**Организация, ее виды и структура.**

Курсовая работа студента группы 268 Мальцева Т. В.

Министерство образования Российской Федерации

Уральский государственный технический университет - УПИ

Нижнетагильский технологический институт (филиал) \

Кафедра «Экономика и управление в промышленности»

2003г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИЯ.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.

РЕСУРСЫ.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.

ВЗАИМОСВЯЗЬ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ.

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.

ТИПЫ ОРГАНТЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР.

ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

ПРОЕКТНАЯ И МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «ИЗМАЙЛОВСКАЯ МАНУФАКТУРА».

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ.

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИЙ И РАБОЧИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ.

СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ.

СТРАТЕГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ, МИССИЯ И ЦЕЛИ ОАО «ИЗМАЙЛОВСКАЯ МАНУФАКТУРА».

ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.

**Введение.**

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую реформацию.

Данная тема – “Организация, ее виды и структура”, 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.

“Совершенная” структура – это такая структура, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целенаправленно распределять и направлять усилия своих сотрудников, и таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Данная тема является актуальной для каждой организации. В условиях административно-командной экономики проблема соответствия организационной структуры управления целям и задачам организаций, а также внутренним и внешним факторам, которые влияют на неё не изучались. Этот период характеризуется построением организационных структур бюрократического типа с жесткими иерархическими связями, высоким уровнем формализации, централизованным принятием решений. Данная структура считалась идеальной и эффективной. В то же время, совсем не учитывалось, что организационная структура и её управление не могут быть стабильными, т. к. они должны постоянно корректироваться и совершенствоваться в соответствии с условиями, которые постоянно изменяются, т. е. не являются статичными и постоянными.

В условиях рыночной экономики предприятиям и организациям необходимо своевременно реагировать на изменения внешней среды и адаптировать эти организационные структуры к этим изменениям. Поэтому данная тема детально исследована в представляемой курсовой работе. В работе исследуется: сущность, структура организаций; их типы.

Как объект для исследования, были использованы организационные структуры как отечественных, так и зарубежных субъектов хозяйственной деятельности. Среди них: ОАО «Измайловская Мануфактура», ОАО «Днепроспецсталь», «IBM», «МакДоналдс», и др.

**1. Понятие и сущность организации**

**1. 1 Что такое организация**

Важно представлять, что понимается под организацией. Есть, к примеру, следующее определение сущности организации как процесса: это составная часть менеджмента, которая заключается в решении вопросов формирования структуры, касающихся:

- ответственности, посредством которой поставленные перед предприятием задачи распределяются между отдельными руководителями (менеджерами): инспекторами-контролерами и другими служащими;

- формальных внутренних взаимоотношений между служащими предприятия по поводу распределения ответственности.

Данное определение окажется нужным и при рассмотрении вопросов, затрагиваемых в последующих главах.

Необходимо усвоить и нашу трактовку следующих слов и выражений, используемых в данной области:

«Организовать» — значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

«Организационное взаимодействие». Если исходить из того, что менеджмент в целом распадается на отдельные позиции менеджмента в рамках структуры, то те формальные отношения, которые существуют между отдельными позициями менеджмента, и будут называться организационным взаимодействием.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм.

Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.

Организационная структура — это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единый целостный организм.

Почему крохотная “Эппл” и гигантская “Ай Би Эм” заработали сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а другие, такие как “Ар Си Эй”, потеряли свои состояния? Как “МакДоналдсу” удается готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслуживать несколько сотен клиентов в день? Почему после стольких лет существования “Сирс” и “Мицукоси” до сих пор являются ведущими компаниями в розничной торговле в своих странах, а другие, например, “У. Т. Грант” обанкротились? Почему религиозное учреждение, такое как католическая церковь, может процветать в 2000 году, если оно действует по принципам и в соответствии с практикой, которые привели бы к краху любого бизнесмена буквально за несколько часов?

Успех и провал этих фирм и компаний имеют одну общую особенность. Все они являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы

2. Наличие, по крайней мере, одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (определение Честера Бернарда, одного из классиков менеджмента 30-40-х годов).

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Таким образом, когда употребляется слово организация, имеется в виду формальная организация.

Отношения между людьми формальных организаций реализуются нормативными документами (приказы, законы, постановления и т. д. ). В неформальной организации отношения между людьми формируются на основе личных симпатий.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент - это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

Один простой пример: “МакДоналдс” является организацией, состоящей из 8 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих “ за кулисами”, ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение “МакДоналдс” имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы.

Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и. т. д. Основная причина, позволившая “МакДоналдсу” стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех выше перечисленных целей, но и эффективно взаимоувязать их с наименьшими затратами.

**2. Жизненный цикл организации.**

Жизненный цикл организации можно разделить на 4 этапа (рис. 1):

Создание - организация находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции, цели нечеткие, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

Рост - развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации, коммуникации в рамках организации и ее структура остаются неформальными.

Зрелость - структура организации стабилизируется, растет роль руководящего звена, процесс принятия решений становится взвешенным, растет выпуск продукции, расширяется рынок оказания услуг.

Упадок - в результате конкуренции организация сталкивается со спадом спроса на ее продукцию и услуги, растет потребность в работниках, не эффективна система мотивации, громостская система контроля, отсутствие новых идей. В результате этого организация начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую схему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура.

|  |
| --- |
| I  II  III  IV  создание  зрелость  рост  упадок |

Миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, т. е. выражает смысл ее существования.

Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация , к чему она стремится, какова ее философия, а так же способствует формированию определенного имиджа организации.

Миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

Миссия создает возможности для более действенного управления организацией.

Цели – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых для нее является желательным, на достижение которых направлена ее деятельность.

Направления, по которым устанавливаются цели в организации:

прибыльность

положение на рынке

производительность труда

финансовые ресурсы

мощности организации

человеческие ресурсы

работа с покупателями

благотворительность

и т. д.

Требования к целям:

достижимость

соизмеримость

конкретность

совместимость

приемлемость

**1. 2 Характеристика и типы организационных структур**

Общие характеристики организаций

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Ресурсы.

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов.

Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. “Эппл” и “Ай Би Эм” используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям “Эппл” и “Ай Би Эм” решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно идет компания на пути достижения желаемых результатов.

Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по выработке информации, такие как “Эппл” и “Ай Би Эм” столь стремительно росли.

Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой.

Горизонтальное разделение труда – качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности.

По горизонтали труд разделяется по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение, прежде всего в специализации работников по видам деятельности. Выделяются отдельные функции и работники для их выполнения.

Разделение труда по товарно-отраслевому признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операциях.

