# Содержание

Введение

1. Понятие и виды структур управления

1.1 Организационная структура и ее принципы

1.2 Виды организационных структур

1.3 Линейная структура управления

1.4 Функциональная структура управления

1.5 Линейно-функциональная система управления

2. Анализ структуры управления на предприятии ООО НТК «Криогенная техника»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Внешняя и внутренняя среды организации

2.3 Структура управления ООО НТК «Криогенная техника»

2.4 Проблемы, существующей структуры

2.5 Пути решения проблем управления предприятием

Заключение

Список используемых источников

# Введение

Иметь предприятие, приносящее постоянную и качественную прибыль это мечта каждого человека, желающего финансовой независимости и хорошего будущего для своей семьи. Однако не многие решаются занять нишу предпринимателей, в силу того, что большинство людей боится не только «старта» в море большого и малого бизнеса, который начинается с определения организационно-правовой формы деятельности, но и выбора структуры управления.

Если обратиться к статистике, то можно наглядно увидеть, что в начале становления новых рыночных отношений в России, практические каждое второе частное предприятие и кооператив прекращали свою деятельность по причине неправильно выбранной стратегии управления. Тогда, в 80-90-х годах ХХ века, мало кто знал о науке управления – «менеджменте», и уж тем более, о принципах и подходах к построению и выбору структуры управления организацией.

Сегодня организацию управления принято рассматривать как важнейшую характеристику любой системы, отличающейся внутренним распорядком ее составных частей. Разрозненная деятельность людей ограничивается личностными способностями, тогда как их взаимодействие благоприятствует установлению организации как единого целого, многократно умножающего ее творческий потенциал путем наилучшего использования имеющихся ресурсов.

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования. Без решения организационных вопросов процесс управления невозможен.

Суть организации как специфической функции управления состоит в том, чтобы создать сеть организационных отношений, обеспечивающих целостность управляемой системы, эффективное взаимодействие ее компонентов, целесообразные отношения координации субординации между ними.

Функция организации предполагает формирование управляющей системы, способной целенаправленно воздействовать на управляемую систему для использования наиболее эффективных методов и средств в целях достижения поставленных задач.

# 1. Понятие и виды структур управления

## 

## 1.1 Организационная структура и ее принципы

Термин «организация» с французского переводится как строение, устройство чего-либо. В менеджменте это понятие используется для обозначения совокупности людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, обязанностей и на основе определенной структуры.

Понятие «структура» в переводе с латинского обозначает расположение и связь составных частей чего-либо, строение. В теории организации словосочетание «организационная структура» чаще всего используется для обозначения внутреннего строения организации, совокупности взаимосвязей между подразделениями и членами организации.

Структура – один из важнейших компонентов системы, отличающейся от структуры наличием целевой ориентации и придающей системе определенную направленность.

Организационная структура включает в себя две составные части – структуру и организацию. Под структурой понимается форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему практически и независимо от ее элементов и целей, в то время как организация элементов системы внутри и вне ее непосредственно зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов/

Структура при этом отражает внутреннюю форму организации систему ее статистику. Организация не имеет самостоятельного воплощения, проявляясь через структуру. Организационные отношения имеют более существенное значение по сравнению с управленческими, т.к. последние действуют только в общественных системах и только при побуждении людей к целесообразному действию.

Организационная структура в системе управления имеет скелетообразующее значение, т.е. является хребтом организации. Она отражает уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-технологической зрелости, формы организации производства и другие объективные признаки развития объекта и субъекта управления, ее философию и стратегию.

С системной точки зрения структура – важнейшая характеристика организации. Это удобная модель, которая позволяет понять взаимосвязи и взаимодействия частей системы.

В любой организации можно выделить составные части, которые взаимодействуют между собой в определенном порядке. Это и есть структура. Меняя способ разделения, можно изменять порядок взаимодействия частей и, в итоге, результаты всего целого. Каждая подсистема любой организации (техническая, технологическая, информационная социальная, финансовая и др.) состоит из взаимодействующих частей, имеет структуру и сама является структурной частью организации. Взаимодействие все частей организации должно обеспечить ее работу. Это происходит благодаря существованию важной организационной структуры – управления [3, С.88].

