РЕФЕРАТ

В большинстве российских компаний существующая организационная структура сложилась стихийно, а система управления основана на предыдущем опыте и мировоззрении руководителя и не является оптимальной. К тому же, до последнего времени методы построения организационной структуры характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Сами исходные факторы формирования структур зачастую получали слишком узкую трактовку: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях.

Целью курсовой работы является изучение процесса проектирования организационной структуры управления на примере ООО «Алтком» и формирование предложений по совершенствованию организационной структуры компании.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Алтком». Предметом исследования являются: принципы, методы проектирования организационной структуры, механизм организационной структуры.

Методами исследования явились: методы сравнительного, логического, функционально-структурного анализа, синтез статистическая обработка результатов, а также имитационное графическое моделирование.

 В соответствии с целью и задачами курсовой работы можно сделать следующие выводы:

* Организационная структура управления— это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных меж­ду ними постоянных связей.
* Аппарат управления организационно строится таким образом, чтобы в его структуре можно было выделить звенья и ступени.
* В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления — бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития.
* Специфика проблемыпроектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.
* Выделяются методы проектирования оргструктуры предприятия: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования.
* Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании методов.
* После проведения SWOT анализа и анализа структуры управления ООО «Алтком» было предложено ввести следующие изменения в структуру управления ООО «Алтком»:

Сокращение количества подчиненных каждого руководителя высшего звена.

Согласование функций управления

Изменение постановки задач перед функциональными отделами.

Проведенный анализ линейно-функциональной схемы управления предприятия наглядно показывает, что руководство предприятия не уделяет внимания совершенствованию. Структура застывшая. И именно это является одной из главных причин того, что предприятие не выдерживает конкуренции, резко сдало свои позиции на рынке. По нашему мнению совершенствование структуры управления должно стать первоочередной задачей для руководства предприятия в 2009 году.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………..………………5

ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ……………………....……7

1.1. Понятие и виды организационной структуры…………………………....….7

1.2 Роль проектирования организационных структур………………….…….….15

1.3 Методы проектирования организационных структур управления……..…..18

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛТКОМ»……………………….…..….21

2.1 Общая характеристика ООО «Алтком»………………………………....……21

2.2 Роль организационной структуры управления в ООО «Алтком»,

 рекомендации по её совершенствованию ……………………………….…..….27

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………….……34

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………………………..36

ВВЕДЕНИЕ

Данная тема – «Проектирование организационных структур управления», была выбрана для исследования не случайно, поскольку именно структура организации должна обеспечивать реализацию её стратегии, взаимодействие организации с внешней средой и эффективное разрешение основных задач организации. В широком понимании задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы избрать ту структуру, которая лучше всего соответствует целям и задачам организации, а также внешним и внутренним факторам, которые влияют на неё. Вполне обосновано, фундаментом эффективного менеджмента и успешного развития бизнеса многие менеджеры считают организационную структуру фирмы, образующую ее некий «скелет».

В большинстве российских компаний существующая организационная структура сложилась стихийно, а система управления основана на предыдущем опыте и мировоззрении руководителя и не является оптимальной. К тому же, до последнего времени методы построения организационной структуры характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Сами исходные факторы формирования структур зачастую получали слишком узкую трактовку: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях.

Целью курсовой работы является изучение процесса проектирования организационной структуры управления на примере ООО «Алтком» и формирование предложений по совершенствованию организационной структуры компании.

Исходя из цели, сформулированы основные задачи исследования:

* понять сущность организационной структуры управления;
* изучить основные типы организационной структуры управления
* рассмотреть основные методы проектирования организационных структур управления;
* изучить роль организационной структуры управления;
* дать характеристику ООО «Алтком»;
* проанализировать сложившуюся структуру управления ООО «Алтком»;
* сформировать предложения по совершенствованию структуры управления ООО «Алтком»

 Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Алтком». Предметом исследования являются: принципы, методы проектирования организационной структуры, механизм организационной структуры.

При подготовке данной курсовой работы особое внимание уделялось разработкам, позволяющим структурировать информацию в максимально удобной для практического использования форме. В связи с этим, в данной работе чаще всего использовались несколько основных источников: переведенные на русский язык работы западных исследователей и специалистов, посвященные проблемам менеджмента; фундаментальные работы отечественных специалистов по проблемам менеджмента; материалы из российской деловой печати.

 Методами исследования явились: методы сравнительного, логического, функционально-структурного анализа, синтез статистическая обработка результатов, а также имитационное графическое моделирование.

ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

* 1. Понятие и виды организационной структуры

Организационная структура управления— это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных меж­ду ними постоянных связей. Она выражает определенную технологию управленческой дея­тельности, процессы разделения и кооперации труда в сфере управ­ления, последовательность реализации управленческих процедур. Она также связывает структуру и функции управления.[24; 12]

Организационная структура органа (аппарата) управления пред­ставляет собой единство подразделений, каждый из которых пред­назначен для выполнения определенных функций по управлению организацией и находится во взаимосвязи и соподчиненности другими подразделениями.

Аппарат управления организационно строится таким образом, чтобы в его структуре можно было выделить звенья и ступени. Звено аппаратауправления — это структурное подразделение, вы­полняющее определенную функцию по осуществлению процесса управления. Ступеньпредставляет собой совокупность звеньев управления на одном иерархическом уровне управления. [21; 110]

Количество звеньев и ступеней в аппарате управления органи­зации определяется следующими факторами: производственной структурой, характером, номенклатурой и объемом выпускаемой продукции (оказываемых услуг); численностью работников; уровнем механизации и автоматизации (компьютеризации) труда менеджеров и специалистов; сложностью технологического процесса производ­ства; уровнем специализации производства и степенью развития кооперирования.

