## Оглавление

[Введение 2](#_Toc224473403)

[Глава 1. Система управления организацией 3](#_Toc224473404)

[1.1. Организация как система управления 3](#_Toc224473405)

[1.2. Менеджмент как управляющая подсистема. Взаимосвязь между организацией и внешней средой 5](#_Toc224473406)

[1.3. Взаимосвязь между объектом управления и субъектом управления 6](#_Toc224473407)

[Глава 2. Анализ системы управления организацией на примере ООО «УАЗ - Автотранс» 11](#_Toc224473408)

[2.1. Характеристика ООО «УАЗ - Автотранс» 11](#_Toc224473409)

[2.2. Анализ внешней среды ООО «УАЗ - Автотранс» 16](#_Toc224473410)

[2.3. Анализ внутренней среды ООО «УАЗ - Автотранс» 19](#_Toc224473411)

[2.4. Определение миссии фирмы и построение «дерева целей» 23](#_Toc224473412)

[2.5. Проектирование структуры управления организации 28](#_Toc224473413)

[2.6. Разработка концепции организационной культуры 30](#_Toc224473414)

[2.7. Мотивация труда 32](#_Toc224473415)

[Заключение 35](#_Toc224473416)

[Список литературы 37](#_Toc224473417)

## Введение

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это, же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Естественно, эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера.

Основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации, находящихся в постоянном взаимодействии. А также оценка и анализ этих факторов с помощью различных методов.

Данная тема является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

## Глава 1. Система управления организацией

## 1.1. Организация как система управления

Организация представляет собой сложную организационно-производственную систему управления.

Система – это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;

- поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы;

- если существуют подгруппы элементов, то каждая из их влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо.

Из этого следует, что «система» представляет собой некое единство, а непростую совокупность составляющих её частей.

Основными системными принципами являются:

Целостность – не сводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её элементов и не выводимость из последних свойств целого.

Структурность – возможность описания системы через установление её структуры, то есть обусловленность поведения системы не столько поведением её отдельных элементов, сколько свойствами её структуры.

Взаимозависимость структуры и среды – система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным элементом взаимодействия.

Иерархичность – каждый элемент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы.

Множественность описания каждой системы, дающее макроскопическое, микроскопическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задачей системного подхода является идентифицировать целое, объяснить поведение и свойства целого с точки зрения его роли и функции.

Система управления организацией с позиции системного подхода может быть определена как:

- концептуальная, если она рассматривается как модель системы управления;

- эмпирическая, если рассматривается конкретная организация;

- искусственная, поскольку она создана и используется людьми;

- «человеко-машинная», поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система;

- замкнутая или открытая в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации – только внутренней или связанной с окружающей средой;

- временная, поскольку она периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

Термин «система» наиболее часто употребляется в значении интегральной системы. Меньшие системы в рамках такой организации называются подсистемами, а их составляющие – элементами или компонентами.

Система управления организацией состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некоторая система, однако в ней, возможно, выделить компоненты, которые существуют на самом нижнем уроне иерархии организации. Компоненты системы обладают определёнными свойствами или характеристиками. Эти характеристики воздействуют на функционирование организации, её динамичность, точность, надёжность, гибкость и другие параметры, что предопределяет многовариантность построения организации.

Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятия решений, - менеджеры и исполнители решений – специалисты-управленцы объединены между собой системами взаимодействия. Существуют два типа взаимосвязей: формальные (вертикальные и горизонтальные), отражающие организационную структуру организации, и неформальные (в основном горизонтальные), возникающие на основе реализации интересов между отдельными менеджерами и специалистами.

## 1.2. Менеджмент как управляющая подсистема. Взаимосвязь между организацией и внешней средой

Менеджмент как управляющая подсистема системы управления является многогранным, поэтому его следует рассматривать в различных аспектах и получать соответственно разные представления. Объединить всё многообразие представлений в единое целое возможно с помощью классификатора, имеющего следующие основания классификации:

взаимосвязь между системой управления и внешней средой;

взаимосвязь между объектом управления и субъектом управления;

компоненты процессов менеджмента;

этапы принятия решений в менеджменте.

Внешняя среда является определяющей, поскольку она включает потребителей, конкурентов, партнёров, поставщиков, финансовые организации, источники рабочей силы и, конечно, различного рода государственные учреждения. Внешняя среда организации характеризуется сложностью, подвижностью, неопределённостью.

Сложность внешней среды – это многочисленность условий и факторов, без которых организация не может функционировать, и обязана на них реагировать. К числу таких внешних факторов относятся: воздействие государственных актов, заинтересованные группы влияния, конкуренты и существенные технологические изменения. Организация, использующая большое количество видов исходных материалов, различных специалистов и контактирующая с многими другими организациями, а также домохозяйствами, действует в более сложной среде, чем организация, у которой эти параметры проще. В более сложных условиях действуют быстро развивающиеся организации, использующие разнообразные технологии.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения среды вокруг организации. Практика показывает, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Кроме того, подвижность внешнего окружения может проявляться неодинаково: быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Подвижность среды определяет необходимость опираться на разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения. Подвижность среды также оценивается степенью изменчивости факторов внешней среды.