Квалификационное разделение труда основывается на там, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой квалификации.

Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у “МакДоналдса”, можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Подразделения.

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация “МакДоналдс” имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации - отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т. д. Эти подразделения у “МакДоналдса” имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. “МакДоналдс”, например, являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности.

Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы - выбора размещения новых мест предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам, такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Западной Европы, группа Восточной Европы и т. д.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

Вертикальное разделение труда основывается на выделение органа управления, который определяет круг обязанностей подчиненных, планирует, координирует, мотивирует и контролирует деятельность работников. .

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, - группа плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения: она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т. е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда.

Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления.

Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй - в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим.

Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция - координирование - выполняется.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена, в компании “Ай Би Эм”, например, сами иногда звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того, чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом.

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. При этом важно выполнение следующих условий:

решение одних и также вопросов не должно находится в ведение разных подразделений;

все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;

на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Между отдельными подразделениями могут быть вертикальные и горизонтальные связи.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ - это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ - это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов.

До сих пор мы рассматривали организацию с функциональной точки зрения. Однако анализ взаимоотношений между различными должностями и постами показывает, что существует целый ряд типов организационных структур, среди которых построение по принципу отделов (подразделений) является наиболее простым. Сейчас же к вопросу об организации мы подойдем с точки зрения распределения полномочий, производственных обязанностей.

Организационная структура – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Элементами структуры являются:

- звенья

уровни (ступени)

связи (горизонтальные и вертикальные)

Все организационные структуры делятся на механистические (бюрократические) и органические (адаптивные).

|  |  |
| --- | --- |
| Бюрократический тип | Органический тип |
| Четко определенная иерархия | Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем |
| Система обязанностей и прав | Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований |
| Разделение каждой задачи на ряд процедур | Процессный подход к решению проблем |
| Обезличенность во  взаимоотношениях | Возможность самовыражения, саморазвития |
| Жесткое разделение трудовых функций | Временное закрепление работы за  интегрированными проектными  группами |
| Централизованное принятие решений | Децентрализованное принятие решений |
| Объективные критерии подбора кадров | Субъективные критерии подбора кадров |

Бюрократический тип может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология и имеется нединамичное внешнее окружение.

Органический тип эффективен, когда используется не рутинная технология и имеется динамичное окружение.

Эти типы организационных структур еще подразделяются следующим образом:

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ ТИП

ОРГАНИЧЕСКИЙ ТИП

Дивизиональные

Традиционные

Линейные

Линейно-функциональные

По продукту

Функциональные

По региону

По потребителю

Матричные

Проектные

ЛИНЕЙНАЯ - представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

Преимущества:

единство и четкость распорядительства

простота управлением

согласованность действий исполнителей

оперативность в принятии решений

четко выраженная ответственность

Недостатки:

высокие требования к руководителю

перегрузка информацией

концентрация власти в управляющей верхушке

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ - система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В чистом виде эта система используется очень редко.

Преимущества:

высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций

освобождение некоторых линейных менеджеров от решений специальных вопросов

уменьшение потребности в специалистах широкого профиля

Недостатки:

длительность принятия решений

трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами

чрезмерная заинтересованность в реализации целей м задач своих подразделений

Наиболее распространена линейно-функциональная система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их, подчиненным подразделениям. подчиненные выполняют одинаковые функции.

Преимущества:

более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

освобождение главного линейного менеджера от решения глубокий проблем

Недостатки:

недостаточно четкая ответственность

отсутствие взаимосвязей м взаимодействий на горизонтальном уровне между производственными отделениями

При очень большом объеме разнообразных вопросов такая схема чрезвычайно усложняет работу линейного руководителя. Для ее упрощения по определенным вопросам функциональные подразделения могут непосредственно руководить нижестоящими подразделениями. Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками. На предприятиях могут быть использованы безцеховая, цеховая, корпусная или смешанная структуры управления.

Наиболее простой структурой является безцеховая, при которой производство делится на участки, возглавляемые мастерами. Мастера могут непосредственно подчиняться руководителю предприятия либо старшему мастеру, который подчиняется руководителю предприятия. Эта структура может оказаться целесообразной на мелких и средних промышленных предприятиях.

Основным производственным звеном крупного промышленного предприятия является цех. При цеховой структуре управления руководителю предприятия подчиняются начальники цехов. Начальнику цеха подчиняются начальники участков, либо старшие мастера, либо мастера. Старшему мастеру подчиняются мастера. Начальнику участка подчиняются старшие мастера, которым в свою очередь подчиняются мастера.

На особо крупных предприятиях может использоваться корпусная структура. В этом случае предприятие подразделяется на корпуса, корпуса делятся на цеха, а цеха - на участки.

На предприятиях могут применяться и смешанные структуры управления. Например, на предприятиях со структурой могут быть отдельные цеха, а на предприятиях с цеховой структурой - участки, подчиненные непосредственно руководству предприятия.

Экспертным путем установлено, что возможно три варианта количественного состава сотрудников, подчиненные одному руководителю:

пять - семь человек, если подчиненные выполняют различные функции;

восемь - двадцать человек, если подчиненные выполняют сходные функции;

двадцать один - пятьдесят человек, если подчиненные выполняют одинаковые функции.

Управление предприятием в современных условиях должно осуществляться на основе принципа права собственника на использование своего имущества.

Собственник может реализовать свои права по управлению пред- приятием непосредственно или через уполномоченный им орган. Таким органом в соответствии с Уставом предприятия может служить совет или правление предприятия.

Правление предприятия состоит из равного числа представителей, назначаемых собственником имущества предприятия. Численность правления предприятия и срок его полномочий определяются уставом предприятия. Заседание совета проводит председатель, который избирается из числа членов правления открытым или тайным голосованием.

Правление предприятия вырабатывает общее направление экономического и социального развития предприятия, устанавливает порядок распределения чистой прибыли, принимает решение о выпуске ценных бумаг, о покупке ценных бумаг других предприятий, решает вопросы создания и прекращения деятельности филиалов, дочерних предприятий и других обособленных подразделений.

На общем собрании предприятия решаются вопросы входа и выхода в ассоциации и объединения, устанавливается направление внешнеэкономической деятельности, рассматриваются и разрешаются конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом предприятия, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные уставом предприятия.

Правление предприятия на своих заседаниях рассматривает и решает вопросы, отнесенные к его компетенции, однако в оперативно-распорядительную деятельность администрации деятельность правления не допускается. Все вопросы оперативной деятельности предприятия решают руководитель предприятия и назначенные им заместители, руководители подразделений аппарата управления, цехов, отделов, участков и т. д. , а также мастера.