 Многообразие внутренних и внешних связей организации, высо­кий организационно-технический уровень и сложность технологии производства, развитие концентрации, углубление специализации, динамичные изменения внешней среды привели к формированию различных типов организационных структур управления.

В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления — бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития.

Бюрократический тип организационной структуры управленияисторически сформировался первым. Главными концептуальными положениями рациональной бюрократии являются следующие: [22; 89]

1. Организация — это прежде всего порядок, исходным момен­том которого служит трудовое поведение персонала, направ­ленное в определенное русло.

2. Необходимое поведение персонала достигается регулировани­ем: распределением задач, распространением соответствующей информации, разграничением полномочий.

3. Общий порядок регулирования достигается в результате созда­ния уровней управления, что ведет к формированию уровней иерархии (иерархических связей).

4. Преимущества иерархической организации достигаются:

• длительным периодом использования эффективных методов организации труда, общих на разных уровнях управления;

• предсказуемостью поведения членов организации, как во внутреннем их общении, так и при контактах с внешней средой.

5. Ограничение поведенческого диапазона работников действу­ющими правилами (инструкциями), что создает предпосылки для единообразного поведения персонала.

6. Использование общих (типовых) правил организационного поведения повышает эффективность действий по координа­ции в организации.

Бюрократический тип организационной структуры управления имеет разновид­ности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающи­еся: линейная, функциональная, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией.

Линейная структурауправления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии. Эта структура характеризуется четким единоначалием. Каж­дый работник или руководитель подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Основными достоинствами линейной структуры управления яв­ляется относительная простота подбора руководителей и реализации функций управления. Такая организация управления обеспечивает оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства и исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений. К недостаткам этого типа структур относятся разобщенность го­ризонтальных связей, возможность излишней жесткости. Линейные структуры характерны для небольших организаций с численностью работников до 500 человек с высоким уровнем технологической или предметной специализации, при отсутствии широких кооперационных связей между организациями.[15; 37]

Сущность функциональной структуры управления заключается в том, что выполнение отдельных функ­ций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений. Таким образом, наряду с линейной действует и функциональная организация. Так, ра­бочий обязан выполнять одновременно указания своего линейной 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 вследствие обезлички. [7; 98]

В линейно-функциональной оргструк­туре, сочетающей принципы линейного, и функционального управления, тесно переплетается выполнение специальных функций с системой подчи­ненности и ответственности за непосредственное решение управленческих за­дач. В основе этой структуры лежит регламентация линейных и функциональных свя­зей. В ней линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функ­циональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным ру­ководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным. Линейно-функциональные организационные структуры управления наибо­лее эффективны в стабильной среде, обладают достоинствами как линейных, так и функциональных Недостатки линейно-функциональной структуры являются нарушение принципа единоначалия, трудности в принятии и реали­зации согласованных управленческих решений. [2; 47] Линейно-функциональная структура применяется на средних и крупных про­мышленных предприятиях, проектно-конструкторских и научно ис­следовательских организациях с численностью от 500 до 3000 человек. [15; 38]

При дополнении линейно-функциональной структуры штабным органом образуется линейно-штабная организационная структура управления. [15, с. 38] Линейно-штабная (штабная) оргструктура управления также строится по принципу функциональной специализации управ­ленческого труда, однако главной задачей менеджеров является ко­ординация действий функциональных служб в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в соответствии с общими интересами организации. [21, c. 113] Штаб подчиняется линейному руководителю. Он не наде­ляется правом принимать решения, а лишь выполняет функции со­вещательного органа, готовящего проекты решений. Такая структура благодаря объединению функциональных спе­циалистов в одном органе управления обеспечивает оперативность и качество решений за счет их всестороннего обоснования. Она практи­чески исключает противоречивые распоряжения и позволяет освобо­дить линейных руководителей от деятельности по координации рабо­ты различных служб. Главные достоинства линейно-штабной структуры управления заключаются в значительном повышении эффективности использо­вания управленческого потенциала для решения экстренных задач. Однако управленческие системы с линейно-штабной структурой недостаточно эффективно решают новые задачи (переход на выпуск новой продукции, изменение технологии и т.п.). Кроме того, требуют­ся дополнительные затраты на создание специальных советов, колле­гий, комиссий для координации и выработки решений.

Дивизиональная организационная структура. Особенно явно но­вая организационная структура проявляется на крупных предприятиях с широкой номенклатурой товаров и услуг, быстро меняющейся тех­никой и технологией, реагирующей на изменения потребностей и спроса общества на новейшие потребительские товары .