Неопределённость внешней среды является функцией количества информации, которой располагает управляющая подсистема о конкретном факторе, и функцией достоверности информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная, точная и надёжная информация. Чем неопределённее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

По степени неопределённости хозяйственные ситуации, в которых принимают решения, могут быть трёх видов: определённости, риска и неопределённости.

## 1.3. Взаимосвязь между объектом управления и субъектом управления

В соответствии с методологией системного подхода, как было показано, система управления может быть рассмотрена в микроскопическом, макроскопическом, иерархическом, функциональном и процессуальном аспекте. Если макроскопическое представление раскрывает взаимосвязь организации с внешней средой и даёт возможность провести оценку эффективности системы управления в целом, то микроскопическое представление позволяет выявить особенности взаимосвязи между объектом и субъектом управления. Как видно из кибернетической модели системы управления (рис.1), объект управления представляет собой управляемую подсистему, а субъект управления – управляющую подсистему. Между последней и объектом управления существует прямая связь в виде управляющих команд на проведение каких-либо действий и обратная связь в виде информации о результатах этих действий. Сравнение фактических результатов действий в объекте управления с целевыми командами позволяет судить об эффективности действий по управлению.

Управляющая

подсистема (орган упр

вления)

Управляемая подсистема (объект управления)

Рис.1. Кибернетическая модель системы управления: – «вход» (поставщики); - воздействие внешней среды на систему управления; - воздействие системы управления на внешнюю среду;- «выход» (поставки продуктов и услуг потребителям).

Следуя принципам микроскопического представления о системе, каждую из подсистем можно также представить состоящей из элементов, которые в подсистеме представляют ряды с горизонтальными (между равнозначными элементами) и вертикальными связями (между зависимыми по вертикали рядами элементов). Ряды элементов одного ряда образуют уровни иерархии управления в органе управления организации (рис.2).

Модель любой системы управления может быть описана с помощью пяти базовых элементов, так называемой упорядоченной пятёрки – среда, ресурсы, цель, структура, время. Их формализация позволяет построить модель организации и более глубоко исследовать происходящие процессы менеджмента в организации. Принцип «упорядоченной пятёрки» предполагает учёт взаимосвязей между пятью названными элементами организации. Эти взаимосвязи позволяют установить следующую логику менеджмента как системы управления.

Руководители высшего звена Генеральный директор

Заместители генерального

директора

Руководители подразделений

Руководители среднего звена Начальники цехов

Руководители низового Старшие мастера

звена

Мастера

Рабочие

Рис.2. Уровни в иерархии управления организацией.

Система S состоит из структурных элементов S0, которые называются её подсистемами. Множества структурных элементов системы E0 образуют элементарную базу подсистемы, то есть SS0, а S0E0.

Среда системы представляет совокупность всех объектов, окружающих систему, свойства которых не только воздействуют на систему, но и меняются под воздействием самой системы. Формализировать это определение можно формулой:

,

где – x – множество входных объектов системы со стороны среды;

y – множество внесистемных объектов среды, подвергнувшихся воздействию со стороны системы.

Ресурсы системы – это те объекты P из множества R, изменения которых зависит от эффективности изменения структурных элементов системы S, то есть RP, а SR.

Цель порождается миссией, возможностью конкретной системы удовлетворять потребности людей. Формализация цели во многом определяется уровнем формализации самой системы. В экономических задачах достаточно формализовать цель математической функцией, максимизирующей, минимизирующей или численно ограничивающей целевую установку.

Структура системы S – это такая модель S\*, которая определяется системой отношений, задающих параметры системы на каждом уровне её иерархии.

Элементарной базой системы и её подсистем: E0, E1, …, En.

Всеми подсистемами: S0i E0, S1i E1, … Sni En.

Средой для всех подсистем: 0i = x0i y0i, 1i = x1i y1i, …, ni = xni yni.

Характером отношений элементов каждой подсистемы между собой и внешней средой.

Способом агрегирования элементов на каждом уровне иерархии системы.

Метод «упорядоченной пятёрки» формализации организации позволяет путём рассмотрения её в различных аспектах методологии системного анализа проектировать эффективные системы управления, адекватные внешней среде во времени. При этом понятие «во времени» или просто время характеризует последний базовый элемент – жизненный цикл организации, то есть этапы её создания и развития.

## Глава 2. Анализ системы управления организацией на примере ООО «УАЗ - Автотранс»

## 2.1. Характеристика ООО «УАЗ - Автотранс»

Общество с ограниченной ответственностью «УАЗ-Автотранс» создано 22 октября 2002 г. в соответствии с Гражданским Кодексом РФ[[1]](#footnote-1), Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»[[2]](#footnote-2).