Назначение руководителя предприятия является правом собственника имущества предприятия и реализуется им либо непосредственно, либо через правление предприятия. При назначении руководителя на должность с ним заключается контракт, в котором определяются права, обязанности и ответственность руководителя, условия его материального обеспечения и возможного освобождения от должности с учетом определенных гарантий.

Решения по социально-экономическим вопросам деятельности предприятия вырабатываются и принимаются органами управления предприятия.

Аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, что бы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

Приведем в пример структуру аппарата управления крупного запорожского металлургического предприятия, имеющего развитое энергоёмкое производство – ОАО «Днепроспецсталь».

ОАО «Днепроспецсталь»:

форма собственности – коллективная;

высший орган – общее собрание ОАО «Днепроспецсталь»;

исполнительный орган – правление ОАО «Днепроспецсталь»;

руководитель работы правления – председатель правления ОАО «Днепроспецсталь».

Предприятие возглавляет председатель правления, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед общим собранием. Председатель правления 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.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии. Главный инженер возглавляет производственно–технический совет предприятия, являющийся совещательным органом. Ему подчиняются отделы:

технический;

главного механика;

главного энергетика;

производственно – диспетчерский;

технического контроля;

техники безопасности.

В задачи технического отдела входят вопросы совершенствования выпускаемой продукции, разработки новых видов продукции, внедрение в производство новейших достижений науки и техники, механизации и автоматизации производственных процессов, соблюдение установленной технологии и др.

Отдел главного механика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает контроль за работой и наладку технологического оборудования, проводит все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

Отдел главного энергетика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплом, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, тепла, топлива, сжатого воздуха и др. , а также мероприятия по их экономии, использованию вторичных энергоресурсов, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических и производственных цехах, проводит работы по научной организации труда в энергетических цехах и совершенствованию учета, расчету потребностей и составления энергобалансов, анализу, учету и представлению отчетности, проводит инструктаж и обучение персонала, осуществляет производственные связи с другими подразделениями предприятия и районными энергоснабжающими организациями.

Производственно - диспетчерский отдел осуществляет оперативный контроль за ходом производства, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства и др.

Отдел технического контроля осуществляет контроль за комплексностью и качеством готовой продукции, разрабатывает предложения по предупреждению и уменьшению брака, организует контроль за качеством поступающего на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов и др. Качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

Главный экономист, являющийся заместителем председателя правления по экономическим вопросам, руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшения организации производства, труда и заработной платы, организации внутризаводского хозрасчета и др. Ему могут подчиняться планово-экономический отдел, бухгалтерия, финансовый отдел, экономическая служба.

Планово-экономический отдел разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и завода, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Финансовый отдел- производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, топлива, материалов и т. д. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, свое- временный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом.

Экономическая служба проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию и др.

Заместитель председателя правления по хозяйственным вопросам руководит материально-техническим снабжением и сбытом продукции, работой жилищно-коммунального хозяйства и др.

Заместитель председателя правления по кадрам руководит отделом организации труда и заработной платы и отделом кадров.

Отдел организации труда и заработной платы разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель - это руководитель, и хотя организации, сферы и ответственность могут различаться, работа председателя правления, директора имеет много общего с работой мастера на сборочном конвейере.

Дивизиональная организационная структура используется в условиях много продуктового производства или в многонациональных компаниях. Высший уровень структуры распределяет основные ресурсы, принимает стратегические решения, а подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Достоинства:

разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество

эта структура эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюктуры и мало зависит от технологических нововведений

Недостатки:

из-за роста упраленческоогго аппарата растут накладные расходы

централизованное распределение ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотраслевых конфликтов

Проектная организационная система – временная структура, создаваемая для решения конкретных задач и проектов, для осуществления определенных проекта в одну команду собираются работники различных профессий. После завершения проекта работники возвращаются в свои подразделения.

Матричная организационная система – разновидность проектной организационной системы, при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям своих функциональных подразделений.

Достоинства:

усиление контроля за отдельными задачами проекта

повышение личной ответственности

повышение мотивации деятельности

рациональное использование кадров

рост творческой активности персонала

возможность быстро реагировать и адаптироваться к внешним и внутренним изменениям в организации.

Недостатки:

- сложная структура соподчиненности.

**1. 3 Взаимосвязь организации с внешней средой**

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть “островом в себе”. Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства, меняющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, возрастающие запросы наемных работников, деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т. п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования. Руководитель должен учитывать это значительное влияние.

Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции.

Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти новых людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров. Самые хорошие руководители в компании “Ай Би Эм” ничего не могут сделать, чтобы удержать маленькую японскую компанию от выхода на рынок с новой интегральной схемой, которая делает некоторые виды продукции “Ай Би Эм” устаревшими.

И “МакДоналдс” не добьется никакого успеха пытаясь помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит ее затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознание новых культурных ценностей. Например, на японский рынок проникли и успешно действуют там лишь очень немногие американские компании такие как “Кока-кола” и “МакДоналдс”. А ведь на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

Внешняя среда не может быть постоянной, она изменяется. Таким образом, можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо.

«Спокойная» внешняя среда. Чарльз Ф. Сэйбл и Джейн Е. Прокоп в своей работе «Стабилизация через реорганизацию», а также Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в книге «Реорганизация корпорации» пишут, что примерно до 1975 года внешняя среда организаций была устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, изменения в ней были незначительны, т. е. можно говорить о существовании «спокойной» внешней среды. Менеджеры того времени должны были организовывать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все благоприятные возможности, предоставляемые подобной атмосферой вокруг них. В результате чего происходило следующее:

длительные циклы жизни товаров;

наличие большого времени на разработку новых продуктов (технологий, услуг);

увеличение размеров компаний с пирамидальной структурой —содержание в составе компании собственных экспертных подразделений;

массовое производство;

содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Изменчивая внешняя среда. Те же авторы говорят, что примерно с конца 70‑х, начала 80‑х ситуация начала усложняться. Среди многих причин этого был и стремительный научно-технический прогресс.

Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в «спокойной» среде. Правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких турбулентных окружениях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

Глобальные изменения. В результате равномерного перехода внешней среды из «спокойного» состояния в изменчивое, произошли глобальные изменения основных экономических показателей среды. Так, можно отметить:

резкое укорочение жизненных циклов товаров;

уменьшение сроков разработки товаров;

невыгодность содержания складов;

изменение требований к технической подсистеме организации;

усложнение продукции;

изменение отношений заказчик-изготовитель (уверенность в компетентности);

нереальность содержания собственных экспертных наукоемких служб;

потребитель диктует поставщику;

ужесточение конкурентной борьбы;

цены более не самое главное условие в кооперации.

