**Введение**

Через преодоление очень сложных проблем, с большими трудностями наша страна осуществляет переход к рыночной экономике. Переход России на новую систему хозяйствования, затронул предприятия всех форм собственности.

Ранее руководители предприятий даже не задумывались о конкуренции, о повышении эффективности, об увеличение прибыли, так как предприятия не являлись собственностью начальника или директора.

Большинство предпринимателей, руководителей, и специалистов предприятий, зачастую даже тех, чья профессиональная подготовка включала изучение менеджмента, пока, к сожалению, не понимают сущности этой сферы деятельности и знакомы лишь с отдельными функциями системы управления. Это происходит, потому что менеджмент не дает готовых рецептов для конкретных организаций в конкретный момент времени, он лишь помогает целенаправленно искать новые решения проблем.

На производственном предприятии большое значение играют: разработка организационной структуры системы управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д.

Целью курсовой работы является рассмотрение путей совершенствования организационной структуры системы управления на предприятии. Объектом, рассматриваемым в ходе выполнения данной курсовой работы, является предприятие ЗАО «Энерготекс».

Задачи:

* Рассмотреть теоретические основы разработки организационной структуры системы управления предприятием
* Проанализировать организационно-управленческую структуру ЗАО «Энерготекс»
* Написать рекомендации по совершенствованию организационной структуры системы управления на предприятии

Структура организации это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями.

Считается, что организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должна принять организация для обеспечения производственной деятельности.

Применение предложенных рекомендаций в данной курсовой работе повысит эффективность труда управляющего персонала и организационную культуру принимаемых решений управленческой деятельности.

**Глава 1. Теоретические основы разработки организационной структуры системы управления предприятием**

**1.1 Сущность и понятие организационной структуры**

организационная управление проектирование

Категория "структура" относительно социально-экономических систем отражает состав, строение экономического объекта, внутреннюю форму системы. Наличие структуры представляет неотъемлемый атрибут всех реально существующих социально-экономических систем, потому что структура придает им целостность.

Абстрактная категория "структура" и понятие "организационная структура управления" отличаются тем, что объектом структуризации может выступать сама организация или предприятие (структура организации, структура предприятия); управление (структура управления) и каждый элемент системы управления.

Структура, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенной цели, называется организационной.

Структура организации (организационная структура) - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации (2, с.689).

Термин "функциональные области" не следует смешивать с функциями управления.

Понятие "функциональная область" относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, финансы, кадры.

Организационная структура - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели (3, с.69).

Организационная структура - это способ группировки работ и проведения линии подчинения, объединяющий работы (4, с. 331).

Структура управления рассматривается как необходимая форма реализации функций управления.

Функции и структура управления представляют две неразрывно взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны единого целого - организации системы управления и выступают соответственно как содержание и форма процесса управления. Взаимообусловленность функций и структуры управления предполагает первичность функций и вторичность структуры управления. Однако первичность и вторичность функций и структуры относительны, а не абсолютны.

Организационная структура управления с заданными функциями есть ее устройство (строение), соответствующее по составу своих элементов назначению системы.

Основные концепции, играющие отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля (2, с.90).; структура всегда должна отражать стратегию (2, с. 303); детерминизм - концепция, предполагающая, что структура организации определяется внешней средой (5, с.601).

Специализированное разделение труда представляет закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых малых, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда представляет отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий. Оно необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет сферу контроля. Сфера контроля - это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то имеет место широкая сфера контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если каждому руководителю подчиняется небольшое количество сотрудников, т.е. когда сфера контроля узкая, то в этом случае можно говорить о многоуровневой структуре. Поэтому большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Регулярное воспроизведение таких видов деятельности, как распределение заданий, руководство и координация действий сотрудников, формирует структуру организации, а потенциальная возможность различных их комбинаций объясняет различия организационных структур.

Структура не есть нечто раз и навсегда данное. Она постоянно развивается. Когда речь идет об организационных структурах, имеются в виду распределение и координация процессов труда. Структура организации - это совокупность методов разделения процесса труда на конкретные рабочие задания и координации их выполнения (5, с.526).

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями.

После выбора стратегии и разработки последующего плана руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру. При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

Считается, что организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должна принять организация для обеспечения производственной деятельности.