Общество имеет Устав, утвержденный Решением Учредителя №1 от 28.10. 2004.

Учредителем Общества является физическое лицо. Для обеспечения деятельности Общества создан уставный капитал в размере 10 000 рублей за счет вклада учредителя денежными средствами.

Филиалов и представительств Общество не имеет.д.очерних и зависимых обществ нет.

Форма собственности: частная.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «УАЗ-Автотранс».

Сокращенное наименование Общества: ООО «УАЗ-Автотранс».

Местонахождение Общества: 432049, г. Ульяновск, ул. Азовская, 99.

Целью деятельности Общества является получение прибыли.

Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные, законом, в том числе предметом деятельности общества являются:

перевозка грузов автомобильным транспортом;

перевозки пассажирские, багажа, грузобагажа и грузовые перевозки;

услуги строительно-дорожными машинами, автоуслуги;

транспортно-экспедиторские, погрузо-разгрузочные, такелажные, складские работы и услуги;

деятельность по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств, осуществляемая на коммерческой основе, в том числе: услуги по техническому обслуживанию и ремонту легковых и грузовых автомобилей, автобусов, кузовов, рабочих органов, оборудования и оснастки специальных и специализированных автотранспортных средств;

Предприятие имеет следующие лицензии:

29-Л от 12.07. 2004 – разрешает применение знака соответствия системы сертификации ГОСТ Р;

36 ЭК 007544 от 15.06. 2003 – эксплуатация стреловых самоходных кранов и автоподъемников (вышек);

АА 120985 от 23.11. 2003 – Международные грузовые перевозки автомобильным транспортом;

АА 153900 от 23.11. 2003 – перевозка пассажиров автобусами в пределах Российской Федерации;

АА 427262 от 23.11. 2003 – грузовые перевозки автомобильным транспортом в пределах Российской Федерации;

АА 427462 от 9.09. 2003 – перевозка автомобильным транспортом опасных грузов класса 2, 3 (ЛВЖ), 4(ЛВТ, СВ), 5(ОК, ОП), 6(ЯВ, ИВ), 8 (ЕК), 9 в пределах Российской Федерации;

Б 007862 от 11.06. 2003 – производство, наладка и эксплуатация природоохранного оборудования, средств измерений и контроля экологических параметров производств и транспортных средств;

Г 709500 от 15.02. 2003 – жестяницко-сварочные работы;

Г 709501 от 15.02. 2003 – подготовка к окраске и окраска;

Г 709502 от 15.02. 2003 – шиномонтажные работы, балансировка колес;

Г 709503 – от 15.02. 2003 – ремонт, зарядка и приемка непригодных к эксплуатации аккумуляторных батарей;

Г 709504 от 15.02. 2003 – регламентные работы (по видам технического обслуживания);

Г 709505 от 15.02. 2003 – монтажные и крепежные работы, связанные с заменой узлов, агрегатов и установкой дополнительного оборудования;

Г 709506 от 15.02. 2003 – ремонт двигателей;

Г 709507 от 15.02. 2003 – ремонт топливной аппаратуры бензиновых двигателей;

Г 709508 от 15.02. 2003 – ремонт КПП;

Г 709509 от 15.02. 2003 – кузовные (сварочные, жестяницкие, деревообделочные, арматурные, обойные) работы;

Г 709510 от 15.02. 2003 – малярные работы;

Г 722579 от 14.02. 2003 – деятельность по приему хранению и реализации нефтепродуктов, масел, смазок, запасных частей и специальных жидкостей (содержание и эксплуатация ведомственной передвижной АЗС);

Г 723021 от 19.01. 2004 – техобслуживание и ремонт транспортных средств, связанных с обеспечением безопасности движения;

Г 762689 от 12.11. 2004 – эксплуатация автозаправочных станций;

Г 769840 от 27.02. 2004 – оптовая, розничная и комиссионная торговля автомобилями (легковые, грузовые, специализированные) код /501/, номерными агрегатами к ним код /503/, мотоциклами и номерными агрегатами к ним код /504/, тракторами, самоходными машинами код /515/ и номерными агрегатами к ним код /517/;

Главным критерием развития ООО «УАЗ-Автотранс» является:

улучшение качества обслуживания клиентов компании;

увеличение парка собственного подвижного состава и скорости доставки;

снижение стоимости услуг.

Совместная деятельность отсутствует.

Основные рынки сбыта:

г. Ульяновск;

Ульяновская область;

Свердловская область;

Основные конкуренты предприятия:

ООО «СтройАвто» (г. Ульяновск, ул. Брестская, 80);

ООО «Симбирск-Автотранс» (г. Ульяновск, Московское шоссе, 24);

«Симбирский УТЭП» (г. Ульяновск, ул. Урицкого, 23);

ОАО «Автотранспортное предприятие №2» (г. Ульяновск, Московское шоссе, 8)

Среднесписочная численность работников – 34 чел.