Усложнение продукции, естественно, привело к усложнению разработки ее новых видов. Вместо разработки продукта как единого целого, фирмы производят его разделение на отдельные дискретные части или подсистемы, формулируют требования к работе каждого из них, а затем поручают дальнейшее тщательно продуманное описание и проектирование фирмам, специализирующимся в соответствующей области. За счет параллельного исполнения экономятся затраты и время проектирования. Например, покупатель получает выгоду от специальных знаний и компетенции, которые специалист приобрел, решая проблемы других клиентов, и по выполнению заказа, оплачивает затраты на производство таких знаний, вместо того, чтобы брать эти затраты на себя целиком (это не единственное преимущество описанного подхода). Тут же содержится объяснение невыгодности содержания собственных экспертных служб. Сейчас даже крупнейшие фирмы не могут позволить себе иметь собственные экспертные знания и инвестиционный капитал, достаточные для того, чтобы успевать идти в ногу со всеми нововведениями, соответствующими текущему и будущему спросу на продукцию.

Турбулентная среда предъявляет именно требования, которым существующие в этой среде предприятия вынуждены подчиняться. Условия «звучат» как требования еще и потому, что если менеджеры компании, какой сильной она бы ни была, не «уловят» изменения в окружающей среде и вовремя не изменят свою компанию, то через некоторое, довольно небольшое время уже будет поздно что-либо предпринимать и прежние позиции будут проиграны более современным конкурентам.

Коротко эти требования таковы:

уменьшение размеров организации;

реорганизация (reengineering);

постоянное отслеживание ситуации во внешней среде;

немедленная реакция на изменения внешней среды;

введение системы производства «in time».

При «in time» производстве части изготавливаются в точно назначенный момент времени так, что дефекты обнаруживаются, а их причины устраняются немедленно по ходу перемещения заготовки от позиции к позиции, в идеале, вообще без попадания на склад.

Заметим, авторы книги «Реорганизация корпорации» считают, что концепция реорганизации по своей значимости стоит в одном ряду с теорией Адама Смита. Даже более того, они утверждают, что теория Смита работала на практике более 200 лет, и сейчас полностью изжила себя. В свое время она произвела подлинную революцию в деловом мире. Реинжиниринг (реорганизация, reengineering) призван совершить подобную революцию в современных условиях, придя, таким образом, на смену ушедшей в историю теории Адама Смита. Авторы упомянутой работы не одиноки в подобных суждениях, с ними согласны ведущие ученые современности.

Граница системы. Если существует отдельная организация, существует среда вокруг нее, следовательно, должна быть граница, отделяющая организацию от не организации. Менеджеры должны управлять этой границей для того, чтобы создать условия воздействия на процессы внутри организации и ее взаимодействия со средой, что очень важно для нормального функционирования организации как живущей системы. Граница создается как физическая составляющая (ограничивает рамки здания), так организационная (отличия в уровнях заработной платы, социальных условий), так и в сознании людей (имидж организации, гордость принадлежностью к организации).

Граница управляема, значит, она будет прозрачна для входов организации и ее выходов. Внутри границ происходит трансформация входов в выходы. Входом в процессы трансформации организации могут быть материалы, люди, информация или любые их комбинации. Существующие входы могут быть неочевидны до тех пор, пока не определены процессы трансформации. Выходы организации — это ее продукция (товары, услуги). Выходы организации экспортируются ею в среду. Ценность доходов организации от реализации ее выходов в том, что они дают доступ к новым партиям ресурсов (входов), необходимых для ее дальнейшего функционирования — жизни.

Для живых систем процесс трансформации входов в выходы заключается в изменении структуры потребляемой пищи (вход) путем ее переваривания (трансформация) в сохранение себя и продолжение своего рода (выход). В живущих системах, организациях, трансформация — это, например, переработка орехов в ореховое масло, природной нефти во множество других продуктов, карточек учета рабочего времени в чеки по их оплате, голодного человека на входе столовой в сытого на выходе, больного пациента клиники —в здорового человека. Менеджмент управляет процессом трансформации, манипулирует входами и подстраивает выходы в соответствии с существующими запросами рынка (внешней среды).

Характеристика предприятия

Общие сведения.

"Измайловская хлопчатобумажная прядильно-ткацкая фабрика" основана в 1851 году. Затем путём преобразования арендного предприятия "Измайловская хлопчатобумажная прядильно-ткацкая фабрика" в соответствии с Законом РФ от 3 июля 1991 г. № 1531-1 "О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации" создано акционерное общество "Измайловская мануфактура" (далее "общество") и зарегистрировано Московской регистрационной палатой 6 апреля 1993 г. , регистрационный номер 023. 453.

Организационно-правовая форма.

Полное наименование общества: Открытое акционерное общество "Измайловская мануфактура". Сокращенное наименование общества: АО "Измайловская мануфактура".

Место нахождения общества (юридический адрес): Российская Федерация 105425 Москва, 3-я Парковая ул. , д. 41 а.

Уставный капитал общества составляет 83902 (восемьдесят три тысячи девятьсот два) рубля. В уставном капитале данного предприятия иностранного капитала нет.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости 335. 608 (трехсот тридцати пяти тысяч шестисот восьми) рублей обыкновенных именных акций. Номинальная стоимость акции 0,25 рублей.

Общество создаёт резервный фонд в размере 15 (пятнадцати) процентов от уставного капитала. Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений от достижения им установленного размера. Размер ежегодных отчислений составляет 5 (пять) процентов от чистой прибыли.

Вид хозяйственной деятельности.

Деятельность ОАО "Измайловская мануфактура" направлена на выпуск суровых хлопчатобумажных тканей (в основном, бязь и миткаль), предназначенных для изготовления постельного белья и швейных изделий. В таблице 1 представлен выпуск продукции фабрики за 1997-1999 гг. в натуральном выражении.

Таблица 1. Годовой выпуск продукции ОАО "Измайловская мануфактура".

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Единицы измерения | 1997  год | 1998  год | 1999  год | I квартал 2000 года |
| Суровые хлопчатобумажные ткани | тыс. пог. м | 3 488 | 4 457 | 8 354 | 2 978 |
| тыс. м2 | 4 623 | 5 661 | 9 970 | 3 871 |

В таблице 2 приведены объемы реализации продукции по годам в натуральном и стоимостном выражении.

Таблица 2. Реализация продукции ОАО "Измайловская мануфактура".