Разделение функций теперь не ограничивается только по классическому принципу: производство — поставки — финансы. Выход предприятий с данной про­дукцией за пределы своего региона и даже национальные границы ве­дет к необходимости создавать территориальные структуры. Непред­сказуемость и нестабильность внешнего окружения требуют от руко­водителей создания инновационной структуры, где специальные отде­лы ведут разработку, освоение и подготовку к массовому производст­ву новых видов продукции или услуг. На многих крупных фирмах сфера сбыта выросла в целые отделы маркетинга, где основой структуризации являются рыночные структуры. Такие организационные структуры получили определенную самостоятельность и права распо­ряжаться принадлежащими им средствами не строго по инструкции, а сообразуясь с быстро меняющейся внешней средой и внутренними возможностями. Возросла местная инициатива, которая и реализуется теми, кто выступает с ней, одновременно полностью отвечая за полу­ченный результат. Появилась возможность быстрее и результативнее отвечать на изменение обстановки, учитывать новые потребности. Но дивизиональные структуры, как и функциональные, не свобод­ны от недостатков. Так, значительно усложнился процесс контроля за действиями новых структур. Негативные результаты работы могут проявиться лишь с течением времени, когда будет поздно выправлять положение сверху. Расширение горизонтальных связей, при всей своей положительности, несет ослабление вертикальных связей. Могут воз­никнуть трудности из-за дублирования и путаницы в сети команд и управленческих решений. Чрезмерная автономизация частей организа­ции может привести к полной утрате воздействия со стороны цен­тральных структур, а следовательно, подчинения единым целям и за­дачам.

В 60-х гг. возникли более гибкие организационные структуры, ко­торые по сравнению с бюрократическими структурами лучше при­способлены к быстрым изменениям условий хозяйственной жизни и внедрению технико-технологических новшеств. Они получили назва­ние органических или адаптивных структур. [6, с. 99]

Органический тип оргструктур управления предполагает: импровизацию управленческой де­ятельности вместо планирования; гибкость структур вместо жест­кости, связанной правилами и нормативами; коллегиальность в принятии решений вместо авторитарности; доверие среди персона­ла вместо власти. Такой тип оргструктуры управления эффективен в условиях, ког­да деятельность организации связана с активной работой по совершен­ствованию производимой продукции и услуге учетом новейших дос­тижений науки и техники, поскольку в этом случае требуется новый подход к организационным проблемам. Неопределенность внешней среды, многообразие воздействующих факторов, определяющих внут­реннюю структуру организации, обусловливает возникновение уни­кальных ситуаций, которые не могут быть решены в рамках жесткой (бюрократической) организации управления. [21; 115]

Основным принципом построения таких структур является авто­номная возможность выполнения целей и задач, а также быстрое их приспособление (адаптация) к изменениям. [6; 99]

Одной из возможных форм организации структуры управления в таких условиях является создание гибких, ориентированных на ре­шение проблем временных систем, которые объединяются в единое целое с помощью менеджеров и специалистов, осуществляющих по­становку, оценку и решение возникающих задач. [21; 115]

Органические организационные структуры управления более просты, имеют широкую информационную сеть, менее формализованы. Управление в органических структурах децентрализовано. Для нее характерно небольшое чис­ло уровней управления, более высокая самостоятельность в принятии управленческих решений на нижних уровнях управления, партнер­ские взаимоотношения менеджеров. Органические структуры стали применяться в периоды, когда резко возросла конкуренция. В этих условиях особое значение стала приобретать своевременная и адекватная реакция на изменение рыночных ситуаций, которая была невозможна при ис­пользовании жестких традиционных структур. [15, с. 39]

Первая из этой группы – это матричная структура управления

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная программно-целевая. По вертикали (линейная структура) строится управление по отдельным сферам деятельности (производство, снаб­жение, сбыт и др.). По горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, темами. При определении горизонтальных связей назначается руководи­тель программы (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. [7, c. 100] Достоинствами матричной структуры являются значительные возможности эффективного использования кадрового потенциала ор­ганизации при постановке и решении новых задач. [15; 41] В них нередки тенденции к анархии в связи с нечетко поставленными правами и двойной подчиненностью работников. [6; 101]

 Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Рассматриваемого типа структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации. [21; 115] .

 Основу бригадной структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране. Принципы, на которых строится бригадная структура сводятся к следующему: а) автономная работа бригады, обычно состоящей из рабочих, специалистов и управленцев; б) предоставление ей прав самостоятельного принятия решений и координации действий с другими бригадами, в) замена жестких связей бюрократического типа на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов. [17; 205] Есть важное условие эффективности бригадной структуры управления - отказ от принципов рациональной бюрократии, реализованных в тех или иных разновидностях. Это становится возможным в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху.

Таким образом существуют два типа организационных структур управления — бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития и применения.

1.2 Роль проектирования организационных структур

Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, необходимость внедрения новых технологий и освоения новой продукции, весьма слабая доля вероятности результатов прогнозирования заставляют многих специалистов скептически относиться к организационным схемам и настойчиво требовать их постоянной корректировки. Есть и такие бескомпромиссные суждения: "Взглянем правде в глаза и признаем, что все организационные схемы имеют весьма ограни­ченную ценность, а некоторые попросту лживы", — говорит крупный специалист в области менеджмента Дон Фуллер. Однако управление без четко продуманной структуры практически невозможно, да и потребность в периодической корректировке структурных схем очевидна. [16; 271]

Необходимость изменения организационной структуры управления обусловливается рядом причин.

Первой причиной можно назвать то, что в современных условиях зачастую нельзя ограничиваться старыми организационными формами, так как они не удовлетворяют требования рынка, затрудняют решение многих управленческих задач.

 Во-вторых, старые организационные структуры могут создавать опасность искажения задач управления и тем самым влиять на их решение.

