**КУРСОВАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ)**

**Тема:** "Разработка и совершенствование организационной структуры предприятия на примере ООО "Автолайн"

**Содержание**

Введение

1. Общее понимание организации

2. Понятие формальной и неформальной организации

3. Жизненный цикл организации и его этапы

4. Основные виды разделения управленческого труда в организации

5. Внутренние переменные факторы в организации, факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды

5.1 Внутренняя среда организации. Ее внутренние переменные

5.2 Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия

6. Содержание понятий «структура», «элементы» организации, «структурные подразделения

7. Назначение миссии, целей и задач организации

8. Юридическая и социальная ответственность организаций

9. Разработка и совершенствование организационной структуры предприятия на примере ООО «Автолайн»

9.1 Разработка и характеристика организационной структуры

ООО «Автолайн»

9.2 Методика совершенствования организационной структуры управления ООО «Автолайн»

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Существуют различные типы организационных структур (линейные, линейно-функциональные, функциональные, матричные, проектные, дивизиональные, бригадные). Но не каждый тип организационной структуры соответствует организации. Поэтому каждая организация сама разрабатывает организационную структуру, которая должна задавать систему ответственности, отношения отчетности, принципы объединения сотрудников в группы. Кроме того, структура должна содержать в себе механизмы связи и координации элементов организации в согласованно работающее целое.

В настоящее время в России и за рубежом вышло достаточно книг, посвященных организации как основы менеджмента и организационной структуре предприятия. Следует отметить, что что большинство таких изданий носит не только теоретический, но и прикладной характер и изобилует живыми, легко узнаваемыми примерами.

Среди работ, изученных в процессе разработки, стоит выделить следующие: Мескон М.Х, Альберт М. «Основы менеджмента», Фатхутдинов Р.А. «Производственный менеджмент», Парахина В.Н. «Теория организации».

Цель курсовой работы заключается в понятие организации как основы менеджмента, а также разработке и совершенствовании организационной структуры управления предприятием ООО «Автолайн».

Для достижения поставленной цели предстоит решить следующие взаимосвязанные задачи:

1. Анализ теоретических вопросов по организации, построению и совершенствованию организационной структуры;
2. Разработка и оценка организационной структуры управления предприятием ООО «Автолайн»;
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Автолайн».

Логика разработки обусловила структуру работы, состоящей из реферата, содержания, введения, 9 пунктов, заключения и списка использованных источников.

**1. Общее понимание организации**

Термин «организация» происходит от латинского organize – сообщаю стройный вид, устраиваю. В этом смысле всякое общество – не аморфное образование; оно определенным образом организовано. В таком широком понимании организация есть элемент структуры общества.

Исследователь социологии организаций А.И. Пригожий отмечает, что применительно к социальным объектам термин «организация» употребляется в различных смыслах. Наиболее значимыми являются три из них.

Во-первых, так может называться искусственное объединение, занимающее определённое место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченных функций. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как стационарный объект.

Во-вторых*,* этот термин означает определённую организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т.д. Здесь организация – это процесс, связанный с сознательным воздействием на объект и, значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление» [1].

В-третьих*,* здесь можно иметь в виду упорядоченность какого-либо объекта. В этом смысле под организацией понимаются определённые структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое. Тогда организация выступает как свойство, атрибут объекта. Именно это понимание организации мы имеем в виду, когда речь идёт об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в понятиях «формальная» и «неформальная» организация.

**2. Понятие формальной и неформальной организации**

Организация – социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.

Отсюда вытекают требования к организации**:**

* нaличиe пo кpaйнeй мepe двyx людeй, кoтopыe cчитaют ceбя чacтью гpyппы;
* нaличиe пo кpaйнeй мepe oднoй цeли, кoтopyю пpинимaют кaк oбщyю вce члeны гpyппы;
* нaличиe члeнoв гpyппы, кoтopыe coзнaтeльнo paбoтaют вмecтe, чтoбы дocтичь знaчимyю для вcex цeль.