Сторонники ситуационного подхода исходят из того, что структура преуспевающих организаций соответствует принятой стратегии и внешней среде, в которой они осуществляют свои операции. Эффективное управление организацией предполагает формулирование адекватной стратегии, а также развитие структур, способствующих ее реализации посредством стимулирования нововведения, соответствующего условиям внешней среды. Основной акцент делается на детерминизме (форма определяется внешней средой) или на функционализме (форма способствует эффективности организации). Организационные формы развиваются постепенно, по мере того как менеджеры осознают неэффективность функционирующих механизмов. В них вносятся изменения, соответствующие различным аспектам желаемой структуры.

Сторонники ситуационного подхода считают, что менеджеры имеют право выбора, но ограниченное необходимостью адаптации структуры к внешним условиям, определяющей приемлемые результаты деятельности организации (5, с. 600-602).

Решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего управления лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях - и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая больше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. "Наилучшая" структура это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью (2, с. 331).

Нет точного ответа на вопрос, какой способ лучше всего подходит для построения структуры организации. Наилучшей организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации.

Одна из основных ошибок, совершаемых слишком многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана (2, с.303).

Объективные факторы и условия определения разнообразия организационных структур:

- размер деятельности предприятия (малое, среднее, крупное);

- специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей;

- характер выпускаемой продукции (тип производства);

- сфера деятельности предприятия (организация на местный, национальный или внешний рынок);

- масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления;

вид монополистического объединения (концерн, финансовая группа, холдинг).

Помимо перечисленных факторов, влияющих на выбор ограниченной структуры, можно отметить динамизм внешней среды, технологию, отношение к организации руководителей и сотрудников.

Динамизм внешней среды является очень сильным факторам, определяющим, какую организационную структуру должна выбирать организация. Если внешняя среда стабильна, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры.

В случае динамичности внешней среды, организационная структура должна быть органической.

Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем:

1) структура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от используемой в организации технологии;

2) организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологические обновления.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организаций.

Признаки оптимальной структуры:

- небольшое число уровней руководства;

- небольшие подразделения или автономные группы с высококвалифицированным персоналом;

- целенаправленная работа на потребителей;

- предусмотрение изменений или быстрая реакция на них;

- высокая производительность и низкие затраты - высокая эффективность.

Поскольку предназначение организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации и переменных внешней среды, в которой она осуществляет свои операции. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационных структурах, применение новых организационных форм структур. Необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организационной структуры управления на основе системного подхода. Системность подхода к формированию структуры проявляется в следующем: не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной; выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления; исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления; обеспечить ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении (2, с. 272-295).

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной степени универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы которые осуществляются в организационной системе управления. Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям: 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления; 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними; 3) регламентация организационной структуры.

Разработка организационной структуры управления предприятием включает:

- определение состава органов управления и их количество;

- установление уровня компетенции, прав, обязательств и ответственности каждого звена;

- установление количественного состава работников;

- формирование применяемых методов руководства;

- определение состава информации и техники ее обработки и использования.

Основные элементы организационной структуры управления предприятием:

- состав и структура функций управления или процессов по обеспечению потребностей и запросов потребителей;

- численность работников управления по функциям или процессам и их профессионально-квалификационный состав;

- состав самостоятельных структурных подразделений;

- количество уровней управления или автономных групп (бизнес-групп) и распределение работников между ними;

- централизация или децентрализация управления;

- информационные взаимосвязи.

Согласно классической теории организации структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале необходимо осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи - подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составляются конкретные правила.

Последовательность действий следующая:

1. Осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решаются, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

2. Устанавливаются соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определяются должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций, и поручается их выполнение конкретным лицам (2, с. 331-332).

Существуют три главных этапа в проектировании любой организационной структуры управления:

1) определение характера выполняемой работы;

2) распределение работы между отдельными позициями менеджмента;

3) классификация элементов менеджмента, разработка на этой основе логических групп управления.

1. Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи данную стадию создания организационной структуры полезно также разбить на подгруппы, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранения бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не упустить важную составляющую часть работы).