В-третьих, в сферу хозяйственного управления невозможно пе­реносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного ме­ханизма во многом был подменен внедрением и использованием ав­томатизированных систем управления (АСУ) — работой исключи­тельно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления неред­ко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недоста­точно связано с организационными факторами; [18; 306]

Важная, определяющая роль организационных структур в управлении наглядно иллюстрируется печальным опытом управ­ления народным хозяйством страны в конце 80-х годов. При жест­кой централизации расширение масштабов производства требова­ло развивать и органы управления, постоянно усложнять их струк­туру, увеличивая количество ее элементов. Происходило дробле­ние функций, увеличивалось количество промышленных министерств, главков, отделов. В совре­менной России структура экономики и система управления ею имеют явно выраженный трехзвенный характер: государственное управ­ление — корпорации и отраслевые акционерные общества — сред­ние и мелкие предприятия. Корпорации вынуждены создавать мощ­ные управленческие структуры для перспективного анализа и планирования, развития исследовательских программ и научно-технологических разработок, патентно-лицензионных мероприятий, сбора и обработки самой различной информации, организации мар­кетинговых и сбытовых исследований. Особенно глубокие прора­ботки оптимальности управленческих решений выполняют транс­национальные компании, создающие дочерние фирмы в других странах. [16; 273]

При проектировании организационной структуры управления немалое значение имеет аналогия привычной схемы, прошлый опыт, интуиция, но важно также учитывать теорию, научные методы организационного проектирования. Проектирование организационной структуры управления – довольно сложный, по мнению многих теоретиков в этой области, процесс, поэтому его осуществление должно проводиться специалистами, владеющими ме­тодологией формирования организационных систем.

Организационная структура – это не нечто застывшее, она не представляет собой набор неподвижных органов. Организационная структура управления — по­нятие многостороннее. Она, прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенны­ми отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри органи­зации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организа­ции. Наконец, организационная структура — это поведенческая сис­тема, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные вза­имоотношения для решения общих задач.

Каждый сотрудник фирмы должен знать, что ему надо делать в той или иной ситуации. Лишь в очень маленькой организации ее руководитель может сам рассказать каждому об его обязанностях, а в остальных случаях необходима структура. Возможности психики любого человека ограничены - психологи установили, что число непосредственных подчиненных у начальника, который ежедневно с ними работает, должно быть не более семи (если больше - деловой контакт оказывается поверхностным). Поэтому создают иерархические системы управления - рядовой работник действует под началом руководителя группы, тот имеет дело с руководителем отдела. Руководитель отдела подчиняется одному из директоров, а те - генеральному директору. Обычно у Первого лица предприятия (топ-менеджера, генерального директора) - четыре непосредственных помощника - по производству (технический директор или главный инженер), по финансам (финансовый директор, иногда главный бухгалтер), по маркетингу (директор по маркетингу, иногда начальник отдела сбыта), по персоналу (начальник управления кадров, директор по кадрам). Каждому из них подчиняются свои службы, состоящие из отделов, цехов и иных структур. [20; 98]

 Таким образом управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры, без её существования невозможно отделение работы по управлению от неуправленческой работы, т Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

1.3 Методы проектирования организационных структур управления

Проектирование структур управления сочетается в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психилогическме характеристики и связи. [18; 309]

Специфика проблемыпроектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представленна в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.

Существуют взаимодополняющие методы:

1. Метод аналогийсостоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно- хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

2. Экспертно-аналитический методсостоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

3. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

* Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
* Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей;
* Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

* математико- кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
* графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.
* натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.
* математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит то её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛТКОМ»

2.1 Общая характеристика ООО «Алтком»

ООО «Алтком», полное наименование – общество с ограниченной ответственностью «Алтком», зарегистрировано 26.07.1996г. Общее руководство деятельностью ООО «Алтком» осуществляется Генеральным директором в лице Кравченко Юрия Васильевича.

Ведущими видами деятельности ООО «Алтком» являются: производство, хранение, пере­работка и реализация продукции растениеводства, племенного животноводства, строительно­го и облицовочного кирпича.

Для обеспечения деятельности сформирован уставный капитал в размере 10 000 рублей. Учредитель: Кравченко Юрий Васильевич - 100%.

ООО «Алтком» находится в с. Орлово Немецкого национального района. Хозяйство имеет в собственности полный имущественный комплекс, приобретенный в СХА ПЗ (колхоз) имени Ленина. ООО «Алтком» имеет в долгосрочной (до 2052 года) аренде 16027 га земли, в т.ч. сельхозугодий - 15335 га., из них пашня составляет 14743 га (арендная плата -629537,04 руб. в год). Земли используются с соблюдением агротехнических норм

Среднесписочная численность работников ООО «Алтком» по данным на 01.01.2008 года соста­вила 149 человека, из них в сельскохозяйственном производстве занято 56 человек. Численность персонала увеличивается на период се­зонных работ.

Основными потребителями зерновых являются: ООО «Житница Алтая». ЗАО «Грана», ООО «Брюкке», подсолнечника масличного - ЗАО «Интер», ООО «Агросибраздолье». Основными потребителями мяса являются: ООО «Брюкке». Черепановский мясокомбинат. Реализация племенного свинопоголовьяю – по разнарядке Департамента плем.животноводства Алтайского края.