Пpивeдeннoe oпpeдeлeниe cпpaвeдливo для фopмaльнoй opгaнизaции. Сyщecтвyют нeфopмaльныe opгaнизaции (обpaзyютcя пpaктичecки вo вcex фopмaльныx opгaнизaцияx, зa иcключeниeм oчeнь мaлыx).

Формальные организации – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица [2].

Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Неформальная организация – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. **Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:**

1) социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.  
Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) сопротивление переменам. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему

существованию неформальной организации;

3) неформальные лидеры. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать [1].

**3. Жизненный цикл организации и его этапы**

**Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.**  
Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организаций как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными [3].

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на рис. 1. На рисунке показано по восходящей линии создание, рост и зрелость организации, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой.

Жизненный цикл организации **– совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление [4].**

• Рождение. Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу характеризуют этот этап. Нередко используется директивный метод руководства.

• Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий – в течение пяти лет своего существования. Задача этого периода – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.  
 • Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками; организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

• Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой.  
 • Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.  
 • Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

• Старение. Этот тип никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно покушаются на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это вместе взятое создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

• Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития [4].

**4. Основные виды разделения управленческого труда в организации**

Однa из пpoблeм мeнeджмeнтa – пoвышeниe peзyльтaтивнocти тpyдa yпpaвляющиx. Рeшaeтcя этa пpoблeмa пpeждe вceгo нa ocнoвe paздeлeния тpyдa мeнeджepoв, тo ecть cпeциaлизaции yпpaвлeнчecкиx paбoтникoв нa выпoлнeнии oпpeдeлeнныx видoв дeятeльнocти, paзгpaничeнии пoлнoмoчий, пpaв и oтвeтcтвeннocти.

Рaздeлeниe ocнoвывaeтcя нa фopмиpoвaнии гpyпп paбoтникoв yпpaвлeния, выпoлняющиx oдинaкoвыe фyнкции мeнeджмeнтa (плaниpoвaниe, opгaнизaция, мoтивaция, кoнтpoль). Сooтвeтcтвeннo, в aппapaтe yпpaвлeния пoявляютcя cпeциaлиcты, зaнимaющиecя cвoими кoнкpeтными вoпpocaми.

Стpyктypнoe paздeлeниe yпpaвлeнчecкoгo тpyдa иcxoдит из тaкиx xapaктepиcтик yпpaвляeмoгo oбъeктa, кaк opгaнизaциoннaя cтpyктypa, мacштaбы, cфepa дeятeльнocти, oтpacлeвaя, тeppитopиaльнaя cпeцификa. В cилy paзнooбpaзия фaктopoв, вoздeйcтвyющиx нa cтpyктypнoe paздeлeниe тpyдa, oнo cпeцифичнo для кaждoй opгaнизaции. Мoжнo выдeлить oбщиe чepты, кacaющиecя вepтикaльнoгo и гopизoнтaльнoгo paздeлeния тpyдa мeнeджepoв.  
 Вepтикaльнoe paздeлeниe тpyдa пocтpoeнo нa выдeлeнии тpex ypoвнeй yпpaвлeния – низoвoгo, cpeднeгo и выcшeгo.

К низoвoмy ypoвню yпpaвлeния oтнocятcя мeнeджepы, имeющиe в cвoeм пoдчинeнии paбoтникoв пpeимyщecтвeннo иcпoлнитeльcкoгo тpyдa. Они ocyщecтвляют yпpaвлeниe тaкими пepвичными пoдpaздeлeниями, кaк бpигaды, cмeны, yчacтки.

Сpeдний ypoвeнь (50–60% чиcлeннocти yпpaвлeнчecкoгo пepcoнaлa) включaeт мeнeджepoв, oтвeтcтвeнныx зa xoд пpoизвoдcтвeннoгo пpoцecca в пoдpaздeлeнияx. Сюдa вxoдят мeнeджepы штaбныx и фyнкциoнaльныx cлyжб aппapaтa yпpaвлeния фиpмы, ee филиaлoв, oтдeлeний, a тaкжe pyкoвoдcтвo вcпoмoгaтeльныx и oбcлyживaющиx пpoизвoдcтв, цeлeвыx пpoгpaмм и пpoeктoв.