Выделяются следующие направления исследований, которые необходимо провести на рассматриваемом этапе построения организационной структуры. Они включают анализ:

1) деятельности: определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;

2)решений: какого вида решения будут приниматься, и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;

3)отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер;

4)лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать;

5) влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

2. Распределение работ между элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

3. Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей).

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию подразделений, то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогическую работу, как правило, под единым руководством начальника подразделения (3, с.69-70).

Современные подходы к организации проектирования структуры управления:

- синтез формирования структуры из некоторых ее первичных элементов на основе анализа функций;

- матрично-органический подход - структура организации проектируется на основе потребностей и запросов потребителей;

- рационализации технологии организационных процессов - решение проблемы организаций планирования, контроля, регулирования;

- организационных изменений - этот подход предполагает использование социально-психологических методов воздействия на организацию с целью совершенного ее построения и функционирования;

- ситуационный выбор характеристик организационной структуры управления.

**1.2 Методы проектирования организационных структур управления предприятием**

Под методом проектирования организационной структуры понимают научно-методические основы их разработки, используемые при построении структур управления на вновь вводимых предприятиях, а также при совершенствовании системы управления.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это - количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

а) аналогий;

б) экспертно-аналитического;

в) структуризации целей;

г) организационного моделирования

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером) по отношению к проектируемой организации.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, "узкие места" в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности орг.структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы: разработка системы ("дерева") целей; экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры; составление карт прав и ответственности за достижение целей.

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

Некоторые основные типы организационных моделей:

1) математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков, например, модели многоступенчатой оптимизации, модели системной динамики;

2) графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей;

3) натурные модели организационных структур и процессов, заключающихся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные и лабораторные эксперименты, управленческие игры;

4) математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационных структур управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Создание подразделений путем группирования аналогичных производственных функций позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства предприятием в период расширения его хозяйственной деятельности (3, с.70).

Формирование бизнес-групп (центров прибыли) в рамках закрепленного за ними процесса, представляющего определенные отношения организации с потребителями, усиливает группирование работ по рынкам. Возникают достаточно автономные группы. В результате такого подхода сближаются те, кто принимают решения, с теми, кто материализованные продукты решений покупает - потребители.

Методы распределения обязанностей по подразделениям зависят от положенных в основу признаков.

Во-первых, по признаку деления на равные по размеру группы. Этот метод применяется, когда работники одних профессий, а для достижения какой либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам. Их число зависит от потребностей самой организации.

В третьих, по территориальному признаку.

В-четвертых, на основе выпускаемой продукции. Этот способ получает распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, на основе интересов потребителя. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, а его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

При формировании подразделений во внимание принимаются следующие факторы:

стратификация, то есть, сколько может потребоваться уровней управления;

формализация, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной должна быть внутренняя структура;

централизация, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

сложность организационной структуры, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения (3, с.70-72).

**1.3 Классификация организационных структур**

Любая организация представляет собой технико-экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить характер ее взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия подразделений организации друг с другом, а также взаимодействие индивида с организацией. Немаловажное место в этом занимает структура организации, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

Взаимодействие на уровне "организация - внешняя среда" может осуществляться с помощью механистического или органического подходов. Механистический тип организационных структур характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Органический тип организационных структур определяется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Типы организационных структур по взаимодействию подразделений: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная) или традиционная, дивизиональная или отделенческая и матричная.

При линейной организации управления распределение должностных обязанностей осуществляется таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Функциональная структура - тип организационной структуры, при котором подразделения создаются в соответствии с видом выполняемых ими работ и подчинены функциональным руководителям.

Основой линейно-функциональной схемы организационной структуры являются линейные подразделения, осуществляющие на предприятии основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на "ресурсной" основе: финансы, кадры, планирование, труд и заработная плата, снабжение.

Прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким по времени или длинным. Однако он необходим, так как "перепрыгивание" через него лишает организации возможности отработки отношений "начальник-подчиненный" и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды.

Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений образует дивизиональный тип организационной структуры. Дивизиональная схема организации вырастает из департаментизации (деления предприятия на крупные организационные подразделения), в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок.

Матричная схема построения организации предназначена для объединения в группу специалистов компании с целью работы над проектом (3, с.74-76).

