СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

1. ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ 5

**2**. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ 11

 2.1. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ 11

 2.2. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ 12

 2.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЧЕЛОВЕКОМ 16

**3**. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОНННОЙ СТРУКТУРЫ

 УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ 19

 3.1. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДСТВА 19

 3.2. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

УПРАВЛЕНИЯ 21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28

 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 29

 ВВЕДЕНИЕ

 Управление организациями в условиях рыночной экономики значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. Это связанно как с расширением их прав и ответственности, так и с

необходимостью более гибкой адаптации к изменениям в окружающей среде. Возникают новые цели и задачи, которые раньше организации самостоятельно не решали; создается много новых предприятий, под влиянием процессов приватизации меняются формы собственности; налаживают новые хозяйственные связи. Все возникающие в связи с этими проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента. Роль менеджмента будет расти так как – это мощный двигатель и ускоритель общественного развития.

 Менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящее в организации процессы, связанные с её внутренней жизнью, так и с её взаимодействием с окружающей средой и его рассмотрение зависит от того, какие процессы ставятся во главу угла, может вестись с различных точек зрения.

 1. ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

 Под структурой управления понимается форма организации производст -венного процесса, которая находит своё выражение в направленности производственно – хозяйственной деятельности предприятия, в его размерах. Производственная структура предприятий транспорта, хранения и распределения газа зависит от многих факторов. На газопроводах производственная структура будет определяться условиями размещения, диаметром и протяжённостью трубопровода, количеством и мощностью перекачивающих и компрессорных станций, уровнем автоматизации производственных процессов и так далее.

 Основными звеньями структуры управления на предприятии являются цехи и службы.

 Организационная структура управления предприятием – это совокупность звеньев обеспечивающих выполнение функций и задач управления. Эта структура складывается из ступней и звеньев. Звено управления - это самостоятельное подразделение, выполняющее определенную функцию управления, её часть или совокупность нескольких функций. Ступень управления – это уровень управления, единство звеньев определенной ступени, иерархия управления.

 Основными звеньями организационной структуры на предприятии газоснабжения являются цехи и службы. Цех (служба) представляет собой административно обособленную часть предприятия, которая осуществляет технологически однородную работу. Цех, в свою очередь состоит из взаимосвязанных участков производства, объединяющих рабочие места. Рабочее место является первичным элементом организации производственного процесса. Под рабочим местом понимается часть, производственной площади, где рабочим или группой рабочих выполняются отдельные операции в составе основного производственного процесса по транспорту, хранению и распределению газопродуктов или по обслуживанию этих процессов. Анализ основных процессов предприятия и условий его размещения позволяет установить его рациональную производственную структуру. В основе построения организационной структуры лежит производственно – территориальный принцип с линейной структурой подчинения функциями управления, специализацией подразделения на выполнение определенных функций.

 Производственно – территориальный принцип предполагает построение органов управления применительно к производственной структуре, то есть по этому принципу выделяется столько ступеней управления, сколько их в производственной структуре.

 Линейная структура подчинения означает, что во главе каждого производственного подразделения стоит руководитель, которому подчинены все работники этого подразделения. Каждый работник подчинен только одному руководителю. В таком построении отражается принцип едино наличия и исключается двойственность подчинения.

 Каждая ступень имеет ряд звеньев, число которых зависит от уровня управления, объёма характера работ по выполнению той или иной функции. На предприятии, как правило, существует двух – или трехзвенная структура управления. Нижняя ступень управления осуществляется производственный процесс (Рис. 1). Средняя ступень направляет ход работы и организует обслуживание, здесь наибольшее значение имеет оперативное управление производством и его обслуживанием, но при этом сохраняются, хотя и в меньшем объёме, функции линейного управления.

 Верхняя ступень осуществляет технико – экономическое планирование, оперативное управление, бухгалтерский учёт, отчетность, организацию труда, совершенствование техники и другое. Здесь осуществляется руководство работой в целом, контроль и подготовка всех элементов производства. Выполнение этих функций возлагаются на специальные подразделения. Отделы аппарата управления занимаются строго определёнными задачами. Таким образом, структура управления предприятия носит линейно – штабной характер, который полностью соответствует принципу демократического централизма. Число ступеней и звеньев на предприятиях различно и зависят от их типа, размера, производственной структуры, территориального расположения.