 SWOT- анализ ООО «Алтком» (Таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1- SWOT- анализ ООО «Алтком».

|  |  |
| --- | --- |
| **Сила**ОпытФинансы Производственный процессОрганизация сбыта | **Возможности**ПотребителиПоставщикиЗаконодательство, органы властиНТП |
| **Слабость**КадрыУправленческий персонал | **Угрозы**КонкурентыПриродные факторыЭкономика |

Такой фактор как опыт мы отнесли к сильной стороне так как ООО «Алтком» занял место колхоза им. Ленина (когда-то преуспевающего но потом обанкротившегося) и основной кадровый состав был набран из людей работавших в колхозе, имевших положительный опыт работы, знавших свое дело.

Однако при всём при этом такой фактор как кадры мы отнесли в графу слабые стороны. Причиной этого служит большая текучесть кадров. Дело в том что в районе большой уровень безработицы, но несмотря на это работать в ООО «Алтком» никто не хочет, указывая причины такие как низкая заработная плата, условия труда, плохое отношение к рабочим (что действительно имеет место). Поэтому кадровый состав состоит из пенсионеров, людей работающий до назначения пенсии, тех, кто не имеет возможности ездить на работу в другие села района и тех, кого не куда больше не берут (часто выпивающие, недисциплинированные рабочие).

Не очень хорошо обстоят дела так же с управленческим персоналом. Все вопросы контролирует генеральный директор. Он имеет высшее образование, но практически не имеет опыта работы на сельскохозяйственном предприятии (всего два года), ранее он занимался реализацией запчастей. Остальные работники аппарата управления характеризуются большим опытом работы в сельском хозяйстве, но большинству не хватает образования. Так например главный инженер имеет опыт работы в сельском хозяйстве более 10 лет и обладает начальным средним образованием. Ещё одной слабой стороной управленческого персонала можно назвать то, что окончательное решение принимает генеральный директор не всегда опираясь на взгляды других работников аппарата управления, что не всегда их устраивает и зачастую отбивает у них интерес к делу.

Следующий фактор, который мы рассмотрим это финансы, мы его отнесли к сильной стороне данного предприятия. Прибыль предприятия на 2008 год составила 19 млн. руб. Предприятие рентабельно, оно имеет возможность уплаты кредитов, выдачи заработной платы, покупки новую технику и т. д. В общем, имеет тенденцию к развитию.

Производство – сильная сторона предприятия. Как говорилось ранее ООО «Алтком» специализируется на производстве продукции растениеводства, племенного животноводства, строительно­го и облицовочного кирпича.

 В сфере производства проводятся мероприятия, которые в итоге позволяют извлечь максимальную прибыль.

В растениеводстве:

* перевод земледелия на научную основу
* закупка новой техники для сева, ухода и сбора урожая
* управление плодородием почвы в интенсивном земледелии все более строится на норма­тивно- технологической основе
* проведение технического переоснащения и модернизации сельскохозяйствен­ной техники и внедрения новых ресурсосберегающих технологий

Что по­зволит сократить площадь оставляемую под пары и увеличить площадь под посев зерновых повысить урожайность, снизить себестоимость продукции, получить дополнительную при­быль.

В животноводстве:

* производство собственного корма для животных
* прирост продуктивности стада, ООО «Алтком» приобрело племенных свиней породы «датский ландрас»
* разведения породы «датский ландрас» в научном сопровождении с Департаментом племенного животноводства Алтайского края.

Мало производить качественную продукцию в большом объёме нужно ещё уметь её реализовать. Такой фактор как сбыт мы отнесли к слабой стороне, так как круг основных потребителей сформировался ещё при СХАПЗ им. Ленина и ООО «Алтком» необходимо просто поддерживать отношения с оптовыми закупщиками продукции, но этого не достаточно выгодно. Данному предприятию выгоднее, на примере конкурентов, реализовать переработанную продукцию: колбасу, хлеб, кормосмеси, подсолнечное масло, жареные семечки и т.д. Но для этого нужно открыть соответствующие заводы и организовать сбыт (придумать собственную марку, реклама, поиск новых потребителей и т.д.). Большой минус в том что в организационной структуре ООО «Алтком» не предусмотрен отдел сбыта или работник ответственный за эти функции, организацией сбыта занимается непосредственно Генеральный директор.

Предприятие не может функционировать изолировано от внешней среды. Экономику мы отнесли к угрозам, так как нынешний мировой кризис, инфляция, безработица и т. д. не может оказывать благотворное влияния на данное предприятие. Вследствие чего так же возникает низкая покупательская способность населения.

Потребители. Мы отнесли этот фактор к угрозам так, как вследствие мирового кризиса ухудшается уровень жизни населения, падение его покупательской способности. К потенциальным потребителям продукции производимой предприятием можно отне­сти:

* мясо - «Черепановский мясокомбинат» НСО, ООО «Брюкке»
* зерновые – ООО «ЖитницаАлтая», ЗАО «Грана», ООО «Брюкке».

В качестве перспективных покупателей продукции предприятия можно рассматривать крупные перерабатывающиезаводы по переработке говядины, чьи производственные мощ­ности по переработке не задействованы на полную мощность в связи с перебоями сырья. Однако деятельность этих фирм так же подвержена воздействиям экономического кризиса и они могут отказаться от закупки продукции у ООО «Алтком» либо закупать только по низкой цене.

ООО «Алтком» обеспечивает себя сырьем, материалами и оборудованием для про­изводства сельскохозяйственной продукции. Основные виды приобретаемой продукции – семена, ГСМ, электроэнергия, ядохимикаты. Данная продукция реализуется на местном ре­гиональном рынке, что говорит об отсутствии зависимости предприятия от приобретения им­портного сырья или оборудования.

