## *Содержание*

*Введение* **3**

1.Сущность организационной структуры  **6**

1.1. Понятие организационной структуры  **7**

1.2.Типы организационных структур и условия

их применения  **8**

1.3.Влияние организационной структуры

на эффективность деятельности организации **12**

2.1. Формирование организационной структуры  **13**

2.2. Преимущества и недостатки различных

типов организационных структур  **15**

1. Разработка предложений по

совершенствованию организационной

структуры “Инвестбанка” **17**

3.1. Общая характеристика предприятия **17**

3.2. Характеристика организационной

структуры банка  **19**

3.3. Мероприятия по совершенствованию

организационной структуры **20**

*Заключение* **22**

*Список использованной литературы* **23**

*Приложение №1* **24**

*Введение*

Целью данной работы является проведение анализа эффективности организационных структур, в практической части данной работы я привожу даю характеристику организационной структуры «Инвестбанка», и предлагаю меры по ее совершенствованию.

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, т.е. "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций, - это показывает актуальность и важность данной темы в современных условиях.

Под структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.* С этих позиций организационная структура представляется в виде *системы оптимального распределения* *функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.*

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. ***Элементами*** ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как ***полномочия***: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

*1. Сущность организационной структуры*

Структура организации включает в себя все средства, с помощью которых осуществляется:

* Распределение различных видов деятельности между компонентами организации;
* координация деятельности этих компонентов.

Действительно, без структуры, привлеченные к работе люди, были бы просто неуправляемой толпой, или, в лучшем случае, совокупностью независимых групп, а не организацией. Структура - одна из основных характеристик организации независимо от того, будь это теннисный клуб или благотворительное общество, рабочий кооператив или транснациональная корпорация.

Основными характеристиками организационной структуры являются разделение на отделы (отделения , секторы и т.д.), а также подотчетность и подчиненность. Но существуют и другие характеристики (например, информационные системы и многочисленные процедуры по координации), которые не могут быть показаны на такой схеме.

Проблемы структуры могут приобретать некоторый "драматический" оттенок: например, ликвидация отдела с передачей его секторов в другие отделы; реорганизация последовавшая за слиянием двух компаний или объединения муниципальных учреждений. Однако помимо таких значительных и кардинальных изменений термин "структура" охватывает также множество более "земных" проблем.

Изменение структуры обычно происходит медленно и спокойно, по мере того как выявляются новые проблемы и приходится модифицировать организационное устройство для того, чтобы с ними справиться. Например, должностные инструкции изменяются с целью включения новых обязанностей, появляется необходимость проконсультировать, какую-то часть персонала по некоторым вопросам, создается рабочая группа для решения определенных задач или происходит разделение обязанностей между только что образовавшимися секторами на основе традиций и практики. Таким образом, если вы даже не отвечаете за структуру Вашей организации, Вы почти наверняка несете ответственность или можете влиять на решение ряда структурных проблем на Вашем рабочем месте или в тех частях организации, с которыми Вы сотрудничаете.

* 1. **Понятие организационной структуры**

Известное исследование Бернса показывает, что работа в организации может быть разделена и скоординирована совершенно различными способами. Для того, чтобы это было сделано успешно:

Выбранные средства (то есть организационная структура) должны соответствовать обстоятельствам и условиям, сложившимся в данной организации и ее внешнему окружению.

Таким образом, то, что является оптимальным для одной организации, может не быть таковым для другой, а также то, что хорошо для организации в этом году, может не устраивать ее в следующем, не говоря уже о том, что будет через 10 лет.

Это не означает, что существует одна и только одна подходящая для Вашей 1 организации структура: в зависимости от конкретных условий из нескольких различных структур одна может быть более, а другая менее подходящей. Ни одна из них, по всей видимости, не будет абсолютно эффективной, но некоторые из них будут отвечать нуждам Вашей организация больше, чем другие.