 Производственная Организационная

 структура предприятия структура управления

 предприятия

 Рабочие места Исполнители

Заводоуправление цехоуправление

Руководитель завода, цеха или управления

Завод, цех или управление

Руководство объединением

Верхняя ступень

Руководитель предприятия

Объединение

Средняя ступень

Руководитель установки или участка

Нижняя ступень

Установка или участок

Рисунок 1. Линейная структура управления предприятием.

Рассмотрим гипотетическое предприятие.

 Система управления гипотетическое предприятие характеризуется наличием двух взаимосвязанных компонентов. (Рис.2)

 Субъекта управления – элемента, обеспечивающего целенаправленное слежение за функционированием объекта с учётом возможных помех и сбоев, приведение его в нормальное состояние;

 Объекта управления – элемента системы управления, обеспечивающего выпуск определенных конечных продуктов и требующего для нормального функционирования систематического контроля.

 Директивная информация

Субъект управления

Управленческий аппарат

Информация о внешней среде

Воздействие внешней среды

Объект управления

 Отчетная информация

 Рисунок 2. Система управления гипотетического предприятия.

 В рамках системы управления циркулируют информационные потоки, характеризуемые наличие прямой и обратной связей. На вход субъекта управления поступает информация о внешней среде. Прямая связь выражается потоком директивной информации, формируемой управленческим аппаратам в соответствии с целями управления и информацией о экономической ситуации. Обратная связь представляет собой движущийся в обратном направлении поток отчетной информации, который формируется объектом управления и содержит сведения о выполнении принятых решений и степени влияния внешней среды на внутреннюю экономическую ситуацию.

 Внешняя среда предприятия рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем:

1. макросреда (макроокружение)
2. непосредственное окружение.

 Макроокружение создает общие условия среды нахождения предприятия. Предприятие испытывает на себе его влияние и не может им управлять.

 Внутренняя среда (микросреда) являются частью общей среды, которая находится внутри предприятия и контролируется им. Она заключается в себе потенциал, который дает возможность фирме функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенные промежутки времени.

 Для построения внутренней организационно – штатной структура были исследованы все сферы деятельности, обеспечивающие нормальную работу предприятия.

 Организационная структура определяет состав и взаимосвязи подразделений гипотетического предприятия в целях эффективного управления и базируется на рациональной организации труда работающих. (Рис.3)

Директор

Зам.директора по кап.строит.

Зам.директора гл.инженер

Специалисты по кап. строительству и МТС АУП

Ремонтно – строительная группа

ГКС

Диспетчерская служба

ГРС

ЛЭС

Связь и т/м

КИПиА

АГНКС

юристконсульт

Планово - экономический

бухгалтерия

Исполнители при руководителе

Отдел кадров

здравпункт

Детский сад

Складское хозяйство

ЖКХ, прочие

ЭВС

АТХ

Техника безопасности

эколог

 Рисунок 3. Организационная структура гипотетического предприятия.

 2.ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ.

 2.1 Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.

 Рассматриваемые подходы к построению организации занимают важное место в теории и практике управления. Сами названия - механический и органический – отражают основные черты этих подходов. Применение термина «механический» к организации используется для того, чтобы показать, что система спроектирована наподобие машинного механизма. В последние годы механический подход подвергается сильной критике. Термин «органический» как бы придаёт организации качества живого организма, свободного от недостатков механической структуры.

 Механический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решения. С такими характеристиками, предприятие может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение.

 Многие специалисты считают механический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист М.Вебер вошёл в историю тем, что сформулировал понятие бюрократии как организации, имеющей определённые характеристики. Часто слово бюрократия ассоциируется с жестокостью, волокитой, неэффективностью и не полностью правил.

 Свои преимущества, такие как, универсальность, предсказуемость и производительность эта система может реализовать при следующих условиях: в организации известны общие цели и задачи, работы в организации может делиться на отдельные операции, выполнение работы индивидом может достоверно измеряться, денежное вознаграждение мотивирует работник, и власть руководителя признаётся как законная. Вышеперечисленные условия очень важны для эффективной работы организации.

 Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определенной ответственностью в работе, гибкость структуры власти. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется не рутинная технология и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям. Большинство специалистов видят в этом подходе будущее и продолжают усиленно критиковать механический подход. Если механический подход ориентирует организацию на высокоструктурированные роли, то описание работы при органическом подходе может быть всего из одной Броун: «Делайте то, что Вы считаете необходимым, чтобы выполнить работу. При этом подходе, в систему отсутствия ясных оценок и стандартов, работником больше движет само – мотивация и внутреннее вознаграждение, чем разработанная система формального контроля.

 2.2 Типы организаций по взаимодействию подразделений.

 Второй уровень взаимодействия в организации «подразделение – подразделении» в своей основе был рассмотрен ранее при освещении вопросов департаментизации.

 Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департамизации в проектировании организации. Линейно – функциональные схемы структур исторически возникали в рамках фабрично – заводского производства и являлись соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство. Основой этой схемы являются подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их, специализированные подразделение, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, план, сырьё и материалы. (Рис.4)

Директор завода

Финансы

Кадры

Планирование

Разработка продукции

Производство продукции

Сбыт продукции

Снабжение

 Рисунок 4. Функциональная схема линейно – функциональной структуры.

 В целом, линейно – функциональные схемы структур производительных организаций в сочетании с развитием «идеального» механического подхода сыграли очень важную роль в переходе от аграрной к индустриальной ориентации общества. Традиционные схемы во многом строились на механическом подходе к организационному проектированию. Являясь простым и понятным, эти схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремесленного цеха и мануфактур типа «мастер – раб» к индустриальным отношениям типа «начальник – подчиненный», отношениям более регулируемым и предсказуемым.

 Дивизиональная организация впервые появилась в конце 20-х годов из – за проблем, возникших в организации построенной по линейно – функциональной схеме сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию этих организаций.

 Как видно на рис.5 , дивизиональная схема организации вырастает из департамизации, в которой за основу берётся какой – то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях много продуктового производства или в многонациональных компаниях. Дивизиональная схема широко используется в построении государственного аппарата.

Снабжение

Производство

Производство

Снабжение

Генеральный директор

Финансы

Кадры

План

НИОКР

Завод автомобилей

Завод холодильника

 Рисунок 5.Принципиальная схема дивизиональной организации.

Сбыт

Планирова ние

Бухгалтерия

Цех 3

Цех 6

Цех 2

Цех 5

Цех 1

Цех 4

Бухгалтерия

Планирова ние

Сбыт

Цех 1

Цех 2

Цех 3

Цех 4

Цех 5

Цех 6

Цех 5

Цех 2

 В целом, дивизиональная организация в построении продолжает свой рост и эффективно осуществляет управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ним продукта или территории координируют деятельность не только «по линии», но и «по функциональной» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. При этом создаётся хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации.

 Матричная организация. В известной мере недостатки дивизиональной схемы удалось на практике разрешить с переходом к организациям, построенным с включением элементов матричной схемы: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Матричная схема просто не осуществляется в рамках механического подхода. Элементы матричной организации впервые были применены в электронной промышленности и в других отраслях с так называемой технологией. Чтобы решать масштабные и сложные задачи по интеграции различных видов деятельности в организации, необходимо было создавать большое число коммуникационных каналов и центров принятия решения. Для этого применялись разные координационные элементы: специальные координаторы, целевые и комплексные коллективы, автономные группы, руководители по продукту или по проекту, планирование карьеры, информационные сети. Матричные организационные структуры отличаются сложностью в их реализации. Однако они в гораздо большей степени, чем ранее применявшая схема. Матричные организации создаются, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по небольшому количеству проектов в области высоких технологий, а сама работа представляется сложной и недостатки, порождаемые использованием групп, перевешивают преимущества.

 Матричная департаментизация всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно – функциональной и продуктовой. Таким образом, появляются две формальные схемы структур в матричной организации (рис.6)

Руководитель организации

Координатор проектов

Руководитель служб разработки и снабжения

Руководитель производственных служб

Руководитель службы маркетинга

Руководитель проекта «А»

Руководитель проекта «В»

Руководитель проекта «С»

Руководитель организации – высшее руководство

 - матричные ячейки, или группы

 Рисунок 6. Схема матричной организации

 2.3 Типы организаций по взаимодействию с человеком.