Структура управления – один из способов разделения организации на части. Существенным отличительным признаком является то, что в каждом обособленном звене можно указать на человека или группу людей, которые обладают возможностью принимать решения. Данная возможность обеспечивается ресурсами, распорядители которых вовлекаются в процесс управления организацией, ставя и решая задачи управления [3, С.89].

Таким образом, любое звено структуры управления представляет собой единство задач управления, ресурсов, предназначенных для их решения, и исполнителей этих задач.

## 

## 1.2 Виды организационных структур

Структуры управления во многих организациях сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Несмотря на это, можно выделить два типовых подхода, получившие наибольшее распространение. Первый — это формирование структуры управления исходя из внутреннего строения организаций, разделения работ и рационализации управления — иерархический тип. Второй тип исходит из необходимости постоянного приспособления структуры управления к условиям внешней среды, получил название органического.

При первом подходе главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических

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

1. четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
2. иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
3. наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
4. дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
5. осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

Органический тип структуры управления отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Иерархический тип структуры управления имеет много разновидностей: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная. Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

В данной курсовой работе мы рассмотрим иерархический тип структуры управления, а именно такие виды структур, как линейная, функциональная и линейно-функциональная.

## 1.3 Линейная структура управления

Линейная структура управления является простейшей. Ее сущность состоит в том, что управляющие воздействия на объект может оказывать только одно лицо – руководитель, получающий официальную информацию только от непосредственно ему подчиненных лиц. Он принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность. [4, С.257]. Другими словами все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных [2, 54]. Данная структура управления изображена на рисунке 1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Руководитель |  |  |
| Линейный руководитель | |  | Линейный руководитель | |
| Исполнитель 1 | Исполнитель 2 |  | Исполнитель 1 | Исполнитель 2 |

Рис. 1 Линейная структура управления

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с неотложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями и т.д. Настоящая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, фирмами одной или несложной технологии.

Преимуществом линейной структуры является простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи, с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе [4, С.258]. Кроме этого, происходит повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личная ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения/

Среди недостатков отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления [4, С.258].

Структура предъявляет очень высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять.

## 

## 1.4 Функциональная структура управления

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что при сохранении единоначалия по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, разработки которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления (рис. 2).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | |
| Руководитель | | |  | | |  | | |
| Функциональные органы управления | | | | |  | Функциональные органы управления | | | |  | Функциональные органы управления | | | |
| Испол.1 | |  | Испол. 2 | |  | Испол. 3 |  | Испол. 4 | |  | Испол. 5 | |  | Испол. 6 |

Рис. 2 Функциональная структура управления

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения соответствует наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т.п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

В тех случаях, когда функциональная структура используется лишь частично, одна из функций (например, финансирование) находится либо выше, либо на одном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, по заказчику или по территориальному признаку.

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия столь широко признано, что зачастую они берутся за основу всей структуры организации. Они располагаются на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения.

Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и устремляется сверху вниз.

Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее, вниз по иерархической лестнице, задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг.

Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функциями задача сложная и часто проблематичная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и с отчетностью о результатах деятельности.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстроменяющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Логика этой формы - централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов по ценностной цепи в конечный результат и общую прибыльность организации. В действительности современная тенденция к дезинтеграции (т.е. покупка, а не производство комплектующих частей и т.д.) отражает понимание многими фирмами того, что необходимая координация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности. Функциональная организация может давать сбои из-за неправильного применения, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который не легко адаптируется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в тесном, органическом сочетании с линейной структурой, действующей вдоль иерархии управления сверху вниз и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При таком построении переплетается выполнение узкоспециализированных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям.

К основным преимуществам структуры относятся: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций и расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности [2, С.56].

Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации, что увеличивает конфликтность между отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до исполнителя становиться слишком длинной.

Также к числу недостатков можно отнести:

* трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
* длительную процедуру принятия решений и иерархию в структуре взаимоотношений;
* снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, т.к. каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
* дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемым работниками и нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

С увеличением размеров и развитием концентрации производства необходимо было найти более приемлемые формы управления, соответствующие характеру новых требований производства. В результате были созданы комбинированные структуры, сочетающие в себе преимущества линейных и функциональных структур. Простейшими из них являются линейно-функциональные и линейно-штабные структуры.