Организации, построенные с включением элементов матричной схемы: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Типы организаций по взаимодействию с человеком: корпоративная организация, индивидуалистская организация (3, с. 268-273).

Корпоративная организация, или корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Такое понимание корпорации следует отличать от понимания корпорации как субъекта права - юридического лица.

Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов.

Противоположным корпоративному является индивидуалистский тип организаций. Это объединение людей свободное, открытое и добровольное, осуществляющих совместную деятельность. Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований. Монополия в индивидуалистской организации заменяется сочетанием конкуренции и кооперации в деятельности ее членов.

Новые типы организаций, действующие в "информационной" среде: эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа, двойной структуры управления, техноцентричные формы, безграничные организации, развивающиеся формы организаций, виртуальные организации.

Эдхократические организации - это организации будущего. Такое название они получили за применимость к нестандартным и сложным работам, трудно определяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Многомерная организация характеризуется тремя измерениями. Матричная организация обычно является комбинацией линейно-функциональной и дивизиональной организацией, как бы складывается и имеет их измерения. Однако этот подход оставляет за границами матричной организации такие важные переменные, как территория, рынок и потребитель, с ориентацией на которых также могут объединяться работы в организации. При добавлении этого третьего измерения появляются многомерные организации.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

1. обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;

2. производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;

3. обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операций в пределах определенной территории.

Проблема создания структуры, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала, их деятельность успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и обличает в корне организации, построенные "на участии работников в управлении", или партисипативные организации, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает участие в:

- принятии решений;

- установлении целей;

- решении проблем.

Быстрые и динамичные изменения, за последнее время произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организационных структур, получивших название предпринимательских. Предпринимательские структуры не следует отождествлять с малым бизнесом, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением.

Организация, ориентированная на рынок или "движимая рынком" организация, может быть описана следующим образом. По характеру взаимодействия с внешней средой (т.е. рынком), это органический тип организации. По характеру взаимодействия частей внутри организации, это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. По характеру взаимодействия индивида с организацией; это индивидуалистский тип.

От организации, ориентирующейся на рынок, требуется соблюдение трех главных качеств: гибкости, адаптивности и инновационности. В движении в этом направлении деловых организаций проявляются следующие тенденции. В организации усиливается группирование работ по рынкам. Больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю. При этом имеет место частое изменение продукта. Ускоряются потоки информации. Структура организации начинает все больше носить сетевой характер. Система управления становится главным ресурсом предприятия. Все в организации направлено на сближение тех, кто принимает решения, с теми кто продукты решений покупает - потребителями. Это в свою очередь требует уменьшения числа уровней управления в организации и передачи ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Важное значение приобретает групповая работа, ролевое поведение и взаимодействие, основанное на доверии.

Развитие указанных тенденций меняет структуру рыночно ориентированной организации в следующих направлениях. Связи в структуре организации формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (процессы), а не отношений между функциями.

Организация проектируется исходя из потребностей потребителя. в результате чего вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы. Этим группам обычно придается статус "центра прибыли" или бизнес-группы. Сами группы, в которых все отвечают за все, функционируют в рамках закрепленного за ними бизнес-процесса.

Образуется, таким образом, сетевая схема структуры.

Необходимость усиления стратегической направленности научно-исследовательской, маркетинговой и других важнейших видов деятельности привела к возникновению двойной структуры управления предприятием. Ее суть заключается в том, что в рамках предприятия формируются так называемые стратегические зоны хозяйствования, связанные с разработкой и освоением новых технологий, видов продукции, рынков, ресурсов, ответственность за развитие которых несут стратегические хозяйственные центры. Эти центры не наделены административными правами, а осуществляют рекомендательные и координационные функции. Набор стратегических зон хозяйствования балансируется так, чтобы, с одной стороны, все "технологические яйца" предприятия не оказались в одной корзине, а, с другой стороны, не был бы превзойден оптимальный уровень диверсификации.