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Единицы измерения | 1997  год | 1998  год | 1999  год | I квартал 2000 года |
| Суровые хлопчатобумажные ткани | тыс. пог. м | 3 439,9 | 4 409,8 | 8 284,0 | 2 839,2 |
| тыс. руб. | 9 471,4 | 17 866,1 | 54 008,0 | 17 179,4 |

Перечень профессиональных групп рабочих и специалистов.

Общее количество работающих на данном предприятии на 1 июня 2000г. составляла 404 человека. Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

Генеральный директор (1 чел. ). Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.

Коммерческий директор (1 чел. ) непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Является начальником отдела снабжения и сбыта, а также ЖЭУ (жилищно- эксплуатационное управление).

Инспектор по кадрам (1 чел. ) организует работу по подбору и изучению кадров, участвует в расстановке инженерно-технических работников и служащих, организует учет личного состава. Подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия. Назначается на должность и освобождается от должности его приказом.

Технический директор (1 чел. ) непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. В его подчинении находятся заместитель по технологии и заместитель по техническим вопросам.

4. 1. Заместитель технического директора по технологии. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора фабрики. Осуществляет организационное руководство всеми работами в прядильном и ткацком производствах.

4. 1. 1. Начальник прядильного производства. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора фабрики. Осуществляет техническое руководство технологическими цехами. Обеспечивает оперативное руководство ходом производства и ритмичную его работу.

Заместитель начальника прядильного производства. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по представлению начальника ткацкого производства, согласованному с техническим директором. Подчиняется начальнику прядильного производства. Распоряжения и указания заместителя начальника прядильного производства являются обязательными для всех рабочих прядильного производства, старшего мастера и сменных мастеров.

Старший мастер прядильного производства. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по представлению начальника прядильного производства, согласованному с техническим директором. Осуществляет техническое и организационное руководство бригадами слесарей-ремонтников по ремонту оборудования прядильного производства, рабочими мастерских по узловому ремонту, технической оснастке. В своей работе руководствуется правилами технической эксплуатации, приказами генерального директора, распоряжениями технического директора и начальника прядильного производства.

Сменный мастер прядильного производства. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по представлению начальника прядильного производства, согласованному с техническим директором. Мастер осуществляет общее и техническое руководство всеми рабочими, работающими в руководимой смене. Руководит вверенным ему коллективом в направлении обеспечения планового задания по всем технико-экономическим показателям, выпуска высококачественной продукции при минимальных трудовых затратах, создания благоприятных условий труда, сохранения технического состояния оборудования в межремонтные сроки.

4. 1. 2. Начальник ткацкого производства. В своей работе руководствуется положениями, приказами генерального и технического директоров. Обеспечивает оперативное руководство ходом производства и ритмичную его работу.

Заместитель начальника ткацкого производства. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по представлению начальника ткацкого производства, согласованному с техническим директором. Подчиняется начальнику ткацкого производства. Лично и через мастеров смен руководит всеми работами, связанными с правильной эксплуатацией, содержанием оборудования, уходом за оборудованием, его ремонтом и соблюдением технологических режимов производства.

Старший мастер ткацкого производства. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по представлению начальника прядильного производства, согласованному с техническим директором. Осуществляет техническое и организационное руководство приготовительным отделом ткацкого производства и всем ткацким производством. В своей работе руководствуется правилами технической эксплуатации, приказами генерального директора, распоряжениями технического директора и начальника ткацкого производства.

Сменный мастер ткацкого производства. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора предприятия по представлению начальника ткацкого производства, согласованному с техническим директором. Осуществляет общее и техническое руководство всеми рабочими, работающими в руководимой смене. Руководит вверенным ему коллективом в направлении обеспечения планового задания по всем технико-экономическим показателям, выпуска высококачественной продукции при минимальных трудовых затратах, создания благоприятных условий труда, сохранения технического состояния оборудования в межремонтные сроки.

4. 1. 3. Прядильный и ткацкий контролеры. Подчиняются генеральному директору и заместителю технического директора по технологии. Под их руководством осуществляется проверка физико-механических свойств промежуточной и готовой продукции: засоренности и влажности хлопка, неравноты чесальной ленты, пряжи, плотность по утку и т. д. ).

4. 2. Заместитель технического директора по техническим вопросам. Подчиняется генеральному директору и техническому директору. Контролирует обеспечение фабричных цехов водой, электроэнергией и т. д. Следит за своевременным проведением ремонтов и строительства.

4. 2. 1. Начальник транспортного цеха. Непосредственно подчиняется генеральному директору и заместителю технического директора по техническим вопросам. Осуществляет своевременное обеспечение автотранспортом и выполнение погрузочно-разгрузочных работ.

4. 2. 2. Начальник электроцеха. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по предоставлению заместителя технического директора. Осуществляет техническое и административное руководство цехом через электротехнический персонал по ремонту и электроснабжению.

4. 2. 3. Начальник паросилового цеха. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по предоставлению заместителя технического директора. Осуществляет техническое и административное руководство цехом, контроль за температурно-влажностным режимом в цехах, за коммуникациями (вода, тепло) и сантехникой.

4. 2. 4. Начальник ремонтно-строительного цеха. Назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора по предоставлению заместителя технического директора. Осуществляет техническое и административное руководство цехами, технический надзор за зданиями и сооружениями предприятия. Руководит работами по капитальному ремонту и капитальному строительству. В его ведении находится столярная мастерская и пилорама.

Начальник контрольной режимной службы (КРС). Назначается приказом генерального директора и подчиняется ему. Следит за правильностью соблюдения режима работы фирм, арендующих помещения фабрики. Обязан организовывать не менее двух раз в год проверку работоспособности средств и систем пожаротушения с оформлением акта. Следит за соблюдением экологических требований на фабрике. Регулярно осуществляет проверки КРС с целью выявлений нарушений дисциплины.

Главный бухгалтер (1 чел. ) непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

Бухгалтер-кассир (1чел. ) непосредственно подчиняется главному бухгалтеру. Свою деятельность осуществляет на основании нормативно-распорядительных документов, указаний, распоряжений главного бухгалтера.

На предприятии создан Совет директоров, в который входят генеральный директор, коммерческий директор, технический директор и главный бухгалтер.

Структура предприятия.

ОАО "Измайловская мануфактура" имеет линейно-функциональную структуру управления (см. рис. 1).