Организационная структура ООО «УАЗ-Автотранс» представлена на рис.3.

Учредителем (участником) Общества является физическое лицо гражданин Российской Федерации.

Рис.3. Организационная структура ООО «УАЗ - Автотранс».

Высшим органом управления общества является общее собрание участников общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – директором Общества; избираемым (назначаемым) на общем собрании участников общества сроком на 5 лет.

Структура управления ООО «УАЗ-Автотранс» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Звенья управления показаны в табл.1.

Таблица 1. Звенья управления организационной структуры ООО «УАЗ-Автотранс»

|  |  |
| --- | --- |
| Звено | Подразделение / структурная единица |
| Линейное | Производственное подразделение во главе с главными механиками |
| Функциональное | Инженер по ТБДиспетчерКладовщикБухгалтерия во главе с главным бухгалтером |

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на автотранспортное хозяйство формально. Они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения работникам автотранспортного хозяйства. Функциональные службы осуществляют подготовку реализации услуг; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством реализации услуг.

Уровни управления ООО «УАЗ-Автотранс»:

I. Высшее руководство организации (top management):

учредитель;

генеральный директор.

II. Средний уровень (middle management) отсутствует.

III. Менеджмент первого уровня (first-line management):

механик;

главный бухгалтер.

Достоинства структуры управления ООО «УАЗ-Автотранс»:

освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;

чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими, множества оперативных задач.

## 2.2. Анализ внешней среды ООО «УАЗ - Автотранс»

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Внешняя среда ООО «УАЗ-Автотранс» по своей структуре неоднородна и представлена средой прямого и средой косвенного воздействия. Анализ внешней среды ООО «УАЗ-Автотранс» представлен в таблице 2, де рассматриваются факторы прямого и факторы косвенного воздействия.

Таблица 2.

Анализ внешней среды ООО «УАЗ-Автотранс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование фактора | Степень значимости | Характер воздействия |
| Факторы прямого воздействия:  |
| поставщики | С позиции макроскопического представления организация – это система преобразования «входов» и «выходов». Основные разновидности входов – это рабочая сила, материалы, оборудование, энергия, капитал.  | Зависимость между ООО «УАЗ-Автотранс» и поставщиками, обеспечивающими ввод указанных ресурсов, - это прямое воздействие внешней среды на организацию. Изменчивость качества и цены ресурсов создаёт определённые проблемы.  |
| материалы | Невозможность обеспечить поставки в нужных объёмах и в необходимые сроки может создать большие трудности для ООО «УАЗ-Автотранс».  | Такая система снабжения требует тесного взаимодействия ООО «УАЗ-Автотранс» с поставщиками.  |
| капитал | Для роста и процветания ООО «УАЗ-Автотранс» нужны «поставщики» капитала.  | Существует много видов потенциальных инвесторов – это банки, инвестиционные и кредитные программы, акционеры, частные лица.  |
| трудовые ресурсы | Для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, ООО «УАЗ-Автотранс» обеспечено персоналом нужных специальностей и квалификации.  | Люди, способные эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, представляют главный ресурс, использование которого обеспечивает эффективность и результативность организации.  |
| законы и государственная власть | ООО «УАЗ-Автотранс» имеет определённый правовой статус, являясь частным предприятием. Это определяет, как организация может вести дела и какие налоги должна платить.  | Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и изменчивостью. В РФ принимается множество законов, непосредственно влияющих на предприятие, регулирующие деятельность ООО «УАЗ-Автотранс».  |
| государственные органы | Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят свои собственные требования, имеющие силу закона.  | Министерства и ведомства Правительства, Центральный банк, департаменты, управления и отделы местных органов власти занимаются контролем, лицензирование деятельности по различным направлениям.  |
| законотворчество региональных и муниципальных органов власти | Дополнительно усложняют деятельность ООО «УАЗ-Автотранс» регулирующие решения субъектов Федерации и местных органов власти.  | Каждый субъект Федерации, каждое муниципальное образование требуют от ООО «УАЗ-Автотранс» приобретение лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают налогами.  |
| потребители | Эффективность ООО «УАЗ-Автотранс» зависит от её способности находить или создавать для себя потребителя результатов деятельности.  |
| конкуренты | Если не удовлетворять нужды потребителей более эффективно, чем конкуренты, то организация просуществует недолго.  | Потребители – не единственный объект соперничества. Конкурентную борьбу ООО «УАЗ-Автотранс» ведёт за трудовые ресурсы, капитал и право использовать определённые технические нововведения.  |
| Факторы косвенного воздействия:  |
| технология | Скорость изменения технологий быстро растёт, и эта тенденция сохранится в дальнейшем. ООО «УАЗ-Автотранс» должно быстро реагировать на новые разработки.  | Технологические нововведения влияют на эффективность работы ООО «УАЗ-Автотранс», конкурентоспособность, на процесс обновления услуг |
| состояние экономики | Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения ООО «УАЗ-Автотранс» капитала для своих нужд.  | Состояние экономики влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определённые товары и услуги ООО «УАЗ-Автотранс».  |
| социокультурные факторы | Это установки, жизненные ценности и традиции. Изменение установок влияет на то, что работники считают положительным в деятельности ООО «УАЗ-Автотранс».  | Эти факторы влияют на услуги, являющиеся результатом деятельности ООО «УАЗ-Автотранс», поскольку они определяют вкусы потребителей.  |
| политические факторы | Они имеют для руководителя ООО «УАЗ-Автотранс» особое значение. Один из них – отношение органов власти и управления, судебных органов к предпринимательству. Больше значение имеет фактор политической стабильности.  | Для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности, к установлению специальных пошлин.  |