 В этой главе содержится основные характеристики двух типов организаций: корпоративного и индивидуалистического типов. Корпоративная организация, или проще, - корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной организацией и авторитарностью руководства, противопоставляющих себя другим социальным общностям.

 Благодаря объединению ресурсов, и в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты. Однако объединение людей в корпоративной организации происходит через их разделения по специальным, профессиональным, кастовым и другим критериям.

 Важным условием и способом поддержание монополии невозможно в корпоративной организации, если в ней не доминируют иерархические властные структуры. В корпоративной организации интересы производства определяют интересы воспроизводства самого работника. Создаются условия, в которых работник организации во всей большей степени не способны обеспечить себя в работе необходимыми ресурсами, в особенности информацией.

 Противоположным корпоративному является индивидуалистский тип организации. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное. Сама организация представляет собой совокупность и сообщество полуавтономных образований. Монополия в такой организации заменяется сочетанием конкуренции и кооперации в деятельности её членов. Это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным организациям с «центрами прибыли». Принятие решений в индивидуалисткой организации строится по принципу меньшинства или права вето. То есть решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один член организации.

 В индивидуалистской организации интересы производства (любой другой её деятельности) определяются интересами воспроизводства самого человека. Человеку представляется возможность самообеспечения своей деятельности. Его «сегодняшний» интерес превращается в «завтрашний» интерес организации.

 От того, какого типа организация распространены в экономике – корпоративные или индивидуалистские, зависит во многом степень её развитости и возможности гибко и быстро изменяться в соответствии с требованиями времени. Для организации в условиях современного развитого рынка также важно то, что насколько в ней представлены элементы индивидуалистской структуры и культуры. Это в конечном счёте определяет конкурентоспособность организации в условиях информационного общества.

Начальник службы энерговодоснабжения

Ведущий инженер

Главный мастер

Мастер 1

Мастер 2

Матер 1

Мастер 2

2

2

2

2

2

2

2

2

 Рисунок 7. Структурная схема службы энерговодоснабжения (ЭВС)

 3.РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

 3.1 Рационализация линейного руководства.

 Рационализация линейного руководства представлена на примере предприятии ЗАО «Кабельный завод « Кавказкабель». Уровнем управления в организации считается та её часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения, без их обязанного согласия свыше или нижерасположенными частями.

 Произведём оценку качества управления и норм управляемости по выражениям(3.1;3.2;3.3) :

 Ну.н.= Чрi\*ni+ Чбi\*ni/ ni (3.1)

 Ну.с.= Чi\*ni/ni (3.2)

 Hл.теор.=lgЧппп-lg Ну.н.- lgC+lg н.с./lg Ну.с. (3.3)

Ну.с. – средняя норма управляемости для руководителей средних и высших уровней;

Ну.н. – средняя норма управляемости для руководителей низового звена;

Чрi – численность рабочих в i- той группе;

Чбi – численность бригадиров в i- той группе;

ni – количество групп с одинаковым числом рабочих;

чi – численность работников в i– той группе средних и высших уровней управления;

с – количество смен.

Начальник службы ЭВС

Ведущий инженер

Инженер 1

Инженер 2

Мастер 2

Мастер 3

Мастер 1

Рабочий 2

Мастер 4

Рабочий 3

Рабочий 4

Рабочий 5

Рабочий 6

Рабочий 7

Рабочий 8

Рабочий 1

 Рисунок 8.Структурная схема службы электроводоснабжения

 Проведём оценку количества уровней управления и норм управляемости по выражениям (3.1;3.2;3.3)

 Для службы ЭВС, работающего в 1 смену (с=1), имеющего численность ППП=24 человека и число уровней линейного управления hл практ. = 4 имеем:

 1 средняя норма управляемости для руководителе низового звена (мастеров)

 Ну.н.=4\*4+3\*2+2\*3/4+2+3=3.3 чел.