Сущность техноцентричных форм организационных структур заключается в следующем. В настоящее время все большее внимание уделяется электронным средствам. Устанавливаются корпоративные информационные сети; сотрудники побуждаются к использованию возможностей как этих сетей, так и общей базы данных. Изменился и порядок принятия решений. Вместо того, чтобы определить структуру, а затем - адекватные ей технологии, современные компании сначала выбирают способствующие выполнению задач электронные средства и на их основе формируют структуры. "Переменные электронного конструирования" включают в себя компьютерные сети и телекоммуникационные системы, искусственный интеллект, виртуальную реальность, факсимильную связь и могут использоваться вместо обычных переменных или расширить их, а также применяться в процессе разработки структур. Новые информационные технологии позволяют реструктурировать процесс труда, заменить "виртуальными" компонентами или "виртуальными" работниками некоторые внутренние виды деятельности, которые физически и юридически отделяются от организации, но участвуют в рабочем процессе посредством электронных систем (5, с. 612-613).

В развивающихся формах структуры организаций становятся более органическими и адаптивными. Изменения организационных структур компаний выражаются в децентрализации процессов принятия решений, движении к плоской структуре, возрастании степени неопределенности. Интернационализация деятельности приводит к размыванию границ организации. Возникла необходимость подготовки "гибких менеджеров". Индивидуальное развитие работников и организационное развитие во многом определяется корпоративной культурой, стимулирующей открытость, доверие, участие, инициативу и непрерывное обучение (5, с. 614 - 616).

Виртуальные организации предлагают рынку реальные товары и услуги, но в сравнении с традиционными компаниями обладают существенно меньшим (если вообще их имеют) числом материальных характеристик. Обычно они представляют собой объединения независимых агентов, совместно представляющих товары или услуги. Агенты в большинстве своем работают на дому, поскольку в присутствии их в офисе нет никакой необходимости, и координируют свою деятельность посредством интенсивных телефонных и электронных коммуникаций, с помощью компьютерных систем (5, с. 617).

При разработке организационной структуры студенты могут воспользоваться принципами, сформулированными А. Файолем.

1. Единство управления. Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.

2. Скалярный метод передачи полномочий. Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

3. Единство подчинения. У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.

4. Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

5. Коммуникации, система связи. Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

6. Принцип ориентирования. Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

7. Принцип избирательности. Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, то есть либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом, можно будет отсечь лишнюю, непригодную к использованию информацию.

8. Дифференциация работы. Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации.

9. Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

10. Контроль за осуществлением операций. Эту функцию целесообразно поручить четко обозначенному для этих целей аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу необходимо поощрять. 11. Планирование должно всегда предшествовать выполнению работы.

12. Гибкость. Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, с появлением новых технологий и ресурсов.

13. Доступность всех уровней организации. Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю (3, с. 77-78).

Можно воспользоваться и такими принципами:

- первичности функций или процессов по обеспечению потребителей;

- точных границ между линейным и функциональным руководством;

- расплывчатости границ между ними в автономных группах, ориентированных на рынок;

- соблюдения норм управляемости;

- минимальностей ступеней управления;

- сочетания централизации и децентрализации выполнения функций.

Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий.

Следует учитывать, что в случае необоснованно увеличенных масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными. Менеджер может потерять управление группой, возможно появление подгрупп (с неофициальным руководителем). Возникают трудности в проверке результатов деятельности группы. Снижается качество профессионального обучения работников, а также ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий, что отрицательно складывается на их моральном состоянии и результатах труда.

С другой стороны, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления. Возрастают административные затраты. Больше времени отводится на принятие решений в связи с необходимостью прохождения всех звеньев управления. Возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии работников (3, с. 79-80).

Организационная структура управления документально фиксируется в схеме структуры управления, в штатных расписаниях, положениях о структурных подразделений, а также в должностных инструкциях для исполнителей.

В схемах структуры управления отражаются состав структурных подразделений, подчиненность, внутренняя структура каждого подразделения.

Положение о самостоятельном структурном подразделении предприятия должно включать:

1. Общую часть (роль, подчиненность);

2. Цели и задачи;

3. Функции;

4. Внутреннюю структуру;

5. Взаимоотношения;

6. Права;

7. Ответственность;

8. Критерии оценки работы;

9. Порядок реорганизации и ликвидации.

Должностные инструкции содержат следующие разделы для каждого исполнителя:

1. Должностные обязанности (виды работ);

2. Должен знать (законы, постановления, ГОСТы);

3. Квалификационные требования, отражающие уровень общей и специальной подготовки и практический стаж;

4. Права и ответственность.