Высший ypoвeнь (3–7%) – aдминиcтpaция пpeдпpиятия, ocyщecтвляющaя oбщee cтpaтeгичecкoe pyкoвoдcтвo opгaнизaциeй, ee фyнкциoнaльными и пpoизвoдcтвeннo-xoзяйcтвeнными кoмплeкcaми.

Горизонтальное разделение труда – разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Чем больше в организации сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций и охватывает: определенные работы; определенные взаимосвязи между отдельными видами работ. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей [1].

**5. Внутренние переменные факторы в организации, факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды**

**5.1 Внутренняя среда организации. Ее внутренние переменные**

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется ввиду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Они, в основном, являются результатом управленческих решений, однако, не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями [5].

Основные переменные, которые требуют внимания руководства, – это *цели, структура, задачи, технология, люди.*

Цели *–* это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы. Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы. Организации различных типов ставят перед собой и различные цели. Так, организации, занимающиеся бизнесом, сосредотачивают внимание, прежде всего, на таких вопросах, как затраты и получаемая прибыль. Они, главным образом, ставят себе цели по рентабельности (прибыльности) и производительности. С другой стороны, государственные учреждения, которые не являются коммерческими организациями, формулируют свои цели, например, как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

Ориентация, задаваемая ясно сформулированными целями, определяет все последующие решения руководства.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля – это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми; работа с предметами(машины, сырье, инструменты) и работа с информацией.

Технология, четвертая важная переменная внутренней среды организации, имеет более широкое значение, чем обычное ее понимание как того, что связано с изобретениями и машинами. Л. Дейвис дает такое описание технологии: это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой, поскольку выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Важно помнить, что и организация, и руководители, и сотрудники – это ничто иное, как группы людей, со своими интересами, запросами, переживаниями. Существует три основных аспекта человеческой переменной, которые рассматриваются в моделях управления:

* аспекты индивидуального поведения. Поведение человека в обществе и на работе является результатом сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды (способности, предрасположенность, потребности, ожидания, восприятия, точка зрения, ценности).
* Влияние среды на личность и поведение. Руководители должны совершенствовать свою способность направлять поведение рабочих таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.
* Лидерство – это средство (способ поведения), с помощью которого руководитель влияет на поведение других людей, заставляя их вести себя определенным образом. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть и лидером.

В управленческой практике внутренние переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Значительные изменения одной переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений может значительно превосходить то, что изначально их вызвало.

**5.2 Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия**

Первой проблемой при рассмотрении организации как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Например, по словам Джеральда Белла, внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы – силы прямого и косвенного воздействия.

Основные факторы в среде прямого воздействия: поставщики (материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила), законы (своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите интересов потребителя, о финансовой защите и т.п.) и государственные органы (обеспечивают принудительное выполнение законов), потребители и конкуренты (от реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными) [5].

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководство должно их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся:

* Технология. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить, и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.
* состояние экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом.
* социокультурные факторы. Жизненные ценности, традиции, установки, влияют на организацию, также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании.
* политические факторы – позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эта позиция влияет на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.п.
* взаимоотношения с местными управляющими организациями. Организации должны прилагать целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным сообществом. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ и общественных организаций, благотворительной деятельности, в поддержке молодых дарований и т.п.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Организации, подобно биологическим организмам, должны приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность [5].

**6. Содержание понятий «структура», «элементы» организации, «структурные подразделения»**

Рассматривая организацию как социальный институт, мы можем выделить несколько элементов, составляющих ее структуру и определяющих ее как особое образование, отличное от многих других.

* Цель. Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более далее существовать, если не будет определена ее цель-то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.
* Миссия – это представление о стратегических целях, и в этом смысле – о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.
* Видение. Для описания цели организации важен такой аспект, как видение т.е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей.
* Технология – это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.
* Финансы – все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.
* Управление – процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.
* Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.
* Структура – важный элемент, без которого не может существовать ни одна организация. Под структурой организации понимается ее архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости / гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационных структур: линейная, функциональная, адаптивная [6].