Таким образом, анализ внешней среды позволяет ООО «УАЗ-Автотранс» создать перечень опасностей и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Для успешного формирования стратегии руководство должно иметь полное представление о существенных внешних проблемах.

## 2.3. Анализ внутренней среды ООО «УАЗ - Автотранс»

Менеджер ООО «УАЗ-Автотранс» формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством.

Основные переменные в ООО «УАЗ-Автотранс», которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Проанализируем внутреннею среду организации ООО «УАЗ-Автотранс» представим её в таблице 3.

Таблица 3.

Анализ внутренней среды ООО «УАЗ-Автотранс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функциональная подсистема | Роль в бизнес-процессе | Характеристика функций |
| Цели | Цель представляет собой предвосхищение результатов какого-либо рода деятельности. Цель ООО «УАЗ-Автотранс» определяет концепцию развития и основные направления деловой активности. Для достижения поставленной цели ООО «УАЗ-Автотранс» выполняет программу действий, которая позволит разрешить проблему, отделяющую данную ситуацию от желаемой.  | Основной целью ООО «УАЗ-Автотранс» является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Её планируется увеличить с помощью ориентации на минимизацию прибыли. Это обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.  |
| Структура | Организационная структура представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления.  | Структура управления ООО «УАЗ-Автотранс» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.  |
| Задачи | Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства ООО «УАЗ-Автотранс» о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.  | Руководство ООО «УАЗ-Автотранс» достигает решение задач через других людей, поэтому люди являются центральным фактором в организации.  |
| Технология | Это системное сочетание знаний, навыков, оборудования и инфраструктуры, которые необходимы для выполнения образовательных услуг.  | Задачи и технологии ООО «УАЗ-Автотранс» тесно связаны между собой. Для выполнения задач используются конкретные технологии как средство преобразования информации и «материала», поступающих на «вход» и исходящих на «выходе».  |
| Люди | Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу такого положения люди для менеджера являются “предметом номер один”.  | Менеджер ООО «УАЗ-Автотранс» формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе. Люди, работающие в ООО «УАЗ-Автотранс», очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия оказывают серьезное влияние как на характеристику работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент ООО «УАЗ-Автотранс» строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и старается устранять отрицательные последствия его действий.  |

Но следует помнить, что в управлении эти переменные никогда не должны рассматриваться отдельно. Никто не будет отрицать, что задачи организации влияют на выработку целей. Точно так и все остальные внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга (рис.4).

Цели

Люди

Задачи

Структура

Технология

Рис.4. Взаимосвязь внутренних переменных.

Этот рисунок представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей. Но нужно не забывать, что ООО «УАЗ-Автотранс» – открытая система. И поэтому эта схема не может быть адекватной полной моделью переменных, влияющих на успешность действий организации, потому что на нем показаны только внутренние переменные. Правильнее рассматривать этот рисунок как модель внутренних социотехнических подсистем организации. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому, что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

## 2.4. Определение миссии фирмы и построение «дерева целей»

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определённый вид её деятельности. Миссия детализирует статус организации и направление деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

Миссия ООО «УАЗ-Автотранс» заключается в том, чтобы оказывать услуги наивысшего качества для максимального удовлетворения запросов потребителей.

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

Путём успешного применения этих принципов ООО «УАЗ-Автотранс» сможет добиться лидирующего положения своих услуг на рынке по доле и прибыли, что приведёт к процветанию дела, рабочих и служащих.

Цель – фундаментальное понятие теории управления. Цели разделяются на общие и специфические. Общие цели отражают концепцию организации, её миссию и разрабатываются на длительную перспективу. Специфические цели разрабатываются в контурах общих целей по основным направлениям деятельности организации и по её подразделениям или дочерним организациям.

Оказание услуг наивысшего качества

Получение прибыли

Экономические цели

Маркетинговые цели

Кадровые цели

Ресурсные цели

Производственные цели

Рис.5. «Дерево целей» ООО «УАЗ-Автотранс».