В штатных расписаниях регистрируется численный и профессиональный состав исполнителей в разряде каждого структурного подразделения аппарата управления.

**Глава 2. Анализ организационно-управленческой структуры ЗАО «Энерготекс»**

Структура управления ЗАО «Энерготекс» очень сложна, это связано прежде всего с огромной номенклатурой выпускаемой продукции. Такая структура предполагает большую численность аппарата управления.

Численность АУП и фонд оплаты труда:

Штатная численность, чел.159

Средний ФОТ без надбавок, тыс.р. 438

Средний ФОТ с персональными надбавками, тыс.р.452

Руководство текущей деятельностью Обществом осуществляется единоличным исполнительным органом - директором.

Права и обязанности директора определяются Уставом и Положением о директоре, утверждаемым Советом директоров. Сроки и размер оплаты услуг директора определяются Положением о директоре и контрактом, заключаемым им с Обществом. Контракт с директором подписывается председателем Совета директоров или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества.

К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Директор Общества организует выполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе:

- распоряжается имуществом Общества для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных уставом и внутренними документами Общества;

-представляет интересы Общества как в Российской Федерации, так и за ее пределами;

-председательствует на общем собрании акционеров;

- утверждает штаты, заключает трудовые договоры с работниками общества,

применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;

-представляет Общество в отношениях с третьими лицами без доверенности;

-имеет право выдавать доверенности, предъявлять иски, пользоваться всеми

-правами от имени Общества, предоставленными законодательством истцу, ответчику и третьему лицу, право подавать апелляционные и кассационные жалобы, отзывы на них и т.д.;

-совершает сделки от имени Общества, самостоятельно в пределах своей компетенции или после утверждения их органами управления.

Существовавшая организационно-управленческая структура ЗАО "Энерготекс" являлась линейно - функциональной по принципу своего построения и сильно централизованной. При такой структуре управления производством каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса. По сути, это - конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера: конструкторы разрабатывают, технологи внедряют, отдел сбыта продает и т.д. Подобная структура является оптимальной для:

компаний малого и среднего размера;

для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции.

Эта структура хорошо работает при стабильной экономической ситуации и предназначена для выполнения однотипных повторяющихся операций. ЗАО «Энерготекс» благополучно работал по такой схеме при стабильном рынке, в соответствии с утверждаемыми Москвой разнарядками. При указанных условиях (и только при них) система имеет следующие преимущества:

внутренние организационные связи ясно очерчены;

система позволяет повышать профессиональный уровень технических специалистов;

система управления и контроля относительно проста;

может быть обеспечено конкурентное преимущество через повышение качества работы функциональных подразделений;

относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Функциональная административно-командная структура управления не соответствует тем экономическим реалиям, в которых оказалось предприятие. Она не обеспечивает выполнения задач, стоящих перед ним, а именно:

выход на новые рынки;

создание в структуре завода нескольких центров прибыли;

создание условий для развития активности и ответственности руководителей отдельных производственных подразделений за конкретные результаты своей работы.

Функциональная структура несет в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения.

Основными из них можно назвать:

развитие скорее "узких" специалистов - технарей, нежели управляющих (менеджеров); для ЗАО "Энерготекс" это привело к тому, что практически на всех руководящих должностях работали высококлассные и опытные технические специалисты, однако не все из них хорошо освоили новую для себя специальность - менеджер (профессиональный управленец);

ответственность за финансовые результаты предприятия в целом несет исключительно руководитель предприятия, а критерием оценки деятельности руководителей большинства структурных подразделений является физический объем произведенной продукции, для непроизводственных - решение инженерно-технических задач и т.п. При этом они стремятся дистанцироваться от ответственности за финансово-экономические результаты деятельности подразделения, и, кроме того, традиционная система внутрифирменного учета просто не позволяет эти результаты объективно оценивать;

структура "сопротивляется" расширению профильности производства и диверсификации деятельности;

руководители специализированных подразделений ориентированы на рутинную текущую работу;

большинство структурных подразделений ЗАО "Энерготекс" по типу своей деятельности (внешней активности) не ориентировано на реальный рынок и не учитывает его потребностей.