Линейная организационная структура, которая часто называется пирамидальной, бюрократической, – строго иерархически организованная, характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием. Типы связей: прямые единичные между подчиненными; перекрестные между подчиненными; прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

Функциональная организационная структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями. Одним из вариантов функциональной структуры является дивизионная (департаментная), которая может быть построена по региональному (географическому), потребительскому (группе потребителей, обладающих общими свойствами) принципам.

Адаптивная организационная структура – гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами).

Структурное подразделение представляет собой официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение. Подразделение может быть как обособленным (филиал, представительство), так и не обладающим полными признаками организации (внутренним).

Виды структурных подразделений:

* Управления – подразделения, образованные по отраслевому и функциональному признаку, и обеспечивающие реализацию отдельных направлений деятельности организации и осуществляющие управление организацией. Обычно они создаются в крупных компаниях, органах государственной власти и местного самоуправления и объединяют в своем составе более мелкие функциональные подразделения (например, департаменты, отделы).
* Отделения – это обычно отраслевые или функциональные подразделения, так же как и управления, объединяющие в своем составе более мелкие функциональные подразделения. На отделения чаще всего структурируются лечебно-профилактические, медицинские учреждения и организации.
* Департаменты – обычно, такие подразделения создаются в органах государственной власти и органах местного самоуправления; они объединяют в своем составе более мелкие структурные единицы (чаще всего – отделы)
* Отделы – функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности организации или за организационно-техническое обеспечение реализации одного или нескольких направлений деятельности организации.
* Службы – группы, объединенные по функциональному признаку структурных единиц, имеющие родственные цели, задачи и функции. При этом управление или руководство этой группой осуществляется централизованно одним должностным лицом. Служба также может быть создана как отдельное структурное подразделение, образованное по функциональному признаку и предназначенное для обеспечения деятельности всех структурных подразделений организации в рамках реализации одного направления.
* Бюро – структурные единицы, связанные с «бумажной» (от франц. bureau – письменный стол) и справочной работой.

Самостоятельные подразделения, в свою очередь, могут быть разделены на более мелкие структурные подразделения: секторы, участки, группы.

**7. Назначение миссии, целей и задач организации**

Миссия – это причина существования предприятия.

Миссия определяется в процессе стратегического планирования, она и является основной стратегией предприятия, в соответствии с которой строится вся остальная деятельность. Ее принятие позволяет четко определить назначение деятельности данного предприятия и не дает руководителям возможности ориентироваться на личные интересы.

Выбор миссии придает деятельности предприятия стабильность,

так как определяются основные принципы его работы. Миссия позволяет организации быть гибкой и в случае необходимости изменить ее профиль.

Для выбора миссии предприятию необходимо четко определить, кто

будет являться его клиентами, и какие потребности покупателей оно будет удовлетворять. На основе миссии определяются цели деятельности.  
Цель деятельности – это желаемое состояние объекта управления через определенное время.

От ее правильного формулирования зависит слаженность работы

персонала. Но как бы хорошо ни были сформулированы цели предприятия, их необходимо довести до персонала, чего на наших предприятиях зачастую не происходит из-за недостаточно развитой системы коммуникаций.

Основная цель любого предприятия – это получение прибыли.

Зачастую эта цель отождествляется с миссией, но в этом кроется огромный подвох для самой организации, так как в данном случае руководителю очень сложно выделить деятельность своей фирмы среди конкурентов и, как следствие, рассчитывать на долгое существование.

В условиях рыночных отношений с учетом постоянных изменений положения самого предприятия его конкурентов, посредников, покупателей, форм финансирования и состояния отрасли, в которой работает организация, обязательной целью менеджмента также является преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

Цели устанавливаются на основе следующих принципов: конкретности и измеримости; достижимости и реальности; наличия сроков исполнения; эластичности целей, возможности их корректировки. Цели предприятия могут быть краткосрочными (до 1 года), среднесрочными (1–3 года) и долгосрочными (3–10 лет).

