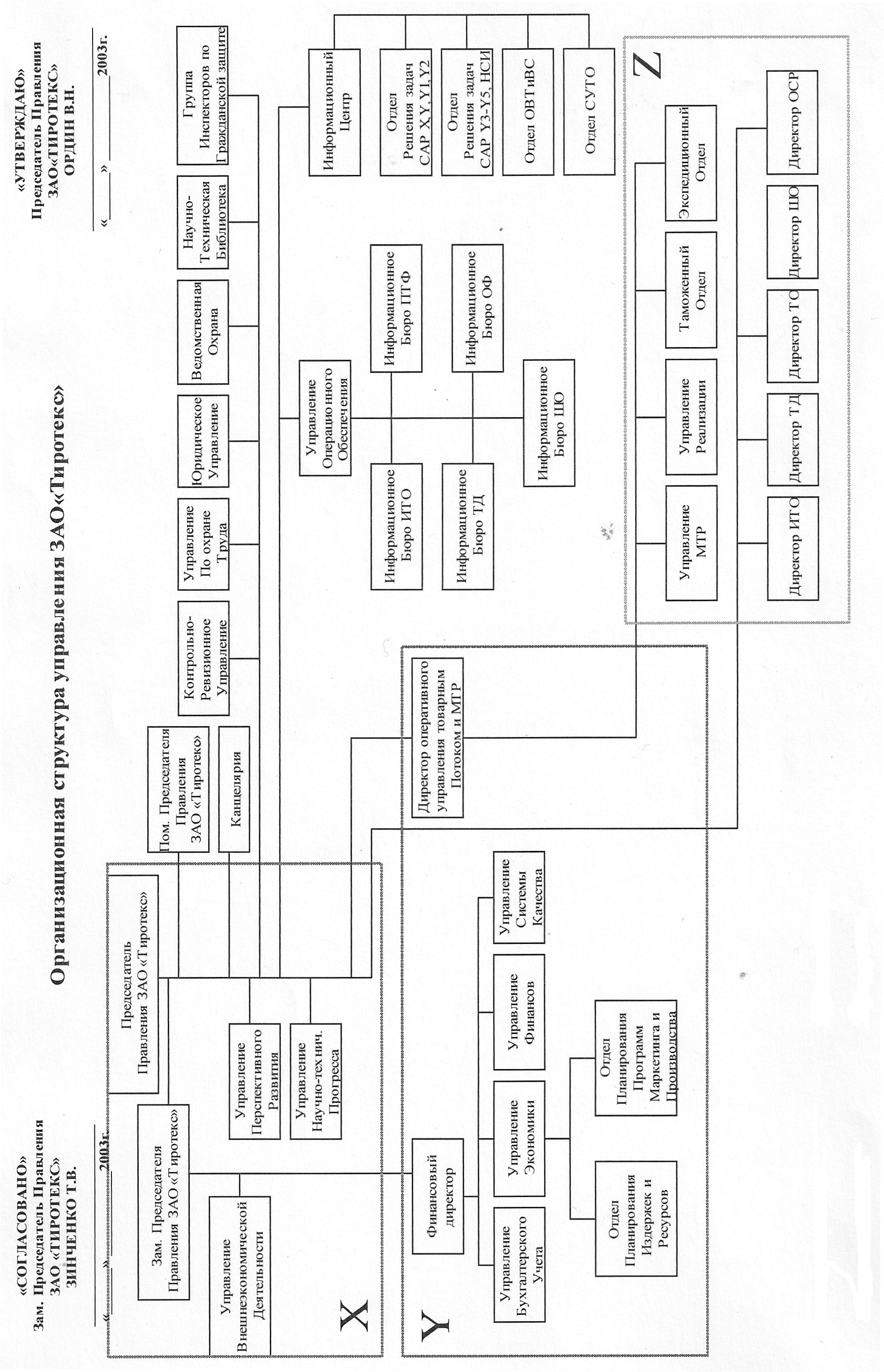
#### Реализация

#### Производство

#### Реализация

#### Производство

Рис. 4 Матричная организационная структура



1. О.С.Виханский, А.И.Наумов Менеджмент . – М.: Гардарики, 1988. - С. 181-185 [↑](#footnote-ref-2)
2. И.Н. Герчикова «Менеджмент» ( 3-е издание), глава 4, стр.78-80 [↑](#footnote-ref-3)
3. А.Я. Кибанов «Основы управления персоналом», глава 2, стр.48-53 [↑](#footnote-ref-4)