Фактор – поставщики мы отнесли в графу возможностей. Это объясняется следующим. Наличие поставщиков сырья для производства в границах Алтайского края предполага­ет выбор наиболее приемлемых условий получения этой продукции, что уменьшает транс­портные расходы на ее приобретение. Цены на необходимые сырье и материалы являются среднерыночными, что говорит о на­личии конкуренции на рынке среди поставщиков и наличии возможности для дополни­тельных условий приобретения продукции у конкретного поставщика. Это подразумевает наличие скидок у поставщиков, системы рассрочки платежей, дополнительных услуг. Предприятия являются постоянными поставщиками сырья в течение длительного време­ни, условия поставки и оплаты в данный момент оптимальны для хозяйства.

Такой фактор как конкуренты – в графу угрозы, так на рынке функционирует не одно предприятие сходным видом деятельности – сельскохозяйственные предприятия Немецкого национального, Табунского, Хабарского, Славгородского,
Бурлинского районов. Многие из них намного успешней ООО «Алтком» благодаря большему охвату рынка за счет более продуманной и успешной деятельности. Примерами таких хозяйств можно привести колхоз им. К.Маркса и колхоз им. Кирова (Немецкий национальный район).

Политическое окружение и правовые аспекты позволяют фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы. Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих производственную и торговую деятельность. Мы отнесли этот фактор к возможностям, так как кризисные явления в сельском хозяйстве Алтайского края преодолеваются Администраци­ей края. Силами администраций края и районов, а также представительных, законодательных и хозяйственных органов всех уровней власти принимаются меры по налаживанию управ­ляемости всеми звеньями агропромышленного комплекса, восстановлению элементов планово­сти ведения производства.

Фактор научного технического прогресса отнесли к возможностям, так как ООО «Алтком», как говорилось ранее, занимается закупкой новой техники для увеличения объемов производства. Научно технический прогресс позволяет закупать максимально удобную, мощную технику. Так же важно отметить новые научные разработки в областях растениеводства и животноводства.

Природные факторы – это большая угроза для данного предприятия. Предприятие работает в зоне рискованного земледелия, часто подводят погодные условия: поздняя весна, слишком жаркое засушливое лето, дождливая осень, которая не позволяет во время убрать урожай.

Таким образом, на примере SWOT-анализа мы видим что ООО «Алтком» действует на основе повышение экономической эффективности сельскохозяйственного производства за счет научно-технического прогресса, совершенствование производственно-экономических отношений, последовательного укрепление материально-технической базы путем ее инновационного об­новления, увеличение размеров льготного кредитования, сохранение достигнутого уровня сельскохозяйственного производства.

2.2 Анализ организационной структуры управления в ООО «Алтком», рекомендации по её совершенствованию.

По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управления, необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям.

## ООО « Алтком» по организационно-правовой форме относится к негосударственному предприятию. Условия производства и определили структуру управления. Как и на всех предприятиях аналогичного профиля принята линейная структура управления, которая представлена на рис.1 .

Возглавляет предприятие генеральный директор, который реализует основные функции управления, такие как: оперативное управление, перспективное развитие, финансово-экономическую стратегию. В круг функциональных обязанностей директора входит и кадровая политика, развитие социальной инфраструктуры предприятия, работа с кадрами.

Отдельные функции управления делегированы заместителям Генерального директора:

|  |
| --- |
| ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Гл. инженерЗам. по производству |  | Гл. агроном |  | Гл. веринарный врач  |  | Гл. бухгалтер |  | Инженер по ОТ и ТБ |  | Отдел кадров |  |  Зам. по хоз. части |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Зав. кир зав. |  | Компл бригада  |  | Зоотехник-селекционер |  | Бухгалтерия |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Зав.складом зап.частей |  | Огор.бр. |  | Жив. комплексСТФ-1СТФ-2 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Бригадир Бр.тр.работ |  | Мех.ток |  | Убойный пункт  |

|  |
| --- |
| Ст.электрикБр.электр. |

|  |
| --- |
| Зав. нефтебазой |

|  |
| --- |
| ПрорабСтрой.цехСтолярный цех  |

|  |
| --- |
| Инженер по с/х машинам |

|  |
| --- |
| Зав гар. |

 Рисунок 2.2.1-Организационая структура ООО «Алтком»

Главному инженеру - определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу. Главный инженер на данном предприятии так же является заместителем генерального директора по производству, ему так же принадлежит функция оперативного управления производством и планирование. Ему подчинены:

Заведующий кирпичным заводом. Он отвечает за функционирование кирпичного завода, осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью участка

Заведующий гаражом обеспечивает содержание подвижного состава автотранспортных средств в надлежащем состоянии, оказывает необходимую техническую помощь водителям автомобилей на линии, организует выпуск на линию подвижного состава согласно утвержденному графику в технически исправном состоянии, осуществляет контроль за соблюдением водителями правил технической эксплуатации автотранспортных средств и оказанием им необходимой технической помощи на линии.

Прораб обеспечивает выполнение производственных заданий по вводу объектов в эксплуатацию в установленные сроки и выполнению строительно-монтажных и пусконаладочных работ по всем количественным и качественным показателям с соблюдением проектов производства работ, организует производство строительно-монтажных работ в соответствии с проектной документацией, строительными нормами и правилами, техническими условиями и другими нормативными документами. Он же является начальником строительного участка и столярного цеха.