## 

## 1.5 Линейно-функциональная система управления

Самым распространенным видом структуры иерархического типа является линейно-функциональная система. В основу ее построения положены: линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и др.). Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.). Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений (рис.3) [4, С.259].

Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решения, вступающих в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  | | | Руководитель | | |  | | |  | | |
| Функциональные органы управления (функциональные руководители) 1 | | | |  | Линейные органы управления | | | | |  | Функциональные органы управления (функциональные руководители) 2 | | | |
|  |  |
| Испол. 1 |  | Испол. 2 | |  | Испол. 3 | |  | Испол. 4 | |  | Испол.5 | |  | Испол. 6 |

Рис. 3. Линейно-функциональная структура управления

Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями.

Основным достоинством данной структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым компетентность управления в целом [5, С.260].

Использование линейно-функциональной структуры эффективно на предприятиях, осуществляющих рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. Все достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники [4,С.85].

Преимуществом линейно-функциональной структуры является ее простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом [1, С.98].

Недостатки усугубляются на практике за счет [1, С.99; 8, .86]:

* несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;
* превышение норм управляемости у директоров и их заместителей;
* формирование нерациональных информационных потоков;
* чрезмерная централизация специфики работы различных подразделений;
* слабые связи между функциональными подразделениями;
* отсутствие необходимых нормативных и регламентирующих документов.

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, подчиняться производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

# 2. Анализ структуры управления на предприятии ООО НТК «Криогенная техника»

## 

## 2.1 Общая характеристика предприятия

ООО НТК «Криогенная техника» образовано на основании действующего законодательства РФ в соответствии с Учредительным договором участников от 19 сентября 1996 года и действует на основании Устава. Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью Научно-технический комплекс «Криогенная техника»

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет обособленное имущество, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в арбитраже, суде, вправе совершать любые не противоречащие законодательству, Уставу и Учредительному договору сделки на территории России и зарубежных государств.

Предприятие располагается на территории города Омска. Географический рынок деятельности общества распространяется на всю Россию. На территории страны это одно из крупных промышленных предприятий. Предприятие выполняет государственные заказы, заказы Министерства обороны РФ, Российского Космического Агентства.

ООО НТК «Криогенная техника» осуществляет следующие виды деятельности:

* Проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и проектных работ, создание и производство образцов новой техники;
* Разработка и производство микрокриогенного и криогенного оборудования, систем охлаждения и кондиционеров специального назначения, выполнение работ и услуг, отнесенных в установленном порядке к государственному заказу, в том числе для Министерства обороны РФ;
* Производство холодильного оборудования, воздухоразделительных установок, микрокриогенной, вакуумной и компрессорной техники, систем охлаждения и кондиционирования, изделий общетехнического назначения.

ООО НТК «Криогенная техника» было учреждено на базе ОАО «Сибкриотехника» в рамках структурных преобразований и с целью сохранения и развития научно-технического потенциала. Предприятие, было создано 28 сентября 1959 года. Общая цель состояла в обеспечении промышленности Урала, Сибири и Дальнего Востока кислорододобывающим и криогенным оборудованием. За несколько десятилетий предприятия пережило кризисные состояния и этапы роста.

По итогам 1991 года коллектив имел наилучшие за всю свою историю параметры социально-экономического развития, вполне соответствующие лучшим достижениям отечественных и зарубежных аналогов. Созданная современная научно-техническая, производственная, экономическая и кадровая база предприятия в полной мере обеспечивала дальнейшее динамичное развитие коллектива.

Годы реформ привели к тому, что к концу 1996 года по всем показателям финансово-экономической деятельности предприятие имело кризисное состояние. Но уже в 1997 году удалось остановить спад объемов производства и даже иметь небольшой рост по этому показателю.

На данный момент технологические возможности и производственные мощности предприятия позволяют осуществить полный цикл исследований, разработки и промышленного выпуска новейших приборов военного и гражданского назначения. Предприятие широко использует вычислительную технику при проектировании изделий и технологической подготовке производства, располагает современным исследовательским, производственно-технологическим и испытательным оборудованием и квалифицированным персоналом.