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

Генеральный директор

Служба

безопасности (КРС)

Технический директор

Инспектор отдела кадров

Коммерческий директор

Главный бухгалтер

ЖЭУ

Отдел

снабжения и сбыта

Заместитель технического директора по техническим вопросам

Заместитель технического директора по технологии

Расчетный отдел

Бухгалтерия

Товароведы

Автослесари

Начальник прядильного производства

Начальник транспортного цеха

Начальник ткацкого

производства

Лаборатория

Грузчики

Водители

Начальник электроцеха

Заместитель начальника

прядильного производства

Жестянщики

Прядильный контролер

Заместитель начальника

ткацкого производства

Слесари

Начальник паросилового цеха

Ткацкий контролер

Столяры

Старший

мастер

ткацкого производства

Старший

мастер

прядильного производства

Начальник ремонтно-строительного отдела

Плотники

Механическая мастерская

Слесари

Сменные мастера

ткацкого производства

Сменные мастера

прядильного производства

рис. 1. Структура ОАО "Измайловская мануфактура".

Структура ОАО основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

На предприятии имеют место элементы рациональной бюрократии, имеющие следующие характеристики:

Четкое разделение труда.

Иерархичность уровней управления.

Наличие стройной системы правил и стандартов.

Дух формальной обезличенности.

Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Бюрократическая система имеет следующие отрицательные свойства: преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих выполнение сотрудниками своих задач, выполнении запросов других подразделений, а также взаимодействие с клиентами. Это приводит к потере гибкости поведения.

Работа в плановом отделе

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

На рис. 2 представлена блок-схема стратегического планирования.

Оценка и

анализ внешней среды

Управленческое обследование сильных и слабых сторон

Цели

организации

Миссия

организации

Контроль реализации стратегического плана

Реализация стратегии

Выбор стратегии

Анализ

стратегических альтернатив

Оценка стратегии

Рис. 2. Блок-схема процесса стратегического планирования.

При планировании первым и одним из самых существенных решений является выбор целей организации. Основная общая цель организации — чётко выраженная причина её существования — обозначается как её миссия. Для осуществления этой миссии вырабатываются цели.

Миссия ОАО "Измайловская мануфактура":

"Удовлетворение потребностей общества путём обеспечения фирм-потребителей высококачественными суровыми хлопчатобумажными тканями, предназначенных для изготовления постельного белья и швейных изделий, при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников предприятия".

Цели предприятия.

Общие цели фирмы формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определённых ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Для того чтобы организация добилась успеха, цели должны обладать следующими характеристиками:

Цели должны быть конкретными и измеримыми.

Цели должны устанавливаться во времени, то есть иметь срок исполнения:

пять лет и больше — долгосрочная цель;

от одного до пяти лет — среднесрочная цель;

до одного года — краткосрочная цель.

Цель должна быть достижимой. Это необходимо для повышения эффективности организации.

Множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими. То есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует.

Основной целью ОАО "Измайловская мануфактура" является наращивание объемов производства, а именно: увеличение объема реализации суровых хлопчатобумажных тканей в 2000 г. на 25% по сравнению с 1999 г. , то есть с 8284 тыс. пог. м до 10355 тыс. пог. м.

Разобьем данную стратегическую долгосрочную цель на краткосрочные и среднесрочные цели. Тогда повышение объемов реализации до 2001 года на 25% будет осуществляться за счёт следующего:

Освободить арендуемое помещение и подготовить его под ткацкий цех.

Закупить необходимое оборудование.

С начала 2000 г. проводить усиленный прием на работу требуемых рабочих и специалистов.

Привлечь специалиста по маркетингу или организовать на предприятии отдел по маркетингу.

Разработать новый ассортимент суровых тканей с учетом технических возможностей предприятия, спроса потребителей и др. факторов.

В течение I квартала 2000 г. выпустить и реализовать не менее четвертой части всего запланированного объема продукции, то есть не меньше 2590 тыс. пог. м.

Увеличение объемов

реализации суровых тканей

Расширение парка оборудования

Проведение эффективных маркетинговых мероприятий

Увеличение объемов производства

Технические изменения

Увеличение численности работающих

Изменение технологии производства

Реклама и

стимулирование сбыта

Изучение спроса

Полная загрузка установленного оборудования

Изменение и расширение ассортимента продукции

Рис. 3. Дерево целей ОАО "Измайловская мануфактура".

На рис. 3 представлен перечень задач, которые необходимо осуществить для достижения цели ОАО "Измайловская мануфактура" по увеличению объемов реализации выпускаемой продукции. Ответственными за выполнение этих задач и исполнителями являются следующие должностные лица предприятия:

1) Коммерческий директор знает потребности заказчиков, поэтому располагает информацией об ассортименте тканей и объемах, необходимых потребителю. Эти данные он передает техническому директору. Затем начальники прядильного и ткацкого производств делают необходимые расчеты и определяют, сможет ли фабрика выпустить необходимые ткани в требуемом объеме и за какой срок. Если предприятие может выполнить заказ, что подтверждает генеральный директор, тогда коммерческий директор заключает контракт с потребителем при взаимном согласии обеих сторон, и фабрика, таким образом, обеспечена заказом.

2) Инспектор отдела кадров ведет учет численности работающих на предприятии и осуществляет прием людей на работу. Окончательное решение принимается генеральным директором, который подписывает приказ о приеме.

3) За техническим состоянием оборудования прядильного и ткацкого производства следят соответственно начальник этих отделов. Поэтому они доводят до сведения заместителя технического директора по технологии о состоянии оборудования, необходимости его обновления, нехватке сырья и других проблемах, связанных с выпуском продукции. Заместитель технического директора сообщает об этом техническому директору, который в свою очередь выносит обсуждение на совет директоров.

4) Часть работ по маркетингу, таких как: изучение цен на аналогичную продукцию конкурентов, работа с поставщиками и потребителями, — осуществляет отдел снабжения и сбыта. Но для более эффективного достижения поставленной цели необходимо проведение других маркетинговых мероприятий, направленных на повышение спроса на продукцию ОАО.

В данном случае предприятию рекомендуется организовать отдел по маркетингу, который будет заниматься рекламной деятельностью, изучением спроса, проведением маркетинговых исследований и разработкой маркетинговых стратегий.

Следует также отметить, что для увеличения объемов реализации можно использовать еще два пути — это повышение качества продукции и снижение цены. Но по качеству суровых тканей "Измайловская мануфактура" в настоящее время является самым лучшим предприятием на внутреннем рынке. А цену на свою продукцию фабрика не снижает даже в случае падения цен на аналогичную продукцию на рынке и рост конкуренции, предпочитая изменить ассортимент выпускаемой продукции.

Оценка и анализ внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Факторы внешней среды выделяют в семь областей:

Экономические факторы:

1) Вследствие инфляции растёт платёжеспособный спрос, а вслед за ним и равновесная рыночная цена, так как предложение не поспевает за спросом. Например, если при инфляции будут расти цены на хлопок, то увеличиться себестоимость суровых тканей, выпускаемых ОАО. Следовательно, в условиях инфляции фирмы-покупатели данной продукции смогут купить по возросшим ценам меньшее количество тканей.