Начальник склада нефтепродуктов руководит работами по приему, хранению и отпуску нефтепродуктов на складе в соответствии с установленным порядком, принимает участие в составлении заявок на нефтепродукты, подготовке договоров на их поставку.

Отдел главного энергетика – обеспечивает функцию энергоснабжения производства и предприятия в целом. Отвечает за безопасную работу электроустановок и электрических сетей.

Инженер по сельскохозяйственным машинам. Отвечает за функционирование тракторов, комбайнов и др. сельскохозяйственных машин на предприятии. Составляет заявки на запчасти. Подготавливает договора на их поставку. Не имеет у себя в подчинении работников.

Кроме перечисленных выше функциональных руководителей главному инженеру подчинены бригадир бригады трудоёмких работ, заведующий складом запчастей и заведующий ремонтно-транспортной мастерской. Очевидно, что имеет место превышение норм управления, т.к. Главному инженеру напрямую подчинены восемь субъектов управления. В результате этого качество управления снижено. Схема подчиненности Главного инженера должна быть усовершенствована, т.е. минимизирована.

Функции отдела кадров при приеме на работу сводятся к предварительной беседе с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю подразделения, в которое намечен его прием. Положительное или отрицательное решение руководителя подразделения является основанием для приема на работу. Никаких тестирований и собеседований, имеется в виду профессиональное собеседование, с кандидатом не проводится. При положительном заключении руководителя подразделения отдел кадров оформляет необходимые документы и готовит приказ директора о приеме на работу. Отдельным категориям работников, в основном инженерно-техническим, устанавливается испытательный срок, но, судя по тому, что за последние два года увольнения с формулировкой, как не выдержавший испытательный срок не было, то это пустая формальность. Отдел кадров на данном предприятии так же осуществляет функции секретаря.

Заведующий хозяйственной частью обеспечивает производство необходимыми материалами: спецодеждой, канцелярией, отправляет заявки на поставку медикаментов для свиноводства, кормовых добавок, и т. д. Отвечает за центральный склад. Главная задача в обеспечении состоит в том, что устанавливать долгосрочные прямые связи, добиваться снижения цен на закупаемые материалы, устанавливать партнерские связи с поставщиками, стимулировать их и т.д. Зав. хоз. этим не занимается. Следовательно, методы решения задач, вытекающих из выполняемой функции, должны быть изменены.

Инженер по охране труда и техники безопасности. В функциональные обязанности этого специалиста входит разработка инструкции по технике безопасности, согласование установки и размещения оборудования, экспертиза технологических процессов на соответствие требованиям правил техники безопасности и производственной санитарии.

Агроном. Проводит научные исследования в области агрономии. Изучает и внедряет передовые методы возделывания полевых, садовых, огородных культур, технологии по борьбе с вредителями, болезнями растений и сорняками. Разрабатывает агротехнические мероприятия, направленные на повышение плодородия почв и увеличения урожайности сельскохозяйственных культур. Разрабатывает производственные планы, виды и количества посадочных культур. Осуществляет руководство работниками мех. тока, огородной бригады, комплексной бригады.

Ветеринарный врач. Проводит осмотр животных и диагностирование их болезней и повреждений. Осуществляет исследование причин возникновения, процессов протекания болезней животных, разработку методов их лечения и профилактики. Осуществляет терапевтическое и хирургическое лечение животных. Применяет лекарственные средства при лечении животных, высокоэффективные ветеринарные препараты и методы ветеринарного воздействия. Соблюдает выполнение зоогигиенических и ветеринарных правил при содержании, кормлении животных и уходе за ними. Выполняет родственные по содержанию обязанности. Осуществляет руководство работниками и контроль на свинофермах и убойном пункте.

Главный бухгалтер: Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости. Обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ (услуг), расчеты по заработной плате. Осуществляет руководство бухгалтерией и кассой.

Как отмечалось выше, предприятие может успешно работать только при наличии рациональной структуры управления. Существующая структура управления должна претерпеть изменения в следующих направлениях:

Сокращение количества подчиненных каждого руководителя высшего звена.

Согласование функций управления

Изменение постановки задач перед функциональными отделами.

Рассмотрим предлагаемые структуры каждого управляющего высшего звена.

Генеральный директор:

Главный инженер, зам. Генерального директора по производству

Зам. Генерального директора по коммерции. Это структурное подразделение должно быть подвергнуто более кардинальным изменениям, т.к. именно оно играет главную роль в деятельности предприятия. Необходимо ввести в это структурное подразделение должность маркетолога. Центральный склад подчинить маркетологу. Задачи отдела должны быть четко сформулированы и формализованы в руководящих документах. Вновь созданное структурное подразделение должно в корне изменить или создать новую схему продвижения выпускаемой продукции на рынок, организовать мощную рекламную кампанию. Этот отдел должен будет формировать задачи службам главного инженера по созданию новых видов продукции, упаковки, дизайна. Устанавливать долгосрочные прямые связи, добиваться снижения цен на закупаемые материалы, устанавливать партнерские связи с поставщиками, стимулировать их и т.д. Именно он должен будет кардинально изменить политику предприятия. При правильном подборе кадров, привлечении квалифицированных специалистов сомнения в успехе нет.

Инспектор отдела кадров

Главный бухгалтер

Инженер по ОТ и ТБ.