После установления миссии и цели предприятие может приступать к дальнейшей деятельности.

Пoнятиe «зaдaчa» oтличaeтcя oт пoнятия «цeль» cлeдyющим oбpaзoм: зaдaчи – этo цeли, дocтижeниe кoтopыx жeлaтeльнo к oпpeдeлeннoмy мoмeнтy вpeмeни в пpeдeлax пepиoдa, нa кoтopый paccчитaнo yпpaвлeнчecкoe peшeниe. Зaдaчa yкaзывaeт нa нeпocpeдcтвeнныe цeли opгaнизaции, пoддaющиecя кoличecтвeннoй xapaктepиcтикe. Зaдaчy чacтo oпpeдeляют кaк пpeдпиcaннyю cepию paбoт, кoтopaя дoлжнa быть выпoлнeнa в oгoвopeнныe cpoки. С тexничecкoй тoчки зpeния, зaдaчи пpeдпиcывaютcя нe paбoтникy, a eгo дoлжнocти. Кaждaя дoлжнocть включaeт pяд зaдaч, paccмaтpивaeмыx кaк нeoбxoдимый вклaд в дocтижeниe цeлeй opгaнизaции. Зaдaчи opгaнизaции дeлятcя нa тpи кaтeгopии: paбoтa c людьми, пpeдмeтaми и инфopмaциeй [7].

Установление миссии и целей организации, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического управления.

**8. Юридическая и социальная ответственность организаций**

Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам госрегулирования, определяющим что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существует сотни и тысячи законов и нормативов. Например, сколько токсичных веществ может содержаться в промышленных стоках; как исключить дискриминацию при найме на работу; каковы минимальные требования по безопасности продукции; какого типа товары можно продавать другим странам [1]. Организация или компания, которая подчиняется всем этим законам и нормативам, ведет себя как юридически ответственная компания, но это не является обязательным для того, чтобы считать её социально ответственной.

Социальная ответственность, в отличие, от юридической подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации, но к единому мнению относительно этого уровня еще не пришли. Отклик имеет отношение к тому, что лежит вне определенного минимума законом или требований регулирующих органов [8].

Подчинение трудовому кодексу, не утверждает компанию как социально-ответственную относительно своего персонала, если нет добровольного вклада со стороны компании. Например, в обучение сотрудников, дополнительную охрану здоровья (вне законного минимума).

Также относительно окружающей среды, помимо юридической ответственности за загрязнение и меры предосторожности, компания должна быть социально ответственная за экологию в своем регионе, что может выражаться в поддержке экологических движений, осуществлении собственных добровольных программ по защите окружающей среды [9].

Помимо соблюдения законов и норм относительно предоставления услуг и производства товаров, компания должна быть социально ответственной за свою деловую практику.

**9. Разработка и совершенствование организационной структуры предприятия на примере ООО «Автолайн»**

**9.1 Разработка и характеристика организационной структуры ООО «Автолайн»**

Общество с ограниченной ответственностью «Автолайн» было основано 14 июня 2003 года. Имущество и доходы предприятия формируются за счет финансово – хозяйственной деятельности. Данное предприятие имеет самостоятельный баланс, корреспондентский и расчетные счета в банке, печать со своим наименованием и штампы. ООО «Автолайн» является юридическим лицом.

Организация специализируется на оказании услуг трех видов: проведение диагностирования топливной аппаратуры на двигателе, проведение регламентного технического обслуживания, проведение консультаций.

Исполнительным органом является администрация, возглавляемая генеральным директором. Финансово – экономическая работа возложена на централизованную бухгалтерию.