Бернс определил два вида структур организации: механистические и органические. Он считал, что в разных случаях подходящими будут различные структуры. В органических структурах инструкций значительно меньше. Предполагается, что люди, принимая во внимание относящуюся к делу информацию и советы, решают вместе, как наилучшим образом достичь целей компании. Органические структуры поддерживают любые связи и взаимодействие, по вертикали или по горизонтали, которые содействуют выполнению работы.

Континуум между механистической и органической структурами позволяет найти в его рамках место разным структурам, первая из которых пригодна при стабильных условиях, а вторая - при управлении инновациями и в условиях неопределенности.

Согласно Бернсу, организацию нужно рассматривать как совокупность трех социальных систем: формальная система руководства, структура карьеры и политическая система.

Если в организации будет выбрана одна из неподходящих структур, то в результате появятся структурные проблемы, которые приведут к снижению производственных характеристик организации и почти наверняка станут источником стрессов для сотрудников организации. Обычно вопрос не в том, "все или ничего", "эта структура или другая", значительно чаще имеет место случай, когда отдельные элементы структуры уже не годятся.

Эти утверждения представляют основные положения так называемой ***"ситуационной теории организационной структуры".*** Очень широко принятые сейчас, эти идеи противоположны многим ранее написанным работам по вопросам организации, целью которых было установление универсальных принципов правильного управления, применимых при любых обстоятельствах. Ситуационная теория направлена на изучение основных особенностей ситуации, в которой находится организация особенностей самой организации и ее окружения - которые будут определять тип структуры, более или менее подходящей для этой организации.

В целом, то, какие структуры будут подходящими, а какие - не будут, определяется рядом взаимосвязанных факторов, таких как: размер организации, тип рынка сбыта, технология - на которых основана деятельность организации.

* 1. **Типы организационных структур и условия их применения.**

Подразделения и работники предприятия, выполняющие определённую функцию управления, образуют функциональную подсистему управления. Различают техническую, экономическую, производственную, внешних хозяйственных связей и социальную подсистемы управления.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Выделяют два типа управления организациями: ***бюрократический и органический***. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Главные понятия ***бюрократического типа организационных структур*** - рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Второй упомянутый - ***органический*** - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

**Характеристики типов структур управления**

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

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур. Все эти виды сводятся к следующим видам организационных структур:

*Линейный* используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями.

*Функциональный*: характерные его черты – углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей. Объединение по функциональному принципу предусматривает объединение специалистов одного профиля под началом отдельного менеджера.

*Смешанная* структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, - показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналам, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и другие. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабнаяструктура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь - координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название дивизиональной. Формирование этого вида структур за рубежом связано с процессами "разукрупнения" гигантских корпораций в 60-е годы. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов организационная структура организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом организационная структура оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные в принципе результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным негативом оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала прежде всего на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план; на них не хватало ни времени, ни средств. Не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, ибо оценка работы производилась, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

*Матричный* тип организационных структур строится путём сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов. Матричная структура пронизывает традиционные структуры. Сотрудник работает не на одного начальника, каждый из них отвечает за различные аспекты работы сотрудника. Тем самым менеджер матричного проекта будет иметь возможность «покупать» определенную часть времени нескольких сотрудников различных подразделений для достижения целей, связанных со всеми этими подразделениями.

Чёткое иерархическое разделение труда и специализация подразделений аппарата управления являются основными направлениями развития организационных структур

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

* 1. **Влияние организационной структуры на эффективность деятельности организации**

При неудачном построении структуры рабочее время сотрудников может интенсивно растрачиваться, и в результате сама организация станет менее результативной и производительной.

Профессор Джон Чайлд в своей книге «Организация: руководство по разрешению проблем и практические примеры » (1984) перечислил ряд симптомов или, как он их назвал, «следствий структурных недостатков»:

* Низкая мотивация;
* Запоздалые и неправильные решения;
* Конфликты и слабая координация;
* Рост расходов;
* Неадекватная реакция на изменение обстоятельств.