Структура управления ЗАО Энерготекс, просуществовавшая долгие годы, являлась наиболее типичной для многих средних и крупных машиностроительных предприятий России и СНГ. Она вполне соответствовала тем задачам, которые стояли перед предприятием в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционировала. Изменение внешней среды потребовало соответствующей корректировки структуры. Руководство предприятия (еще до появления внешних консультантов) осознало тот факт, что структуру управления акционерным обществом необходимо преобразовывать в дивизиональную, при которой практически каждое структурное подразделение наделяется той или иной степенью самостоятельности, ориентируется на потребности определенного рынка и становится бизнес - единицей в составе компании.

**Глава 3. Совершенствование организационной структуры**

**3.1 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры системы управления предприятием ЗАО «Энерготекс»**

На сегодняшний день была проделана огромная работа по совершенствованию структуры управления, но при этом недостатки все же имеют место. Старая система управления оставила свой след, большая часть управленцев осталась на своих местах, структура управления поменялась, требует это и изменение отношения руководителей к своей работе.

Преимущества дивизиональной структуры управления:

обеспечивает наличие многих центров прибыли;

позволяет оценивать вклад отдельных структурных подразделений и видов деятельности в общий финансовый результат;

способствует профессиональному росту менеджеров;

способна оптимально приспосабливаться к изменениям внешней среды;

позволяет высшему руководству компании переключиться от решения текущих проблем на разработку стратегии;

обеспечивает быстрое внедрение новых идей, как технологических, так и маркетинговых;

отбирает и воспитывает предпринимателей среди широкого круга сотрудников;

позволяет наиболее оптимально управлять затратами предприятия;

при необходимости относительно просто (безболезненно для предприятия в целом) может быть произведено закрытие (ликвидация) одного из подразделений и/или видов деятельности.

Какие выгоды можно ожидать от введения новой дивизиональной административно-управленческой структуры:

изменение мышления руководителей подразделения: узкий специалист, выполняющий конкретную функцию, вырастает в менеджера, ответственного за вверенных ему людей и экономическую эффективность работы своего подразделения;

активный поиск новых рынков и проникновение на них;

возможность оценки эффективности работы подразделений по объективным критериям - реальным финансовым показателям;

материальная заинтересованность руководителей и персонала подразделений в повышении эффективности своей деятельности;

заинтересованность руководителей подразделений и персонала в повышении профессионального уровня, приобретении практических навыков работы в условиях рынка;

по результатам оценки эффективности работы подразделений можно принимать решения о ликвидации некоторых мощностей и целых подразделений или о развитии, выделении дополнительных мощностей и ресурсов для перспективных быстроразвивающихся подразделений;

роль распределителя общезаводских ресурсов оставляет за высшим руководством решающее слово на предприятии;

делегирование полномочий руководителям подразделений снимает с высшего руководства заботу о текущих вопросах и позволяет сконцентрироваться на решении стратегических задач.

Внедрение дивизиональной структуры управления может привести и к некоторым негативным моментам, о которых необходимо помнить:

сложно достигнуть идеального баланса интересов, "равноправия для всех" при установлении правил (корпоративных законов) взаимодействия самостоятельных подразделений друг с другом и центральными службами. При неизбежной разности в эффективности и скорости развития могут возникать сложности со "справедливой" оценкой вклада каждого подразделения;

могут возникать конфликты между подразделениями при распределении ресурсов;

отдельные подразделения могут попытаться сосредоточить свое внимание не на стратегических целях развития всего предприятия, а на своих краткосрочных задачах (получение сиюминутной выгоды).

Исполнительную власть в акционерном обществе Энерготекс осуществляли генеральный директор, его заместители и члены правления, им назначенные.

Действующая структура управления в условиях постоянного падения объемов производства, полной или частичной загруженности отдельных производств, цехов и других подразделений, снижения численности работающих стала громоздкой и не отвечающей современным требованиям.

Объединены отдел сбыта, отдел коммерческо-торговый и отдел маркетинга при производстве товаров народного потребления в единый коммерческий центр (КЦ). Упразднено управление материально-технического снабжения. Отделы снабжения переподчинены непосредственно заместителю генерального директора по коммерческим вопросам. Должности заместителя генерального директора объединены:

- по кадрам и режиму - с начальником отдела кадров;

- по капитальному строительству - с начальником УКСа. Упразднена должность помощника генерального директора по гражданской обороне. Его вопросы переданы начальнику штаба гражданской обороны.