ООО «Автолайн» предоставляет услуги как физическим, так и юридическим лицам. Основные функции предприятия:

* работа с клиентами (От клиентов поступают заявки на ремонт и обслуживание автомобиля, составляется заказ-наряд, на основе которого бригады рабочих выполняют все необходимые эксплуатационные работы автомобиля);
* учетная деятельность:

– бухгалтерский учет (Денежные расчеты. Основная масса всех расчетов производится в безналичной форме, большинство финансовых операций проводит банк, согласно договору на банковское обслуживание. При поступлении счета на оплату оформляется платежное поручение (стандартная форма ЦБ РФ) в двух экземплярах. В соответствии с платежным поручением банк переводит средства с расчетного счета заказчика на расчетный счет организации, выставившей счет. На следующий день после этого, на предприятие поступает банковская выписка, содержащая информацию о проведенных операциях);

– налоговый учет (и последующая сдача налоговой отчетности в ФСН);

– кадровый учет (Для начисления зарплаты персоналу используется табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, который заполняется бухгалтером предприятия);

• технические работы:

– вспомогательное производство (водители, монтажники и т.д.).

ООО «Автолайн» в своей деятельности руководствуется Уставом, зарегистрированным распоряжением главы Центрального района г. Санкт-Петербурга. Численность предприятия составляет 49 человек.

В соответствии со структурой управления ООО «Автолайн» верхний уровень управления представлен генеральным директором. Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности; организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений; поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам – заместителям директора, руководителям производственных единиц; организует и координирует работы по охране труда на предприятии; без доверенности действует от имени предприятия; представляет интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления; распоряжается имуществом и средствами предприятия (открывает в банковских учреждениях расчетный и другие счета). Все вопросы оперативной деятельности решаются Генеральным директором, руководителями подразделений аппарата управления. Решения по социально-экономическим вопросам деятельности общества вырабатываются и принимаются органами управления с участием трудового коллектива на общем собрании.

Подразделения и работники предприятия, выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом [10].

В обязанности мастера смены входит: принимать автомобили в ремонт и выдача после ремонта‚ распределять автомобили по цеху с постановкой первичного диагноза‚ вести заказ; осуществлять консультации клиентов о необходимости проведения ремонта и технологии работ, а также сроков и стоимости; составлять отчетную документацию; осуществлять взаимодействия с руководителями всех структурных подразделений предприятия; подписывать документы в пределах своей компетенции; вносить предложения о поощрении отличившихся работников, наложение взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины; требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Главный бухгалтер обязан осуществлять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия; формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости. Подготавливает и принимает рабочий план счетов, форм первичных учетных документов; обеспечивает порядок проведения инвентаризации; формирует и современное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах; ведет расчеты по заработной плате.

В состав бухгалтерии входит должность бухгалтер-кассир, который является материально-ответственным лицом за денежные средства и документы. Бухгалтер-кассир обязан: составлять сводные кассовые отчеты о продаже и представлять их в бухгалтерию; принимать участие в плановой и внезапной проверке денежных средств совместно с работниками бухгалтерии; производит операции в банке (получение наличных денег по чекам, сдача наличных денег, перечисление денежных средств с расчетного счета разным организациям и предприятиям); выплачивает заработную плату премии, и др. платежи согласно оформленным документам; по указанию главного бухгалтера выполняет отдельные поручения;

Должностные обязанности инженера по гарантии: принятие решений о гарантийном ремонте; контроль сроков и качества выполнения гарантийных работ; составление и отправка гарантийных документов в представительство на рассмотрение; получение и перевод информационных писем от представительства; контроль заказа и гарантийных запчастей; онтроль и проведение списания гарантийных запчастей; проведение инвентаризации склада гарантийных запчастей; ведение статистики гарантийных ремонтов; оказание консультационной технической поддержки клиентам и персоналу сервиса.

Бригада автомехаников выполняет операции по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств, контролирует техническое состояние автомобилей с помощью диагностического оборудования и приборов, управляет автотранспортными средствами.

Начальник отдела кадров руководит работниками отдела, а также структурными подразделениями (службами, группами, бюро и пр.), входящими в состав отдела кадров; принимает участие в разработке кадровой политики и стратегии предприятия; осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств; контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия; контролирует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия; ведет учет личного состава; хранит и заполняет трудовые книжки.