Проблемы структурного характера могут особенно явно проявиться в периоды изменений. Они часто возникают, когда преобразование организационной структуры происходит неразумно. Также они появляются, когда организация не в состоянии изменить структуру, когда изменения запаздывают. Нет такой структуры, которая была бы всегда эффективной. Организационные принципы распределения сфер ответственности и обеспечения сотрудничества необходимо изменять по мере появления новых обстоятельств и целей организации. В противном случае, структура будет становиться все менее и менее подходящей, и число проблем будет увеличиваться.

**2.1. Формирование организационной структуры.**

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в *принципах формирования ОСУ*, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) организационной структура множества различных ***факторов воздействия на ОСУ.***

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее. Очевидно, что организационная структура крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение организационной структура с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации организационная структура или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспосабливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование организационной структура оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и организационная структура фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

**2.2. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур.**

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая сними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособится к динамично меняющейся среде.

3. Разработка предложений по совершенствованию организационной структуры «Инвестбанка».

**3.1. Общая характеристика предприятия**

Оðãàíèçàöèÿ, где я работала - àêöèîíåðíûé êîììåð÷åñêèé áàíê. Â ñîâðåìåííîì îáùåñòâå áàíêè çàíèìàþòñÿ ñàìûìè ðàçíîîáðàçíûìè âèäàìè îïåðàöèé. Îíè íå òîëüêî îðãàíèçóþò äåíåæíûé îáîðîò è êðåäèòíûå îòíîøåíèÿ, ÷åðåç íèõ îñóùåñòâëÿåòñÿ ôèíàíñèðîâàíèå íàðîäíîãî õîçÿéñòâà, ñòðàõîâûå îïåðàöèè, êóïëÿ-ïðîäàæà öåííûõ áóìàã, à òàêæå â íåêîòîðûõ ñëó÷àÿõ ïîñðåäíè÷åñêèå ñäåëêè è óïðàâëåíèå èìóùåñòâîì.

Áàíêè, âîçíèêíóâ èç íàðîäíîõîçÿéñòâåííûõ ïîòðåáíîñòåé, îñóùåñòâëÿþò âñå ýòè ìíîãî÷èñëåííûå îïåðàöèè âî èìÿ îáùåñòâåííî íåîáõîäèìûõ ïîòðåáíîñòåé. Áèçíåñ áàíêà, åãî êîììåðöèÿ, ïîýòîìó íå ñîñòîèò èñêëþ÷èòåëüíî â äîñòèæåíèè åãî èíäèâèäóàëüíûõ öåëåé, äåÿòåëüíîñòü áàíêà êàê ýêîíîìè÷åñêîãî ïðåäïðèÿòèÿ èìååò îáùåñòâåííûé õàðàêòåð. Íî, òàê êàê áàíê ñîçäàåòñÿ êàê êîììåð÷åñêîå ïðåäïðèÿòèå, îí íå ìîæåò âûïîëíÿòü íè áëàãîòâîðèòåëüíûõ çàäà÷, íè ôóíêöèé ãîñóäàðñòâà ïî ôèíàíñèðîâàíèþ è áåçâîçäìåçäíîé ïîääåðæêå íàðîäíîãî õîçÿéñòâà.

Ìèññèÿ âñåé áàíêîâñêîé ñèñòåìû ñîñòîèò â ôèíàíñîâî-êðåäèòíîì îáñëóæèâàíèè ïðåäïðèÿòèé, îðãàíèçàöèé è íàñåëåíèÿ è èãðàåò èñêëþ÷èòåëüíî âàæíóþ ðîëü â ðàçâèòèè õîçÿéñòâåííûõ ñòðóêòóð. Îò ýôôåêòèâíîñòè è áåñïåðåáîéíîñòè ôóíêöèîíèðîâàíèÿ êðåäèòíî-ôèíàíñîâîãî ìåõàíèçìà çàâèñÿò íå òîëüêî ñâîåâðåìåííîå ïîëó÷åíèå ñðåäñòâ îòäåëüíûìè õîçÿéñòâåííûìè åäèíèöàìè, íî è òåìïû ýêîíîìè÷åñêîãî ðàçâèòèÿ ñòðàíû â öåëîì.