Поскольку цели определяют стремление работать эффективно в заданном ими направлении, постольку для этого необходим период времени для достижения цели разделяется на этапы. На каждом таком этапе цель подразделяется на подцели с тем, чтобы чётко определить на каждом этапе количественно измеряемые рубежи. Чтобы сама цель и подцели были выполнены в полном объёме и в установленные сроки, необходима полная увязка подцелей и цели с ресурсным обеспечением для их достижения.

Чтобы лучше рассмотреть цели ООО «УАЗ-Автотранс» следует составить «дерево целей» (рис.5).

После составления «дерева целей» необходимо произвести расчёт необходимых факторов производства. Для этого определим, что прибыль от оказываемых услуг может увеличиться за счёт:

снижения расходов по оказываемым услугам;

увеличения объёма услуг оказываемых населению, с помощью нахождения новых потребителей предлагаемых услуг;

снижения транспортных расходов за счёт:

- закупки более дешёвого топлива;

- уменьшения количества поставок материала, за счёт поставки его более большими партиями;

4. снижения расходов на рекламу;

5. за счёт экономии электроэнергии и экономии горячего и холодного водоснабжения, для этого надо установить счётчики и назначить ответственное лицо, которое будет следить за экономией света и воды в помещениях;

Объём оказываемых услуг в 2009 году планируется увеличить на 7% (таб.4), для расчёта этого показателя использовалась следующая формула:

объём услуг 2008 года Ч (100 +% повышения)

100

В первом квартале объём оказываемых услуг планируется увеличить на 26%:

3568 Ч (100 + 26) = 4500 ед.

100

Во втором квартале на 3%:

4950 Ч (100 + 3) = 5100 ед.

100

В третьем квартале на 3,4%:

5800 Ч (100 + 3,4) = 6000 ед.

100

В четвёртом квартале на 2,5%:

6182 Ч (100 + 2,5) = 6335 ед.

100

В целом объём услуг в 2009 году планируется увеличить на 7%:

20500 Ч (100 + 7) = 21935 ед.

100

Таблица 4.

Планирование объёма услуг на 2009 год по кварталам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование квартала | отчётный 2008 год, ед.  | план на 2009 год, ед.  | изменение +/- |
| А  | 2 | 3 | 4 |
| 1 квартал | 3568 | 4500 | 932 |
| 2 квартал | 4950 | 5100 | 150 |
| 3 квартал | 5800 | 6000 | 200 |
| 4 квартал | 6182 | 6335 | 153 |
| Итого  | 20500 | 21935 | 1435 |

Объём услуг на 2009 год по сравнению с 2008 годом увеличился на 1435 ед. и составил 21935 ед. Это приводит к увеличению оборота.

Также планируется снизить расходы на оказания услуг за счёт закупки более дешёвого топлива для машин, сокращения штатных единиц. Ещё можно снизить расходы за счёт экономии электроэнергии, водоснабжения и отопления. Для этого устанавливаются счётчики на электричество, водоотведение и отопления и назначается ответственное лицо, которое будет контролировать использование воды и света.

Также планируется снизить постоянные издержки на 3%, а переменные на 2%. Рассчитаем плановые показатели на 2009 год (таблица 5).

Плановые постоянные расходы рассчитываются по формуле:

постоянные расходы 2008 года Ч (100 -% понижения)

100

483,2 Ч (100 - 3) = 468,7 тыс. руб.

100

Плановые переменные расходы рассчитываются по формуле:

переменные расходы 2008 года Ч (100 -% понижения)

100

323,19 Ч (100 - 2) = 316,73 тыс. руб.

100

Таблица 5.

Плановые показатели переменных и постоянных расходов ООО «УАЗ-Автотранс» на 2009 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| показатели | отчётный 2008 год | плановые показатели на 2009 год  | Изменения,+/ -  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| постоянные расходы, тыс. руб., в том числе:- отопление;- освещение;- водоснабжение;- з/п обслуживающего персонала;- аренда имущества.  | 483,2108,358,95424,331,6 | 468,79,78,18,68411,5730,65 | -14,5-0,3-0,25-0,27-12,73-0,95 |
| переменные расходы, тыс. руб., в том числе:- транспортные расходы;- расходы на з/п, выплачиваемую сдельно в% к товарообороту в сумме | 323, 1918,05305,14 | 316,7317,69299,04 | -6,46-0,36-6,1 |
| оборот, тыс. руб.  | 1179,23 | 1709,88 | 530,65 |
| уровень постоянных расходов,% | 40,98 | 27,41 | -13,57 |
| уровень переменных расходов,% | 27,41 | 18,52 | -8,89 |

Если постоянные расходы уменьшатся на 3%, то в 2009 году они составят 468,7 тыс. руб., то есть на 14,5 тыс. руб. меньше чем в 2008 году. Переменные расходы планируется уменьшить на 2%. Значит, в 2009 году они составят 316,73 тыс. руб. это на 6,46 тыс. руб. меньше чем в 2008 году.