Приоритетным направлением деятельности ООО «НТК «Криогенная техника» являются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки в области военной техники, выполняемые в рамках Государственного оборонного заказа и по договорам с заказчиком, удельный вес которых в общем объеме в 2006 году составил 77,7%.

## 

## 2.2 Внешняя и внутренняя среды организации

Внешняя среда организации включает в себя несколько сред: технологическая, социокультурная, экономическая, законодательная, международная, среда потребителей, поставщиков, конкурентов и рынка труда.

С поставщиками предприятие поддерживает тесные деловые отношения и пользуется среди них добрым именем. Предприятие выполняет государственные заказы, заказы Министерства обороны РФ, Российского Космического Агентства.

В интересах Министерства обороны РФ и других заказчиков проводится разработка и изготовление баллонных дроссельных систем для охлаждения инфракрасных приемников, микрокриогенных систем для тепловизионных приборов военной техники, холодильных установок для продовольственных кладовых, систем кондиционирования воздуха для подводных и надводных кораблей ВМФ, бронетехники, подвесных контейнеров самолетов СУ, МИГ, создаваемых по программе высокоточного оружия.

В интересах Российского Космического Агентства для международной космической станции «Альфа» проводится отработка конструкции, пусконаладочные работы и ресурсные испытания системы кондиционирования воздуха.

Так как большая часть продукции, выпускаемая на данном предприятии, имеет специфический характер, предприятие имеет зависимость от одного-двух крупных партнеров, то уместно сказать, что конкуренция невелика.

Внутренняя среда складывается из трех основополагающих: работников предприятия, корпоративной культуры и управляющего аппарата.

ООО НТК «Криогенная техника» большое предприятие, поэтому имеет многочисленный персонал, который складывается из различных специальностей и должностей. Здесь трудятся бухгалтера, секретари, экономисты, юристы, электрики, сварщики, программисты, мастера инженеры, специалисты управленческого аппарата и т.д.

График работы делится на дневные и ночные смены, с учетом двух выходных в неделю. Смена составляет 8 часов. Для работников предприятия установлен определенный оклад, который прописан в трудовом договоре, руководство поощряет их премиями за хорошую работу. Раз в 5 лет работники проходят курсы повышения квалификации за счет предприятия. После чего сдают экзамены на повышение разряда.

Корпоративная культура складывается из видимого и невидимого уровней. Видимый уровень: артефакты (манера одеваться, символы, девизы, церемонии). Невидимый уровень: ценности и убеждения.

Руководство организует отмечание нового года и прочих праздников. Отделы отмечают дни рождения сотрудников. Предприятие так же организует детский и взрослый отдых в санаториях и лагерях.

Совокупность всех переменных создает рабочую среду, которая приспособлена к потребностям организации. Для каждой организации она индивидуальна.

## 

## 2.3 Структура управления ООО НТК «Криогенная техника»

Анализ структуры управления на предприятии нельзя рассматривать однобоко. Только комплексный анализ может объективно отразить структуру и характер отношений управляющих структур и тех управляемых подструктур, которые сложились на исследуемом предприятии.

На формирование системы, методов и принципов управления влияет масса факторов, таких как: задачи предприятия, его цели, используемая предприятием технология, работающий персонал, и структура управления предприятием, а также непрерывно воздействуют на внутреннюю среду, принимаемые руководством управленческие решения.

Структура ООО НТК «Криогенная техника» имеет линейно-функциональный вид. В основу ее построения положены: линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации. Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений.

Структура предприятия формировалась исходя из всех возрастающих потребностей рынка. Как только возникала потребность, оперативно вводилось то или иное подразделение. В результате все направления, необходимые для функционирования предприятия в настоящий момент существуют.

ООО «Криогенная техника» возглавляет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

При существующей структуре управления руководителям функциональных подразделений непосредственно подчиняются:

* Бухгалтерский отдел;
* Отдел главного экономиста;
* Отдел кадров и производства;
* Юридический отдел;
* Отдел материально-технического обеспечения;
* Отдел маркетинга;
* Договорной отдел;
* Технический отдел.

Руководители функциональных подразделений подготавливают проекты планов, отчетов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями.