Â ñîîòâåòñòâèè ñ ýòèì è îïðåäåëÿåòñÿ åãî ìèññèÿ - ñîäåéñòâîâàòü ýêîíîìè÷åñêîìó ðàçâèòèþ è áëàãîñîñòîÿíèþ ïðåäïðèÿòèé è îðãàíèçàöèé, îáñëóæèâàåìûõ áàíêîì, ïóòåì ïðåäîñòàâëåíèÿ èì êà÷åñòâåííûõ áàíêîâñêèõ óñëóã òàêèì îáðàçîì è â òàêîì îáúåìå, êîòîðûå ñîîòâåòñòâóþò âûñîêèì ïðîôåññèîíàëüíûì ñòàíäàðòàì, îáåñïå÷èâàþò ñïðàâåäëèâóþ è ñîîòâåòñòâóþùóþ ïðèáûëü àêöèîíåðàì áàíêà, ëîÿëüíîå îòíîøåíèå ê ñîòðóäíèêàì áàíêà.

Íà îñíîâå îáùåé ìèññèè ôîðìóëèðóþòñÿ è óñòàíàâëèâàþòñÿ öåëè ïðåäïðèÿòèÿ - êîíêðåòíûå êîíå÷íûå ñîñòîÿíèÿ èëè æåëàåìûé ðåçóëüòàò, êîòîðîãî ñòðåìèòñÿ äîñòèãíóòü ïðåäïðèÿòèå.

Öåëè êîììåð÷åñêîãî áàíêà îïðåäåëÿþòñÿ ñ ïîçèöèé åãî äîõîäíîñòè, ðåíòàáåëüíîñòè. ñòðóêòóðû áàëàíñà, íàïðàâëåíèé åãî äåÿòåëüíîñòè.

Îñíîâíàÿ öåëü ëþáîãî ïðåäïðèÿòèÿ (èìååòñÿ â âèäó, êîíå÷íî, êîììåð÷åñêîå) - ïîëó÷åíèå ïðèáûëè. È íàø áàíê â äàííîì ñëó÷àå íå èñêëþ÷åíèå. Â óñëîâèÿõ èíôëÿöèè áàíêàì âûãîäíî áîëåå ïîëîâèíû ñâîèõ àêòèâîâ îñòàâëÿòü íåðàáîòàþùèìè. Èíôëÿöèÿ ïðîâîöèðóåò áàíêè çàäåðæèâàòü ïëàòåæè è ðàçìåùàòü ñðåäñòâà íà ðûíêå íà êîðîòêèå ñðîêè. Íåðàáîòàþùèå àêòèâû â ÑÊÂ ïðèíîñÿò îãðîìíûå ïðèáûëè ïðè ïàäàþùåì ðóáëå. Íî â íàñòîÿùåå âðåìÿ ïðàâèòåëüñòâî ïðîâîäèò æåñòêóþ ïîëèòèêó, íàïðàâëåííóþ íà ñòàáèëèçàöèþ ðóáëÿ, íà ñîêðàùåíèå äåôèöèòà ãîñáþäæåòà. Ïàäåíèå èíôëÿöèè èçìåíÿåò ñòðóêòóðó ñïðîñà íà êðåäèòû, óäëèíÿåò èõ ñðîêè. Ñëåäîâàòåëüíî, ÷òîáû ïîëó÷àòü ñòàáèëüíóþ ïðèáûëü, íåîáõîäèìî îðèåíòèðîâàòüñÿ íà èçìåíåíèÿ êîíüþêòóðû ôèíàíñîâîãî ðûíêà. Â ñâÿçè ñ ýòèì âîçíèêàåò çàäà÷à ïîñòåïåííîãî èçìåíåíèÿ ñòðóêòóðû ïàññèâîâ è àêòèâîâ áàíêà.