 2 средняя норма управляемости для руководителей средних и высших уровней управления

 Ну.с.=1\*4/1=4

 3 количество уровне линейного управления

 hл.теор.=lg24-lg3.3-lg1+lg4/lg4=4.09 уровней

 Таким образом из приведенных выше расчетов видно, что значение hл.практ. и hл.теор. практически совпадают, следовательно, существующая линейная организация структура в целом является рациональной.

 3.2 Рационализация функциональной структуры управления предприятием.

 При функциональной организации управления производством создается определенная структура в результате объединения аналогичных производственных функций.

 Централизация управления на предприятии даёт проблему обработки большого объёма информации. Это приводит к построению древовидных иерархических структур управления. При этом наблюдается тенденция увеличение числа уровней иерархии, что замедляет прохождение управленческих решений и иной информации от централизованных органов к исполнителю и обратно.

 Рассмотрим исходный и возможные варианты функциональной структуры управления предприятием.

 а)исходный

Директор

Главный инженер

 1. Газокомпрессорная служба

 2. Диспетчерская служба

 3. Линейно – эксплуатационная служба (ЛЭС)

 4. Бухгалтерия

 5. Планово – экономический отдел

 6. Отдел кадров

 7. Юрисконсультант

б) 1 – ый вариант

Директор

Зам. директора по кап. строительству

Главный инженер

в) 2– ой вариант

Директор

Главный инженер

Зам.директора по общим вопросам

Главный экономист

г) 3 – ий вариант Для сравнительного анализа вариантов функциональной структуры управления применяется информационный подход, созданных согласно основному закону классической логики Аристотеля.

Директор

Главный инженер

Зам.директора по общим вопросам

 Информационный подход характеризуется выражениями вида:

 C=J\*H

С – сложность системы

J – чувственная информация

Н – логическая информация

 Разделяют системную сложность (Сс), собственную сложность (Со) и взаимную сложность (Св) систем.

 В случае иерархических структур формулы можно представить как:

 Сс=log2 pi (pi – подразделения)

 Со= Сот

 Св=Сс-Со

Сс – представляет содержание системы как единого целого

Со – суммарная сложность элементов системы вне связи между собой

Св – степень взаимосвязи элементов

 При проведении сравнительного анализа необходимо использовать относительные характеристики, приведенные к единице сложности элементной базы.

 L = -Cв/Co

 В = Сс/Со, причём В = 1 – L

 (оценка) L – характеризует степень децентрализации управления.

(оценка) В – характеризует степень децентрализации.

1. Расчёт по исходному варианту

Сс = log 2 10 = 3.33

Cо = log2 4+7log21 = 2.7

Так как Со>Сс=> система не устойчивая

 Св = Сс – Со = 3.33 – 2.7 = 0.63

 L = - Св/Со=-(0.63)/2.7

 В = Сс/Cо = 3.33/2.7 = 1.23

 Определим количество каналов связи по выражению Грейкюноса:

 N=n\*(2n-1+(n-1))