Так же в подчинении генерального директора находятся его заместители в различных направлениях деятельности:

* Заместитель генерального директора по безопасности, режиму и информации.
* Заместитель генерального директора по научной работе.
* Заместитель генерального директора по научно-техническим направлениям – главный конструктор. Руководит отделами «Газовые криогенные машины», «Криогенных систем комбинированного цикла и крионас», механическим участком
* Заместитель генерального директора по научно-техническим направлениям – главный конструктор. Руководит отделами: «Криогенное оборудование», «Воздухоразделительные установки», «Электропневмоарматура», «Центр сервисного обслуживания», учебным центром, производством специального оборудования, «Стандартизации, документации, патентоведения и информации».
* Заместитель генерального директора по научно-техническим направлениям – главный конструктор. Руководит отделами «Системы кондиционирования и холодильные установки», «Дроссельные микрокриогенные системы и компрессоры», механическим участком.
* Главный инженер;
* Заместитель генерального директора по качеству;
* Заместитель генерального директора по производству.

Схема структуры управления ООО НТК «Криогенная техника» отображена на Рисунке 4.

Выполняя требования и запросы потребителя, все службы и подразделения предприятия стремятся четко и оперативно выполнять поставленные перед ними задачи, ведь от того насколько качественно и своевременно будет выполнена работа отдельными производственными единицами, зависит качество предоставляемых услуг всей организации в целом.

Между всеми названными выше составляющими 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, руководством организации было принято решение о введении в структуру управления нового органа - отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял). На повестку сразу встали вопросы: кому отдел будет непосредственно подчинен, какими полномочиями будут наделяться работники нового отдела и какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами? Внедрение отдела привело к изменению числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого возникло замедление процесса управления. На сегодняшний день отдел маркетинга успешно функционируют, связи с другими отделами установлены.

Учетом доходов и расходов предприятия занимается Бухгалтерия. Данное подразделение выполняет все привычные для таких служб функции – учет основных средств, материалов, оборудования, оснастки и т.д. Бухгалтерский учет и отчетность предприятия, движение денежных средств предприятия – расчеты с персоналом предприятия по заработной плате, расчеты с дебиторами и кредиторами, налоговые отчисления, контроль за соблюдением финансовой дисциплины – одним словом, все финансовые операции.

Отдел главного экономиста занимается расчетами сметной стоимости выпуска продукции после составления проекта работ инженерным отделом. Рассчитывает сроки выполнения работ на основе проектной трудоемкости. Подготавливает исходные данные для составления проектов годовых и оперативных планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для проведения работ (услуг), исследований и разработок, освоения новой техники и технологии. Осуществляет экономический анализ хозяйственной деятельности организации, разрабатывает мероприятия по обеспечению режима экономии, повышению эффективности работ, выявлению резервов, предупреждению потерь и непроизводительных расходов, более рациональному использованию всех видов ресурсов. Определяет экономическую эффективность проводимых работ, исследований и разработок, внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.

Руководствуясь разработанной документацией на проект, отдел обеспечения составляет план снабжения работ по проекту. В настоящее время сметные нормы и расценки на материалы и оборудование определяются исходя из среднегодовых цен на материалы. Все материалы должны быть поставлены на склады к определенному сметной документацией сроку.

Отделы подготовки производства выполняют работы в области научно-технической деятельности по проектированию, информационному обслуживанию, организации производства, труда и управления, метрологическому обеспечению, техническому контролю и т.п. Разрабатывает методические и нормативные документы, техническую документацию, а также предложения и мероприятия по осуществлению разработанных проектов и программ. Уже после анализа определенной области производства, документы, подтвержденные Главным инженером, отправляются по цехам уже для непосредственного выпуска продукции и сборки.

Работу с кадрами на предприятии осуществляет отдел кадров и его руководитель – старший инспектор по кадрам. Он ведет учет отработанного времени работниками предприятия, осуществляет прием и увольнение, ведет работу по развитию персонала предприятия (переквалификацию и подготовку специалистов).

Для своевременного и качественного выполнения работ, необходимо проведение планово-предупредительных и капитальных ремонтов основных фондов предприятия. Эту функцию выполняет технический отдел, осуществляющая все виды эксплуатационного ремонта оборудования предприятия согласно утверждаемых ежегодно графиков.