К переменным расходом относятся транспортные расходы и расходы на заработную плату, выплачиваемую сдельно в % к обороту. Планируемые транспортные расходы должны уменьшатся на 0,36 тыс. руб. и составят 17,69 тыс. руб. Транспортные расходы могут уменьшаться за счёт экономии топлива. Для этого топливо закупается более дешёвое. Также можно уменьшить количество поставок материала, но тогда надо увеличить объём поставляемых материалов за один раз, чтобы не было их недостачи, когда спрос на них велик. Также планируется снизить расходы на заработную плату, выплачиваемую сдельно в % к обороту, она составит 299,04 тыс. руб., это на 6,1 тыс. руб. меньше чем в 2008 году. Это снижение можно сделать за счёт сокращения штатных единиц.

## 2.5. Проектирование структуры управления организации

Организационная структура управления представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчинённости, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления.

Организационная структура ООО «УАЗ-Автотранс» представлена на Рис.6.

Учредителем (участником) Общества является физическое лицо гражданин Российской Федерации.

Рис.6. Организационная структура ООО «УАЗ - Автотранс».

Высшим органом управления общества является общее собрание участников общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – директором Общества; избираемым (назначаемым) на общем собрании участников общества сроком на 5 лет.

Структура управления ООО «УАЗ-Автотранс» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на автотранспортное хозяйство формально. Они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения работникам автотранспортного хозяйства. Функциональные службы осуществляют подготовку реализации услуг; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством реализации услуг.

Достоинства структуры управления ООО «УАЗ-Автотранс»:

освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;

чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими, множества оперативных задач.

Организационная структура управления, несмотря на то что является статичной частью системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна развиваться. Этот процесс не должен быть стихийным, и его следует осуществлять целенаправленно. Можно получить всю необходимую информацию и повысить её эффективность путём заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов организации, во внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

## 2.6. Разработка концепции организационной культуры

Организационная культура - это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы, сложившиеся в деловой практике и сознании работников. Она опирается на систему ценностей организации.

Каково же содержание организационной культуры ООО «УАЗ-Автотранс»? Ведущую роль в культуре организации играют организационные ценности. Организационные ценности - это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации. Главные из них: оказание услуг; стабильные долговременные устойчивые отношения с заказчиком; максимальная экономическая эффективность, получение прибыли является важной организационной ценностью в условиях товарного производства; проведение определенной социальной политики, направленной на удовлетворение разнообразных потребностей работников предприятия.

ООО «УАЗ-Автотранс» ставит перед собой задачу оказывать услуги наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов клиентов. Успех деятельности ООО «УАЗ-Автотранс» зависит от создания благоприятных отношений с потребителями, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии.

В своих взаимоотношениях с поставщиками ООО «УАЗ-Автотранс» руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения. ООО «УАЗ-Автотранс» стремиться создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

Каждый сотрудник ООО «УАЗ-Автотранс» должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудники, в обязанность которых входит оценка безопасности предлагаемых услуг, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики услуг соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам.

ООО «УАЗ-Автотранс» стремиться создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несёт личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

ООО «УАЗ-Автотранс» руководствуется правилом приёма на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учётом требований, предъявляемых к данной должности.

Не допускается нахождения на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребления сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведения бизнеса.

Ввиду того что в конечном счёте характер организации представляет собой лишь отражение деятельности её коллектива, каждый сотрудник несёт постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками, поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью организация, как и ранее, продолжала своё стремление «поступать наилучшим образом».

## 2.7. Мотивация труда

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель ООО «УАЗ-Автотранс» должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Для удовлетворения высших потребностей руководство ООО «УАЗ-Автотранс» использует рекомендации, которые показаны в таблице 6.

Таблица 6.

Рекомендации по удовлетворению высших потребностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Социальные потребности | Потребности в уважении | Потребности в самовыражении |
| Руководитель ООО «УАЗ-Автотранс» создаёт в коллективе чувство единой команды; Строит работу так, чтобы сотрудники могли общаться; Проводит с подчинёнными периодические совещания: Не старается разрушить неформальные группы, если они не наносят организации ущерба; Создаёт условия для социальной активности работников ООО «УАЗ-Автотранс» вне её рамок.  | Руководитель ООО «УАЗ-Автотранс» предлагает подчинённым содержательную работу; Обеспечивает им положительную обратную связь с достигнутыми результатами; Высоко оценивает и поощряет достигнутые подчинёнными результаты; Привлекает подчинённых к формулировке целей и выработке решений; Делегирует подчинённым дополнительные права и полномочия; Продвигает подчинённых по служебной лестнице; Обеспечивает обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.  | Руководитель ООО «УАЗ-Автотранс» обеспечивает подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал; Даёт подчинённым сложную и важную работу, требующую у них полной отдачи; Поощряет и развивает у подчинённых творческие способности.  |

Одним из факторов успешного развития ООО «УАЗ-Автотранс» является эффективная система стимулирования труда. Она интегрирует хорошо продуманные и неукоснительно используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических и психологических стимулов.