Главный агроном

Главный ветеринарный врач

Главный инженер, зам по производству:

Зав кирпичным заводом

Инженер по сельскохозяйственным машинам. Ему подчинение необходимо ввести зав. складом запасных частей и зав. ремонтно-транспортной мастерской, так как эти структурные подразделения наиболее связаны с его функциональными обязанностями. Таким образом вывести их из непосредственного подчинения главного инженера.

Старший электрик

Зав. нефтебазой

Зав.автопарк

Прораб

Бригада трудоёмких работ

Проведенный анализ линейно-функциональной схемы управления предприятия наглядно показывает, что руководство предприятия не уделяет внимания совершенствованию. Структура застывшая. И именно это является одной из главных причин того, что предприятие не выдерживает конкуренции, резко сдало свои позиции на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как говорилось раннее тема данной курсовой работы достаточно актуальна. Поскольку именно структура организации должна обеспечивать реализацию её стратегии, взаимодействие организации с внешней средой и эффективное разрешение основных задач организации.

В соответствии с целью и задачами курсовой работы можно сделать следующие выводы:

* Организационная структура управления— это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных меж­ду ними постоянных связей.
* Аппарат управления организационно строится таким образом, чтобы в его структуре можно было выделить звенья и ступени.
* В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления — бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития.
* Бюрократический тип оргструктуры управления имеет разновид­ности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающи­еся: линейная, функциональная, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией. Органический тип оргструктуры - матричная, проектная, бригадная.
* Организационная структура – это не нечто застывшее, она не представляет собой набор неподвижных органов.
* Специфика проблемыпроектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представленна в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.
* Выделяются методы проектирования оргструктуры предприятия: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования.
* Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит то её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.
* Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании методов.
* После проведения SWOT анализа и анализа структуры управления ООО «Алтком» было предложено ввести следующие изменения в структуру управления ООО «Алтком»:

Сокращение количества подчиненных каждого руководителя высшего звена.

Согласование функций управления

Изменение постановки задач перед функциональными отделами.

Проведенный анализ линейно-функциональной схемы управления предприятия наглядно показывает, что руководство предприятия не уделяет внимания совершенствованию. Структура застывшая. И именно это является одной из главных причин того, что предприятие не выдерживает конкуренции, резко сдало свои позиции на рынке. По нашему мнению совершенствование структуры управления должно стать первоочередной задачей для руководства предприятия в 2009 году.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбердин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие/ Акбердин А.Я., Кибанов А.Я. - М.: ГАУ, 1999 – 201 с.
2. Балдин, И.В. Основы менеджмента: Учеб.-практ. пособие / И.В. Балдин, Н.П. Беляцкий, Л.В. Дорошек [и др.]. - Мн.: БГЭУ, 2002.- 112 с.
3. Бреддик, У. Менеджмент в организации: Учебное пособие/ У. Бреддик. - М.: Инфра-М, 1997. - 344с.
4. Быкова, А.А. Организацмионые структуры управления/А.А.Быкова.-М.:ОЛМА-ПРЕСС Инвест:Институт экономической стратегии, 2003.-160с.
5. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 шагов к успеху. Пер. с нем/ А. Вайсман. - М.: АО Интерэксперт, Экономика, 1995. - 344 с.
6. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова [и др.]. - М.: Высш. Школа, 2001.- 367 с.
7. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие/ Е.Е .Вершигора. -М.:ИНФРА-М, 1998. - 256с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник/ О.С Виханский, А.И. Наумов.- М.: Гардарики, 2001.- 528 с.
9. Волкова, К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции/ К.А.Волкова. - М.: Экономика, 2002. – 275 с.
10. Воронин, А.А. Оптимальные иерархические структуры/ А.А. Воронин. – М.:ИПУРАН, 2003.- 214 с.
11. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления производством. - М.: Наука, 1970
12. Елисеев Э. Н. Структура развития сложных систем/ Э. Н. Елисеев. – Л., Наука, 1983.- 205 с.
13. Исаева, Е.Д. Проектирование организационной структуры управления./ Е.Д. Исаева.- СПб.: Праимевро, 2000 – 89 с.
14. Кабушкин, Н.И. Организационные формы и структура управления организацией / Н.И. Кабушкин// Методы и принципы менеджмента. – 2000. - №2. - с. 105 - 118.
15. Климович, Л.Х. Основы менеджмента: учебное пособие для учащихся ССУЗов/ Л.Х.Климович.- Мн.: Дизайн ПРО, 2005. - 144с.
16. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент"/ В.И. Кноринг — 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА - М), 2001. — 528 с.
17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон. - М.: Дело ЛТД, 2001. – 470 с.
18. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник/ Б.З. Мильнер.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2000.- 480 с.
19. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского/ Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с
20. Мысин, Н. В. Теория социального управления/ Н. В. Мысин. – СПб: изд. Северо-Западной Академии государственной службы, 1998. – 160 с. опр системы роль
21. Переверзев, М.П. Менеджмент: Учебник/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский.- М.:ИНФРА-М, 2002. - 288 с.

Райсс, М. Оптимальная сложность управленческих структур. Проблемы теории и практики управления/ М. Райсс.- СПб.: Праимевро, 2003 – 118 с.

Таранов, П.С. Золотая книга руководителя/ П.С. Таранов.- М.: Агенство «ФАИР», 1997.-496с.

Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая мифология, управление на предприятии: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений/ В.Г Шипунов, Е.Н. Кишкель.- М.: Высш. школа, 1999.- 304 с.

1. Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты/ Р. Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001.- 347с. можно где матр
2. http://www.swot.ru