Отдел по технике безопасности следит за тем, чтобы во всех цехах были созданы условия для безопасной работы, в соответствии с нормативными документами, регламентирующими данную сферу деятельности (правилами охраны труда и техники безопасности), экзаменационной подготовкой, тестированием работников предприятия, следит за обеспечением работников спецодеждой, защитными масками, рукавицами и другими средства индивидуальной и специальной защиты. Отдел по охране труда и технике безопасности следит за правильным освещением рабочих мест, за санитарным состоянием помещений, ведет обучение рабочих и служащих безопасным методам работы.

Как и любая, организационно - управленческая структура, ООО НТК «Криогенная техника» имеет три уровня управления: высший, средний и оперативный.

На высшем уровне управления (Генеральный директор, заместители генерального директора по качеству, по научной работе и т.д.) принимаются наиболее общие решения по управлению предприятием и осуществляются функции стратегического планирования, общего контроля и связи с внешними структурами.

На среднем уровне (Начальники цехов, главные инженеры и т.д.) решения высшего уровня детализируются, преобразуются в конкретные планы, осуществляется выполнение функций текущего планирования, связи между высшим и низшим уровнями управления, контроля, управления производством и потоками ресурсов.

Результатом деятельности работников оперативного уровня (рабочие, сварщики, электрики и т.д.) является выполнение производственной программы, происходит реализация функций управления основным и вспомогательным производством, оперативного управления и местного контроля.

Отношения между элементами структуры управления ООО НТК «Криогенная техника» поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми. Примером является взаимодействия бухгалтерского отдела и отдела экономиста. Оба они занимают место на одном уровне управления. Также примером может служить общение двух рабочих, которые просто согласуют между собой порядок действий не в форме приказа.

Вертикальные связи - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, так как на предприятии как раз имеет место быть иерархическая система и имеются три различных уровня управления, на каждом из которых преследуются свои цели. Примером могут служить отношения между Генеральным директором и начальником цеха, а так же отношения между начальником цеха и рабочим, которые непосредственно подчиняется своему руководителю, который на иерархической лестнице стоит на ступени выше. Начальник цеха стоит на среднем уровне и подчиняется Генеральному директору, стоящему на высшем. А рабочий с низшего уровня выполняет требования второго уровня, т.е. начальника цеха.

Управленческое решение — это концентрированное выражение процесса управления на заключительной стадии — это выбор альтернативы руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации.

На предприятии ООО НТК «Криогенная техника» достаточно простая схема принятия решений, она предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому; после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов и, прежде всего, от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации. Главным ограничителем является время, в течение которого должно быть принято решение, поэтому параллельно с разработкой вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени.

Цель первого этапа принятия решения — выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа - поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе руководством производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, на последнем этапе целью работ является организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

Обязательными элементами процесса являются наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение.

Но, несмотря на всю простоту схемы принятия решения на ООО НТК «Криогенная техника» технология принятия и исполнения решений не позволяет доводить задачи верхнего уровня до всех низовых подразделений.

## 

## 2.4 Проблемы, существующей структуры

ООО НТК «Криогенная техника» - довольно крупное предприятие. Наличие функциональных отделов нередко препятствует успешной деятельности предприятия, их специализация затрудняет координацию управленческих воздействий. Отделы более заинтересованы в реализации своих целей и задач, чем общих целей организации. Это увеличивает конфликтность между отделами.

Так же несогласия возникают у руководителей разных уровней и подразделений из-за несоответствия между ответственностью и полномочиями. Слабые связи между функциональными подразделениями только усугубляют недостатки на практике.

Проблема кадров усугубляется низким уровнем оплаты труда. Так оплата ведущего технолога, ведущего конструктора, начальника бюро в бухгалтерии и финансово-экономичеких службах составляет 8000-10000 рублей. Такая ситуация имеет место не только с ведущими специалистами. Отвлечение сил и знаний от исполнения своих непосредственных обязанностей на предприятии приведут к резкому снижению культуры производства, технологии принятия решений, исполнительской дисциплины.