Главным экономическим стимулом повышения трудовой активности работников является заработная плата. Задержка ее выплаты исключена.

Эффективным стимулом является предоставление работникам ООО «УАЗ-Автотранс» материальной помощи в виде различных единовременных пособий - на жилье, некоторые виды коммунальных услуг, питание, одежду, транспорт, культурные и медицинские нужды. Эти пособия носят разовый характер и выплачиваются лишь в исключительных случаях, являясь, по сути, своеобразной благотворительной помощью.

Работникам ООО «УАЗ-Автотранс» осуществляется заранее оговоренная единовременная выплата в форме выходных пособий при уходе на пенсию по достижении пенсионного возраста. Это либо особая единовременная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной пенсии. Эти выплаты не требуют каких-либо предварительных взносов со стороны сотрудников, а осуществляются на безвозмездной основе за счет прибыли предприятия. Единственное условие, дающее право на получение таких выплат, - непрерывный стаж работы на данном предприятии не менее 20 лет.

Необходимо иметь в виду, что мотивация работника сопряжена с общей системой вознаграждения в организации, которая может обеспечить огромное разнообразие, стимулируя интенсификацию труда.

## Заключение

В ходе анализа, было выявлено, что высшим органом управления ООО «УАЗ-Автотранс» является общее собрание участников общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – директором Общества; избираемым (назначаемым) на общем собрании участников общества сроком на 5 лет.

Структура управления ООО «УАЗ-Автотранс» является линейно-функциональной. Внешняя среда ООО «УАЗ-Автотранс» по своей структуре неоднородна и представлена средой прямого и средой косвенного воздействия.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды ООО «УАЗ-Автотранс», которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить – то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Миссия ООО «УАЗ-Автотранс» заключается в том, чтобы оказывать услуги наивысшего качества для максимального удовлетворения запросов потребителей.

Построение «дерева целей» показало, что необходимо произвести расчёт необходимых факторов производства, из которых следует, что если постоянные расходы уменьшатся на 3%, то в 2009 году они составят 468,7 тыс. руб., то есть на 14,5 тыс. руб. меньше чем в 2008 году. Переменные расходы планируется уменьшить на 2%. Значит, в 2009 году они составят 316,73 тыс. руб. это на 6,46 тыс. руб. меньше чем в 2008 году.

К переменным расходом относятся транспортные расходы и расходы на заработную плату, выплачиваемую сдельно в% к обороту. Планируемые транспортные расходы должны уменьшатся на 0,36 тыс. руб. и составят 17,69 тыс. руб. Транспортные расходы могут уменьшаться за счёт экономии топлива. Для этого топливо закупается более дешёвое. Также можно уменьшить количество поставок материала, но тогда надо увеличить объём поставляемых материалов за один раз, чтобы не было их недостачи, когда спрос на них велик. Также планируется снизить расходы на заработную плату, выплачиваемую сдельно в% к обороту, она составит 299,04 тыс. руб., это на 6,1 тыс. руб. меньше чем в 2008 году. Это снижение можно сделать за счёт сокращения штатных единиц.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек самоактуализирует способности, реализует свой психологический потенциал.

## Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: С учетом Федерального закона от 2 февраля 2006 года № 19-ФЗ. По состоянию на 10 апреля 2006 года. М.: Гросс-медиа, 2006.
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" // Российская газета. 1998.17 февраля.
3. Менеджмент: под общей редакцией проф. М.П. Переверзева, Москва ИНФРА-М 2007.
4. Белокоровин Э.А., Маслов Д.В. Малый бизнес: пути развития. – Архангельск: Март, 2003.
5. Шубенкова Е.В. Особенности корпоративной культуры в условиях тотального менеджмента качества // Управление персоналом. 2004. №3. С.51-55.
6. Ясин Е.Г. Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.
7. Савина О. А, Управление промышленными предприятиями с использованием систем поддержки решений. – М.: МАИ, 2006.
8. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. – М.: Дело, 2005.
9. Карпиков О.В., Смирнов В.Т. Коммерческая активность предприятия. – Орёл: ОрёлГТУ, 2003.
10. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2004.
11. Сафронов Н.А. «Экономика организации (предприятия)": учебник для средних учебных заведений – Москва: Экономист, 2003г. -251с.
12. Баканов М.И. «Экономический анализ в торговле», Москва «Финансы и статистика», 2004г.
1. Гражданский кодекс Российской Федерации: С учетом Федерального закона от 2 февраля 2006 года № 19-ФЗ. По состоянию на 10 апреля 2006 года. М.: Гросс-медиа, 2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" // Российская газета. 1998. 17 февраля. [↑](#footnote-ref-2)