Íå ìåíåå âàæíîé çàäà÷åé ÿâëÿåòñÿ îáåñïå÷åíèå ëèêâèäíîñòè áàëàíñà, êàê ãàðàíòèÿ íàäåæíîñòè áàíêà, òàê êàê íåäîñòàòî÷íàÿ ëèêâèäíîñòü ôàêòè÷åñêè îçíà÷àåò íèçêóþ ïëàòåæåñïîñîáíîñòü, ÷òî â ñâîþ î÷åðåäü íå ñîäåéñòâóåò óâåëè÷åíèþ ÷èñëà êëèåíòîâ áàíêà (ñëàáî ñîáëþäàþòñÿ èíòåðåñû âêëàä÷èêîâ è êðåäèòîðîâ). À äàëüíåéøåå ðàñøèðåíèå è óãëóáëåíèå ñâÿçåé ñ ïðåäïðèÿòèÿìè îòðàñëè åñòåñòâåííî òàêæå âõîäèò â ïëàíû áàíêà.

Óâåëè÷åíèå ñîáñòâåííîãî êàïèòàëà - çàäà÷à, êîòîðàÿ ñòîèò ïåðåä áàíêîì íà ïðîòÿæåíèè âñåãî ïåðèîäà åãî äåÿòåëüíîñòè. Âåëè÷èíà ñîáñòâåííîãî êàïèòàëà îïðåäåëÿåò åãî âîçìîæíîñòè â îáëàñòè êðåäèòîâàíèÿ, ïðèâëå÷åíèÿ äåïîçèòîâ è ò.ï.

Êîãäà ãîâîðÿò î õîðîøåì áàíêå, òî èìåþò â âèäó ïðåæäå âñåãî áàíê, îáëàäàþùèé âûñîêîêâàëèôèöèðîâàííûìè êàäðàìè. È ýòî íå ñëó÷àéíî. Â áàíê êëèåíòû èäóò íå òîëüêî äëÿ òîãî, ÷òîáû ïîëó÷èòü òó èëè èíóþ ôèíàíñîâóþ óñëóãó, íî è äëÿ òîãî, ÷òîáû âîñïîëüçîâàòüñÿ ñîâåòîì áàíêà, êàê ïðàâèëüíåå îðãàíèçîâàòü áèçíåñ. Ðàçóìååòñÿ, äëÿ îáåñïå÷åíèÿ ïîäîáíîãî êà÷åñòâà ðàáîòû, â áàíêå äîëæíà áûòü ñôîðìèðîâàíà ñèëüíàÿ êîìàíäà, ñïîñîáíàÿ ïîääåðæèâàòü åãî âûñîêèé ïðîôåññèîíàëüíûé àâòîðèòåò. Â îñíîâå ðàáîòû âñåõ ïîäðàçäåëåíèé áàíêà ëåæèò ìàðêåòèíã.

**3.2. Характеристика организационной структуры банка.**

Эффективность работы банка зависит прежде всего от его организационной структуры. Структура «Инвестбанка» îïðåäåëÿòñÿ äâóìÿ îñíîâíûìè ìîìåíòàìè - ñòðóêòóðîé óïðàâëåíèÿ áàíêîì è ñòðóêòóðîé åãî ôóíêöèîíàëüíûõ ïîäðàçäåëåíèé è ñëóæá. Организационная структура является линейно-штабной ОСУ. У банка есть несколько подразделений.

Íàçíà÷åíèå îðãàíîâ óïðàâëåíèÿ - îáåñïå÷èòü ýôôåêòèâíîå ðóêîâîäñòâî êîììåð÷åñêîé äåÿòåëüíîñòüþ áàíêà. Îñíîâíîé îðãàí óïðàâëåíèÿ - ñîáðàíèå àêöèîíåðîâ áàíêà. Îí ðåøàåò ñòðàòåãè÷åñêèå çàäà÷è äåÿòåëüíîñòè áàíêà. Ýòè çàäà÷è реализуются ÷åðåç èñïîëíèòåëüíûå è êîíòðîëüíûå îðãàíû.