2) Предприятие платит различные налоги в органы государственной власти. Это и налог на прибыль, и НДС, и налоги, взимаемые с начисленной заработной платы (отчисления в социальные фонды). В настоящее время предприятиям приходится платить большую сумму налогов, после чего у них практически не остается чистой прибыли. Что дает совсем немного возможностей для расширения производства, инноваций и нововведений. Принятый в Москве налог с продаж (ставка 4%) повлек к повышению цен на продукцию, что стало еще одним препятствием для успешной реализации товара.

3) Как видно из баланса, "Измайловская мануфактура" пользуется кредитами банков (см. приложение 1 и 2). Но не имеет просроченных задолженностей, что характеризует ОАО с положительной стороны.

4) При совершении сделок с зарубежными покупателями оплата за продукцию производится в долларах. Учитывая, что ежегодно фабрика экспортирует 60% всего выпускаемого объема суровых тканей, можно сказать, что рост курса доллара обеспечивает фабрике получение большей прибыли от реализации.

5) Работая с зарубежными покупателями, предприятие заключает контракт, в котором оговариваются базисные условия поставки продукции. Если ОАО берет на себя транспортировку товара до границы и занимается его растаможкой при вывозе из России, то изменение тарифных ставок будет влиять на цену всей сделки, в которую входит стоимость услуг по доставке.

Роста же тарифных ставок на ввозимое в Россию сырье, в частности хлопок, приведет к увеличению цен на рынке, что невыгодно предприятию.

Политические факторы:

1) Деятельность ОАО "Измайловская мануфактура" непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства. Например, оперативный, бухгалтерский статистический учёт и отчетность фабрики ведётся в соответствии с законодательством РФ.

2) Со стороны органов власти предприятию оказывается помощь в виде предоставления государственных ссуд с низким процентом кредитования (10% годовых). Также иногда проводятся государственные конкурсы, которые могут обеспечить предприятию гарантированный заказ на определенный срок.

3) Существует система взаимозачетов, например, по электроэнергии. То есть предприятие вместо денег предоставляет определенный товар.

Рыночные факторы.

1) На внутреннем рынке ОАО занимает достаточно твердую позицию, и фабрики, выпускающие аналогичную продукцию, не составляют сильной конкуренции.

2) Доступные цены и высокое качество обеспечивают предприятию достаточный портфель заказов и гарантированный доход.

3) Демографический фактор (то есть изменение возрастного состава населения) не оказывает влияние на спрос на спрос на суровые ткани, так как из них выпускаются такие готовые изделия, как: постельное белье, спецодежда, тенты, палатки и т. д.

4) Влияния изменения доходов населения оказывает незначительное влияние, и может привести лишь к небольшому снижению спроса на продукцию ОАО.

Факторы конкуренции.

ОАО может отслеживать деятельность своих конкурентов только на внутреннем рынке. Предприятие ограничивается лишь изучением цен на аналогичную продукцию других предприятий.

Однако фабрика придерживается следующей политики: если на рынке цены на суровые ткани снижаются, то предприятие меняет не цены, а ассортимент выпускаемой продукции.

Технологические факторы.

На данный момент, несмотря на то, что достаточное количество оборудования устарело, предприятие выпускает продукцию, конкурентоспособную по качеству и цене. Планируемое же расширение и обновление производства, внедрение новых технологий позволит предприятию работать более эффективно и повысить спрос на продукцию.

Международные факторы.

Как уже говорилось, ОАО имеет международные связи с потребителями своей продукции в Литве, Чехии, Венгрии, Хорватии, Словении, Бельгии. Но эти страны являются лишь посредниками для продажи тканей странам Западной Европы. Предприятие не имеет выхода со своей продукцией на рынок Европы, так как нет необходимых связей.

Одной из проблем для предприятия являются высокие цены на сырье, которое приходится покупать у фирм-посредников. Незнание рынка Средней Азии не позволяет закупать хлопок напрямую и по более дешевой цене.

Факторы социального поведения.

Предприятие с 90-х гг. столкнулось с проблемой недостатка рабочей силы, так как жители Москвы неохотно идут работать на фабрику. В большей степени это объясняется материальным фактором: недостаточно высокая заработная плата за работу на вредном производстве.

ОАО получило разрешение Правительства Москвы на привлечение рабочих из областей. На данный момент из 404 человек, работающих на предприятии, 100 человек приезжие.

При этом на балансе предприятия находится содержание двух объектов социально-культурной сферы (общежития). Всеми вопросами, связанными с жилищно-коммунальным хозяйством, занимается жилищно-эксплуатационное управление (ЖЭУ) фабрики.

Работа в отделе труда и заработной платы.

Рассмотрим важнейшие направления организации труда на примере одного из основных цехов ОАО "Измайловская мануфактура" — прядильного цеха.

Прядильный цех имеет большое количество оборудования и значительную численность обслуживающего персонала, так как является одним из основных на фабрике. Поэтому на долю этого цеха приходится от 42 до 60% всех трудовых затрат в прядении. Следовательно, большое внимание уделяется повышению производительности прядильных машин и организации труда в прядильном цехе.

Рассмотрим организацию и нормирование труда прядильщицы на пневмомеханической машине БД-200 при выработке пряжи линейной плотности 50 текс.

Пневмомеханический способ прядения имеет ряд существенных преимуществ перед кольцевым способом.

При пневмомеханическом способе прядения процессы кручения и наматывания осуществляются раздельно. Это позволяет использовать вращающиеся головки небольшого размера, частота вращения которых может во много раз выше, чем частота вращения прядильного веретена. Пневмомеханическая прядильная машина типа БД-200 работает непрерывно, так как съем бобин с пряжей осуществляется на ходу машины. Пряжу вырабатывают непосредственно из ленты с ленточной машины, что исключает операцию формирования ровницы на ровничных машинах. Пряжу можно наматывать на бобины больших размеров. Это позволяет исключить последующую дорогостоящую операцию — перематывание пряжи на мотальных машинах.

Таблица 4. Примерный график ухода за пневмомеханической прядильной машиной БД-200.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Работы | Периодичность чистки при выработке пряжи | |
| до 25 текс | свыше 25 текс |
| Чистка зоны наматывания (обмахивание рычагов, бобинодержателей) | После каждого съема | |
| Чистка зоны оттягивания (обмахивание системы крепления нажимных валиков и оттяжного вала) | 2 раза в смену | 1 раз в смену |
| Чистка поверхности за оттяжным валом | То же | То же |
| Выбирание пуха и намотов с шеек нажимных валиков | По мере необходимости | |
| Чистка зоны прядения (обмахивание поверхностей прядильных камер и пространства между ними, выбирание пуха из щелей около уплотнителей ленты) | 2 раза в смену | 1 раз в смену |
| Чистка кожуха под питающими паковками (при питании из тазов операция не производится) | То же | То же |
| Обметание поверхности кожухов привода и передач машины | # | # |

Разделение труда.