N – количество взаимосвязей

n – число подчиненных

 Nдир.=7\*( 26+(7 – 1)=420

 Nгл.инж.=4\*(23+4 – 1)=44

 =464

1. Расчет по 1- му варианту рационализации

 Сс=log210 = 33.3

 Со=log22 + log23 + 5 log21+ lg22=1+1.5+0+1=3.5

 Св=33.3 – 3.5 = - 0.15

 L= - Св/Со = -(- 0.15)/3.5 = 0.042

 В= Сс/Со = 3.33/3.5 = 0.9

 Nдир. = 7(26 + 7- 1) = 420

 Nзам.дир. = 2(21 + 2- 1) = 6

 Nгл.инж.  = 3(22 + 3 – 1) = 18

 N= 444

1. Расчет по 2 –му варианту

 Cc = log210 = 3.33

 Co = log23+2log24+3log21 = 1.5+4+0 = 5.5

 Cв = 3.33-5.5 = -1.17

 L = -Cв/Co = -(-1.17)/5.5 = 0.212

 В = Cc/Co = 3.33/5.5 = 0.61

 Nдир. = 3(22+3 – 1) =18

 Nгл.инж. = 3(22+3-1)=18

 Nзам.дир.по ОВ = 4(23+4-1) = 44

 Nгл.эк. = 3(22+3-1) = 18

 N = 98

 4. Расчёт по 3 – му варианту

 Сс = log210= 33.3

 Co = log24+log26+log22 = 2+2.6+1 =5.6

 Cв = 3.33 – 5.6 = -2.27

 L = - (-2.27)/5.6 = 0.41

 В = Cc/Co = 33.3/5.6 = 0.59

 Nдир. = 2(21+2-1) = 6

 Nгл.инж. = 4(23 – 4-1) =44

 Nзам.дир по об.воп. = 6(25+6-1) = 222

 N = 272

 Составим итоговую таблицу по сделанным расчетам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Исходный | 1 | 2 | 3 |
| Сс | 3.33 | 3.33 | 3.33 | 3.33 |
| Со | 2.7 | 3.5 | 5.5 | 5.6 |
| Св | 0.63 | -0.15 | -1.17 | -2.27 |
| L | -0.230 | 0.042 | 0.212 | 0.41 |
| В | 1.23 | 0.9 | 0.61 | 0.59 |
| N | 464 | 444 | 98 | 272 |

 Анализируя произведенные расчеты, необходимо отметить:

1. Системная сложность (Сс = 3.33) для всех вариантов имеет одинаковое значение, так как задача верхнего уровня (дифектора) в конечном счёте сводится к выбору исполнителя соответствующей работы из числа подразделений самого нижнего уровня структуры;
2. По мере увеличения количества уровней наблюдается тенденция к повышению собственной сложности (Св) элементов в системе, степени децентрализации (В) и количества взаимосвязей (N) элементов в системе;
3. Если руководитель предприятия стимулирует централизацию, то необходимо выбрать вариантu , так как Lu – max, если руководитель стимулирует децентрализацию, то оптимальным вариантом является вариант №1 , так как В – max.

 Планирование предпринимательской деятельности, широко применяется в практике основано на бизнес – плане.

 Структура и содержание бизнес – плана строго не регламентированы. Он ориентирован на достижение успеха главным образом в финансово – экономической деятельности. План развития предприятия включает в себя десять типовых разделов. Количество разделов и их содержание могут меняться с учётом размера и специфики предприятия.

 В разделе «Организационный план» раскрывается организационно – правовая форма хозяйствования предприятия. Обосновывается организационная структура предприятия (линейная, функциональная, штабная, матричная), производиться оценка структуры.

 Одним из показателей оценки эффективности оргструктуры является интегрированный показатель эффективности оргструктуры (Кэфу) :

 Кэфу = 1 – Зу \* Куп/Фо \* Фв

Зу – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

Ку – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

Фв – фондовооруженность

Фо – фондоотдача, приходящая на единицу основных и оборотных фондов.

 Затраты на управление, приходящиеся на одного работника – 23752.8 руб.; удельный вес численности управленческих работников в общей численности – 0.25; фондовооруженность – 56059.9 руб.; фондоотдача – 1.57

 Кэфу = (1 – 23752.8\*0.25/56059.9\*1.57)

 Заключение.

 Любая организация представляет собой технико - экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить её характер взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия подразделений организации друг с другом, и наконец, характер взаимодействия индивида с организацией.

 На уровне взаимодействия организации с внешней средой могут реализовываться механический или органический подход. В данной курсовой работе была рассмотрена организация, типы организационной структуры.

 Рассмотрена была рационализация оргструктуры, произведена оценка качества уровней управления и норм управляемости (3.1; 3.2; 3.3), рационализации функциональной структуры управления предприятием и было произведено моделирование микроструктуры управления коллективом с помощью графой иерархической модели в основе построения которой лежит распорядительно контрольная функция.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Веханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.-3-е изд.- М.: Гардарики, 2000г.
2. Румянцева З.П., Менеджмент организации: Учебное пособие, М.:ИНФРА – М. 1995г.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – 3-е изд., М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1995 г.
4. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Основы менеджмента: Учебно – практическое пособие, М., МЭСИ,1998г.
5. Производственный менеджмент: Учебник/ под ред. С.Д. Ильенковой, М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000г.
6. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник, М.: ЗАО «Бизнес – школа», «Интел – Синтез», 2000г.

 7. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле.- М.: Деловая литература, 1999г.