Ïðåäñåäàòåëü ïðàâëåíèÿ áàíêà â ñîîòâåòñòâèè ñ óñòàâîì èçáèðàåòñÿ ñîáðàíèåì àêöèîíåðîâ è ÿâëÿåòñÿ ÷ëåíîì åãî èñïîëíèòåëüíîãî îðãàíà. Òàêæå óñòàâîì îïðåäåëÿþòñÿ ïðàâà, îáÿçàííîñòè è îòâåòñòâåííîñòü ïðåäñåäàòåëÿ ïðàâëåíèÿ. Îí äîëæåí ïîñòîÿííî èíôîðìèðîâàòü ñîâåò äèðåêòîðîâ î ïîëîæåíèè áàíêà è î ïðàêòè÷åñêîé ðåàëèçàöèè ïðèíÿòîé ïîëèòèêè. Êðîìå òîãî â åãî êîìïåòåíöèþ âõîäÿò ïëàíèðîâàíèå, ñâÿçè ñ îáùåñòâåííîñòüþ, ðàçðàáîòêà ïîëèòèêè áàíêà.

Çàìåñòèòåëè ïðåäñåäàòåëÿ ïðàâëåíèÿ âîçãëàâëÿþò âåäóùèå óïðàâëåíèÿ áàíêà :

- ïî ðàáîòå ñ àêöèîíåðàìè è íàñåëåíèåì;

- ïî êðåäèòíîé ðàáîòå;

- ïî âàëþòíîé ðàáîòå (âíåøíåýêîíîìè÷åñêîé äåÿòåëüíîñòè);

- ïî îáùèì âîïðîñàì.

Îðãàíèçàöèîííàÿ ñòðóêòóðà áàíêà ñîñòîèò èç ôóíêöèîíàëüíûõ ïîäðàçäåëåíèé è ñëóæá, êàæäàÿ èç êîòîðûõ èìååò îïðåäåëåííûå ïðàâà è îáÿçàííîñòè. Êîëè÷åñòâî ïîäðàçäåëåíèé çàâèñèò îò âåëè÷èíû è õàðàêòåðà äåÿòåëüíîñòè áàíêà. Îíè ðåàëèçóþò êàê îïåðàòèâíûå, òàê è âñïîìîãàòåëüíûå ôóíêöèè.

Ê ïåðâûì îòíîñÿòñÿ ôóíêöèè, íåïîñðåäñòâåííî ñâÿçàííûå ñ âûïîëíåíèåì ïîñòàâëåííûõ ïåðåä áàíêîì çàäà÷, - ýòî òàêèå âèäû äåÿòåëüíîñòè, êàê êðåäèòîâàíèå, äîâåðèòåëüíûå îïåðàöèè, ìåæäóíàðîäíûå ðàñ÷åòû, ðàñ÷åòíî-êàññîâîå îáñëóæèâàíèå, à òàêæå ïðèåì è îáñëóæèâàíèå âêëàäîâ.

Ïðî÷èå ïîäðàçäåëåíèÿ ñîñòàâëÿþò ñëóæáû áàíêà, îáñëóæèâàþùèå åãî îñíîâíóþ êîììåð÷åñêóþ äåÿòåëüíîñòü. Îíè îñóùåñòâëÿþò áóõãàëòåðñêèé ó÷åò è àíàëèç õîçÿéñòâåííîé äåÿòåëüíîñòè, ïðèåì íà ðàáîòó, ìàðêåòèíã, êîíòðîëü, ïëàíèðîâàíèå ñòðîèòåëüñòâà è ðåìîíò, äðóãèå ôóíêöèè.

См. Пðèëîæåíèå №1 “Îðãàíèçàöèîííàÿ ñõåìà áàíêà”.

**3.3. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры.**

Мной были выявлены следующие недостатки организационной структуры.