Упразднена должность заместителя главного инженера по технике безопасности.

Случаи проведения реструктуризации отечественных предприятий по инициативе действующей команды менеджеров, осознавшей необходимость перемен, довольно редки, но в случае с ЗАО «Энерготекс» именно так и произошло. Возникает масса управленческих, психологических, этических трудностей. Реформы при этом, как правило, осуществляются осторожно, поэтапно. Приходится тщательнейшим образом выверять каждый шаг, находить ответы на массу вопросов, по возможности идти на компромиссы и как можно подробнее разъяснять Совету директоров, Правлению, профсоюзному комитету, всему коллективу сущность, цели и задачи проводимых преобразований. При этом правильно организованное информационное обеспечение реформ становится ключевым фактором успеха, поскольку качественно провести разукрупнение можно лишь при наличии социальной базы, представленной большинством трудового коллектива, а коллектив, чтобы определиться, должен сначала понять смысл принимаемых руководством решений. Руководство, в свою очередь, должно быть морально готово к появлению оппозиции и к долгой, кропотливой работе с ней, требующей немалого терпения и выдержки.

**Заключение**

На сегодняшний день была проделана огромная работа по совершенствованию структуры управления, но при этом недостатки все же имеют место. Старая система управления оставила свой след, большая часть управленцев осталась на своих местах, структура управления поменялась, требует это и изменение отношения руководителей к своей работе.

В данной курсовой работе основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления предприятия ЗАО «Энерготекс» можно выделить следующие:

- повышение профессионализма в управлении.

(непрофессионально принятое решение негативно сказывается на функционирование всего предприятия в целом). Поэтому нужно вести работу по повышению квалификации работников;

- применение современных технологий управления. Информация требует должного внимания (независимо от того из каких источников она получена). Ни одно управленческое решение не может быть принято без ознакомления и анализа соответствующей информации. Недостоверная информация приводит к ошибочным решениям.

Принять эффективное управленческое решение не такая простая задача.

Выработка и принятие управленческого решения - сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Выработать и принять управленческое решение невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме.

Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства, как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

В процессе управленческой деятельности руководителю зачастую необходимо пользоваться услугами консультантов. Сегодня уже понятно, что руководитель не обязан, да и не в состоянии, одинаково хорошо разбираться во всех областях деятельности предприятия. Необходимо контролировать каждый шаг выполнения принятого решения. Совершенствование системы контроля повысит эффективность принимаемых решений.

Управленческий процесс надо, по возможности, автоматизировать.

На столе у каждого руководителя должен стоять, по крайней мере, компьютер, который он должен уметь эффективно использовать. Переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления.

Структурные блоки должны быть ориентированы на товары, рынок, потребителя, а не на выполнение функций и т.д.

Численность административно управленческого персонала предприятия ЗАО «Энерготекс» нуждается в рациональном снижении. Однако простое сокращения числа рабочих мест на среднем уровне управления еще не решает проблемы. Это имеет смысл только в случае изменения организационной структуры компании в целом, так как наряду с сокращением численности управленцев необходимо перестроить и систему информационных потоков и принятия решений. В противном случае осбодившиеся места вскоре снова окажутся занятыми.

Приведенные рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления на предприятие ЗАО «Энерготекс» не являются исчерпывающими. Поэтому надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием.

**Список литературы**

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство "Питер", 2007. 816 с.

2. Борисенко И.Л. Развитие организационно - экономических наук: теория и методология. - Воронеж. гос. техн. ун-т.,2007. 151 с.

3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада Лтд», 2007. 384 с.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник. - М.: «Фирма Гардарика», 2006. 416с

5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009.501 с.

6. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие.- СПб «Специальная литература», 2007. 327 с.

7. Грейсон Дж.К мл., О.Делл К. Американский менеджмент на пороге XX века: Пер. с англ./Авт. предисл. Б.Э.Мильмер.- М.: Экономика, 2007.319 с

8. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. О.С. Виханского - М.: Прогресс, 2006. - 384 с.

9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: "Дело" 2006. 702 с.

10. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: ИНФРА - М,2008. 336 с.

11. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. - М.: Междунар. отношения, 2005. 352 с.