Для такого крупного предприятия, как ООО НТК «Криогенная техника», важно четко определенные и поставленные на исполнение цели и задачи, поскольку именно хорошо поставленная цель будет влиять на эффективность функционирования предприятия. Это относится к комплексу в целом, однако, без успешной деятельности всех его подразделений общей цели не достичь. Поэтому необходимо, чтобы каждое подразделение предприятия поставило для себя определенную цель, которая в совокупности с другими поможет добиться общей цели. Для достижения целей предприятия каждое подразделение выполняет соответствующие задачи, соответственно задачи также оказывают не малую роль на внутреннюю структуру предприятия. Главное, чтобы все подразделения, четко выполняя свои цели, не забывали о задачах, поставленных перед предприятием в целом.

Существующая же технология принятия и исполнения решений не позволяет доводить задачи верхнего уровня (прибыль, реализация, экономия ресурсов) до всех низовых подразделений.

## 2.5 Пути решения проблем управления предприятием

При совершенствовании организационных структур целесообразно придерживаться следующих принципов:

• Простота — обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней:

• Адаптивность, т. е. способность изменяться в определенных пределах при изменении внешних и внутренних условий:

• Увеличение самостоятельности при принятии решений;

• Кратчайшие пути прохождения информации;

• Расширение участия персонала в управлении.

Большим вопросом предприятия является подготовка к производству и выпуск новой современной техники. Для этого необходимо выделение средств не только на закупку необходимого оборудования, но и на подготовку и оплату персонала, работающего на нем.

Хотелось бы акцентировать внимание, что все производство строится на людях. И если предприятие хочет двигаться вперед, ему нужны работники обладающими всеми знаниями современной науки. Поэтому необходимо выработать систему тщательной подготовки и переподготовки кадров. Только настоящие профессионалы могут помочь предприятию открыть дорогу к покорению новых вершин экономического процветания.

На мой взгляд, никакие мероприятия по совершенствованию системы управления на уровне предприятия не будут совершенны и целостны без создания благоприятных условий труда, развивающих промышленность в целом. Поэтому не только в ООО НТК «Криогенная техника», но и на всех современных предприятиях нужно в первую очередь создавать эти условия. Мотивировать труд работника, поощрять за успех.

Только тогда, решив вышеперечисленные проблемы, предприятие сможет спокойно функционировать на рынке, слаженно сотрудничать во внутренней среде, с другими подразделениями и отделами.

иерархический структура управление

# Заключение

В современных условиях эффективность деятельности предприятия, прежде всего, определяется эффективностью использования главного ресурса людей. Неслучайно в общей структуре составляющих организаций современный менеджмент особо выделяет «человеческий фактор», который ставит на первое место наряду с такими компонентами организации как оргструктуры, технологии, окружающая среда.

Предприятие ООО НТК «Криогенная техника», отличается по существу консервацией методов и средств работы с персоналом. Это диктует высокую актуальность определения в качестве первоочередных задач менеджмента при повышении эффективности деятельности предприятия - задач совершенствования системы управления персоналом с учетом изменившихся условий внешней среды.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства хозяйственными внешними связями и т.п. Одним словом, система управления персоналом является основой системы управления организацией.

# Список используемых источников

1. Абчук, В.А. Менеджмент: учебное пособие/ В.А. Абчук. - 2-е изд., перераб. и доп. Издательство Михайлова В.А., 2004. – 463 с.;
2. Андреев, В.Ф., Гришина, Н.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие/ В.Ф. Андреев, Н.Г. Гришина – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2003. – 265 с.;
3. Жолобов, Ю.В.. Формула управления: Практические рекомендации/ Ю.В. Жолобов – М.: «Либерия – Бибиформ», 2005. – 168 с.;
4. Румянцева, З.П. Менеджмент организации: Учебное пособие/ З.П. Румянцева – М.: 1996. – 432 с.;
5. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник/ Б.З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558с.;
6. Соловьев, В.С. Теория организации: Учебно-методический комплекс/ В.С. Соловьев – Новосибирск: СибАГС, 2003. – 168с.
7. Теория организации: Учебник/ Под ред.В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999. – 416 с.
8. Теория управления: Учебник/ Под ред. А.В. Гапоненко, А.П. Панкрутина. М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.;
9. Уколов В.Ф.. Теория управления: Учебник для вузов/ В.Ф. Уколов, – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2004. – 656 с.