Это прежде всего плохое моральное состояние и слабая мотивация. Это явилось следствием следующих структурных недостатков: отдельные работники являются объектом конкурентного давления других сотрудников из-за того что нет стандартных правил определения приоритетов; есть сотрудники, которые имеют слишком большую нагрузку из-за того, что они выполняют работы, которые бы следовало выполнять другим;

Необходима формализация должностных обязанностей, и нужно осуществлять делегирование полномочий по осуществлению контролю.

Имеют место заметные конфликты и недостаточность координации из-за того, что некоторые сотрудники имеют конфликтные цели не связанные с общей политикой организации в отношении целей; сотрудники выполняющие работу с клиентами не участвуют в планировании, эти сотрудники могли бы внести большой вклад, давая советы и рекомендации по улучшению работы исходя из запросов клиентов;

Необходимо «доносить» или сообщать цели организации всем сотрудникам банка. Также необходимо усиление связей между отделами, но сделать это не посредством увеличения канцелярской работы, а использованием электронной почты.

Не все сотрудники обладают достаточными навыками работы на компьютере, для это необходимо ввести курсы обучения прямо на работе, когда специалист приходил и обучал бы сотрудников в конце рабочего дня.

Также возрастают расходы в административной сфере из-за того, что слишком много руководителей старшего звена, имеется слишком много канцелярской работы и процедур отвлекающих людей от работы и требующих дополнительного штата, выходом могла быть покупка дополнительных современных компьютеров, объединение их в сеть и подключение к единой базе данных.

Банк слабо и недостаточно быстро реагирует на изменение обстоятельств, причина этого – отсутствие специалиста, который бы следил за изменениями факторов внешнего окружения и способствовал бы организационным нововведениям.

Íàëè÷èå ñèëüíîé ïðîôåññèîíàëüíîé êîìàíäû èìååò ïåðâîñòåïåííîå çíà÷åíèå äëÿ îáåñïå÷åíèÿ óñïåøíîãî ôóíêöèîíèðîâàíèÿ áàíêà â ñîâðåìåííûõ óñëîâèÿõ.

Äëÿ ôîðìèðîâàíèÿ òàêîãî êîëëåêòèâà íåîáõîäèìî ïðèäåðæèâàòüñÿ ñëåäóþùèõ ïðèíöèïîâ. Âî-ïåðâûõ, íà ðàáîòó â áàíê íå îáÿçàòåëüíî áðàòü ëþäåé, èìåþùèõ ñïåöèàëüíóþ ïîäãîòîâêó - áàíêè íóæäàþòñÿ íå ïðîñòî â ñïåöèàëèñòàõ, à â äåéñòâèòåëüíî îáðàçîâàííûõ ëþäÿõ, èíòåëëåêòóàëüíûé ïîòåíöèàë êîòîðûõ ñïîñîáåí âûâåñòè îðãàíèçàöèþ íà áîëåå âûñîêèé óðîâåíü. Âî-âòîðûõ, ïðè ïðèåìå íà ðàáîòó ñëåäóåò ïðîâîäèòü òåñòèðîâàíèå, ïîçâîëÿþùåå îïðåäåëèòü âîçìîæíîñòè ïðåòåíäåíòà. Ïðè÷åì íåìàëîâàæíûì óñëîâèåì ÿâëÿåòñÿ íàëè÷èå êîíêóðñà. Â-òðåòüèõ, áàíê ïîñòîÿííî äîëæåí çàáîòèòüñÿ î ñòàæèðîâêå è ïðîôåññèîíàëüíîì ðîñòå êàäðîâ.

Ñ ïîçèöèè ñòðàòåãèè îäíèì èç öåíòðàëüíûõ âîïðîñîâ ÿâëÿåòñÿ âîïðîñ î ìîòèâàöèè ê òðóäó, çàèíòåðåñîâàííîñòè áàíêîâñêîãî ïåðñîíàëà â ýôôåêòèâíîé ðàáîòå. Ãëàâíûì çäåñü ÿâëÿåòñÿ îáåñïå÷åíèå âûñîêîé çàðàáîòíîé ïëàòû ïåðñîíàëó. Îäíàêî, ïîâûøåíèå îïëàòû äîëæíî ñîïðîâîæäàòüñÿ áîëåå âûñîêîé îòäà÷åé, èáî íè÷òî òàê íå ðàçâðàùàåò ëþäåé, êàê âûñîêàÿ çàðàáîòíàÿ ïëàòà çà íåñîñòîÿâøèéñÿ òðóä.