На текстильном предприятии весь промышленно-производственный персонал подразделяется на различные функциональные группы и подгруппы в зависимости от характера выполняемых функций отдельных работников.

Разделение труда должно быть рациональным, то есть должно способствовать приобретению необходимых навыков и автоматизма по выполнению определённых видов работ, что приводит к росту производительности труда. Но, в то же время, разделение труда не должно быть чрезмерным, так как уменьшение числа функций исполнителей может привести к монотонности труда, а, следовательно, к снижению производительности.

Для достижения эффективности разделения труда необходимо, чтобы каждый рабочий, независимо от выполняемых им операций, был полностью загружен в течение всего рабочего дня.

Чтобы обеспечить выполнение перечисленных выше условий, в цехе трудятся как основные, так и вспомогательные рабочие.

Основными рабочими в прядильном цехе являются прядильщицы и съёмщицы. Они выполняют все основные работы по поддержанию технологического процесса на машинах. Для осуществления нормального, бесперебойного технологического процесса им помогают вспомогательные рабочие, выполняющие различные работы.

В прядильном цехе организация труда распределена следующим образом:

Прядильщица выполняет все основные (срочные) работы для поддержания бесперебойного технологического процесса (ликвидация обрывов мычки и пряжи, обмахивание), а также съем пряжи.

Помощник мастера БД-200 осуществляет текущий (мелкий) ремонт.

Чистильщик проводит чистку прядильных машин.

Слесарь-ремонтник занимается средним и капитальным ремонтом БД.

Транспортировщик пряжи осуществляет транспортировку выработанной пряжи из прядильного цеха.

**Заключение**

В ходе исследования деятельности некоторых субъектов хозяйственной деятельности и их структуры управления были рассмотрены пять основных вопросов:

Понятие организации;

Структура управления организацией;

Взаимодействие организации с внешней средой;

Этапы и принципы построения хорошей организации;

Пути усовершенствования организационной структуры субъектов хозяйственной деятельности.

В современном мире существуют параллельно и первичные формы организации производства, и суперсовременные формы организации производства.

Проанализировав в работе деятельность некоторых предприятий, мы видим, что наиболее адекватной формой организации управления современным производством является капиталистическая кооперация, которая имеет определенные материальные и интеллектуальные ресурсы для производства или реализации определенного продукта. Значительное место в этой организации принадлежит фирмам, управленческая структура которых зависит от объемов, количества и качества продукции, которую они изготавливают, их конкурентно способности в условиях рыночной экономики.

К типовой структуре управления фирмой входят президент или председатель правления, управляющие предприятием, функциональные службы, мастера. Большая фирма имеет совет директоров или правление, президента или председателя правления, функциональные службы и мастеров. Управление в них строится по принципу функциональной, линейной и штабной организации. Функциональная организация – это организационная структура функций, что состоит из трех групп: финансовой, производственной и группы сбыта; линейная организация – это непосредственное участие в реализации функций, штабная организация – это административные службы.

Данная структура является типовой, но её реальное заполнение зависит от уровня экономической структуры, условий её функциони- рования в определенное время в определенной среде, прежде всего рыночной.

Что касается государственных форм управления, то за центральными органами закрепляется функция стратегического расчета экономического развития страны, а управление, организация намеченной стратегии полностью переносится на производственные единицы.

В этом значении рыночная демократизация управления предприятиями призвана радикально изменить саму производственную организацию, производственную систему.

Новые формы рыночной кооперации, выдвинутые самой жизнью, создают и принципиально новый комбинированный процесс труда, который исполняется в определенном, рассчитанном самими коллективами объеме. Такая форма требует и соответственного управления, которое обязано установить сотрудничество между индивидуальными работами и выполнять общие функции, которые возникают из процессов всего производственного организма.

Именно отсутствие должного сотрудничества, обусловленное внешней организацией управления, и стало одной из причин неприспособленности нашей экономической организации к условиям рынка.

Таким образом, утверждение нормального рыночного экономического развития возможно только на основе принципиально нового типа комбинированной комбинации труда, которая возникает в результате стихийного сложения новых форм её кооперации, но требует разумного управления производственным процессом. Объёмы этого процесса (а отсюда и объёмы объекта управления) зависят от конкретного экономического подразделения, которое теперь выступает как определенная экономическая подсистема, структурные элементы которой пребывают в такой связи, которая принципиально изменяет суть управления ими.

Управление производством призвано сейчас организовать, по сути, новый тип единства между индивидуальным и ассоциированным трудом, разумно используя одно из преимуществ организованного становления рынка – его способность к уместной производственной самоорганизации на основе частной собственности на средства производства. Тогда рассчитанная на рынок управленческая деятельность приобретет принципиально новые качества, раскроет свои потенциальные возможности как вид продуктивного труда.

**Список литературы**

Андрушків Б. М. , Кузьмин О. Е. «Основи менеджменту». - Львів: «Світ», 1997. -296 с.

Бавыкин В. «Новый менеджмент». -М. : Экономика, 1997. -368с.

Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. - М. : «Инфра-М», 1997. - 344с.

Вейлл Питер. Искусство менеджмента. – М. : Новости, 1999. -221с.

Гравин В. Дятлов В. Основы кадрового менеджмента - М 1996. - 608с.

Коротков С. Концепция менеджмента. : Учебное пособие. - 1996. -304с.

Кнорринг В. И. Искусство управления. М. : БЕК, 1997. - 288 с.

Паркинсон С. Н. Рустамджи М. К. «Искуство управления» /пер. с англ. К. Савельева. -М. :Агенство «ФАИР»,1997. -272с.

Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. - М. : УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.

Ладанов И. Д. Практический менеджмент. -М. 1995. -491 с.

Майталь Ш. Экономика для менеджеров Учебник. - пер. с англ. - М. : «Инфра-М», 1993. - 306с.

Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. - пер. с англ. - М. : «Дело», 1994. - 702с.

Румянцева К. Р. Менеджмент в организации. - М. : УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.

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

Шекня С. В. «Управление персоналом современной организации»: Учеб. пособие. -М. : Бизнес школа «Интел - синтез», 1999. - 300с.

«Словарь-справочник менеджмента» - М. :1998. -608с.

Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К. :МАУП, 1998. – 112 с.