Ôàêòîðîì, ïðèâîäÿùèì ê óñïåõó, ÿâëÿåòñÿ òàêæå îðèåíòàöèÿ áàíêà íà êëèåíòà. ×òî äëÿ ýòîãî íóæíî? Ìàêñèìóì ïðîñòîòû, ìàêñèìóì âíèìàíèÿ, óäîáñòâ, äîñòóïíîñòü èíôîðìàöèè, ïàðòíåðñêèå îòíîøåíèÿ ìåæäó áàíêîì è êëèåíòîì. Ïîëíàÿ äîáðîâîëüíîñòü âî âçàèìîîòíîøåíèÿõ.

Âàæíåéøåå çíà÷åíèå èìååò ñòðàòåãèÿ çàòðàò, îðèåíòàöèÿ íà ýêîíîìèþ çàòðàò òðóäà è ñíèæåíèå ñòîèìîñòè áàíêîâñêèõ óñëóã.

*Заключение*

Выполнив данную работу я пришла к выводу, что действия по разрешению проблем связанных со структурой необходимо предпринимать как можно раньше. Хотя обычно никто не считает, что дело крайне срочное - организация, в конце концов, довольно успешно работала в течение последнего года или двух, и поэтому вполне могут перебиться и на протяжении нескольких следующих месяцев, до того момента, когда новая услуга будет предоставлена, или когда будет решен вопрос ее распределения по рынкам сбыта в Европе, или пока... и т.д. Даже те, кто думает, что проблемы важны и требуют времени и усилий по серьезному пересмотру структуры и взаимоотношений в организации, не стали бы утверждать, что это нужно делать немедленно. Это - общая характеристика проблем структуры: они являются хроническими, но не острыми. Вы всегда можете мириться с ними еще некоторое время, если нужно, в тайне надеясь, что за этот срок они ослабнут или исчезнут совсем. На самом деле хуже всего то, что момент никогда не будет казаться подходящим для того, чтобы взяться за решение этих проблем. В соответствующее время порождаемые проблемы и напряженность станут неизбежными факторами жизни, в отношении которых было бы наивно предполагать, что с ними можно что-то сделать.

Т.е. при условии введения тех мероприятий по совершенствованию организационной структуры, «Инвестбанк» может добиться более высокой эффективности работы.

В данной работе были рассмотрены и проведен анализ эффективности применения таких типов структур как ***бюрократический и органический***. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Разработка и введение новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

*Список литературы*

1. *Бàíêîâñêîå äåëî. Ïîä ðåä. Áàáè÷åâîé Þ.À. Ìîñêâà. “Ýêîíîìèêà”. 1993.*
2. *Áàíêîâñêîå äåëî. Ïîä ðåä. Ëàâðóøèíà Î.È. Ìîñêâà. “Áàíêîâñêèé è áèðæåâîé êîíñóëüòàöèîííûé öåíòð”. 1995.*
3. *Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 1993.*
4. *Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – проктика/Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.*
5. *Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник, - М.: Юнити: Банки и биржи, 1994Îñíîâû ìåíåäæìåíòà. Ì.Õ.Ìåñêîí, Ì.Àëüáåðò, Ô.Õåäîóðè. Ìîñêâà. “Äåëî”.1992.*
6. *Îñíîâû ìåíåäæìåíòà. Ì.Õ.Ìåñêîí, Ì.Àëüáåðò, Ô.Õåäîóðè. Ìîñêâà. “Äåëî”.1992..*
7. *Райсс М. "Оптимальная сложность управленческих структур"// Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №5*