Данная структура предприятия является линейной. Недостатки данной организационной структуры заключаются в: большой загруженности высшего руководство; малая гибкость при изменении ситуации; задержка решений, вопросов, касающихся нескольких подразделений, недостаточный контроль нижестоящих подразделений.

**9.2 Методика совершенствования организационной структуры управления ООО «Автолайн»**

В рыночных условиях, становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке [11].

В процессе формирования организационной структуры управления ООО «Автолайн» определен ее тип. Исходя из существующей линейной организационной структуры управления ООО «Автолайн», я считаю, что наиболее приемлемым выбором для предприятия будет линейно-функциональный тип структуры управления.

Недостатки линейной структуры: высокое требование к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления; перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, много контактов с подчиненными и с высшим руководством; задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений; отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Преимущество линейно-функциональной структуры: более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов; освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально – техническим обеспечением и т.д.; построение связей «руководитель – подчиненный» с условием подчинения работника только одному руководителю по иерархической лестнице.

Так как все типы организационных структур имеют недостатки, так и линейно-функциональная структура имеет недостатки: узкая специализация каждого звена; недостаточно четкое распределение ответственности; тенденция к чрезмерной централизации целей [12].

Данная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной организационной структуры к более эффективной.

Предприятие в новых условиях самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, ищет необходимые для их реализации средства, набирает работников, решает множество различных вопросов, в том числе и структурные. К ним можно отнести такие, как создание, ликвидация, слияние, разделение подразделений, реорганизация производственной и перестройка организационной структуры управления.

Любая перестройка структуры управления предприятия требует оценки, прежде всего с точки зрения достижения поставленных целей. В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, более гибкий стиль управления. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях [1].

В кризисный период для организации изменения в структуре управления могут быть направлены на создание условий для выживания за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к внешней среде [13]. Вне зависимости от причин обязательно встанет вопрос о расширении полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав ООО «Автолайн».

Приемлемой организационной структурой для ООО «Автолайн» в настоящее время стала схема организационной структуры управления, приведенная на рисунке 3.

Применение этой организационной структуры позволит:

1. Освободить генерального директора предприятия от повседневной рутинной работы.

2. Повысить качество и оперативность принимаемых решений.

3. Вовлечь в предпринимательскую деятельность все подразделения объединения, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость и конкурентоспособность.

Данная структура обладает следующими характеристиками:

1. Оптимальность. Данная структура управления является оптимальной, потому что между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при минимальном числе ступеней управления.

2. Оперативность. Данная структура является оперативной, потому что за время от принятия решения до его исполнения не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата управления гарантирует достоверность передачи информации, не допускает искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивает бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Структура управления является экономичной, т. к. нужный эффект от управления достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат.

5. Устойчивость структуры управления. Неизменность основных свойств организационной структуры ООО «Автолайн» при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

6. Гибкость. Данная структура способна изменяться в соответствии с изменениями внешней среды [14].

При совершенствовании организационной структуры управления ООО «Автолайн» важным является правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей. Необходимо осуществить распределение управленческих решений по уровням, потому что это является наиболее важной и ответственной частью улучшения структуры.

Далее следует рассмотреть и внести изменения в верхний уровень управления. Высшим уровнем управления предприятием является генеральный директор. В новой организационной структуре предусмотрено два заместителя – это заместитель директора по общим вопросам и заместитель директора по производству.

Функции генерального директора:

1. Организация, планирование и руководство деятельностью предприятия.

2. Руководство структурными подразделениями предприятия, организация их взаимодействия.

3. Распределение обязанностей и определение степени ответственности работников предприятия.

4. Контроль за соблюдением стандартов качества работы.

5. Выявление и анализ проблем в работе предприятия.

6. Представление интересов предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления, а также во взаимоотношениях с иными хозяйствующими субъектами.

Заместитель директора по общим вопросам будет совмещать две должности это заместитель директора по общим вопросам и гл. бухгалтера. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической деятельности предприятия, в пределах предоставленных ему законодательством прав.

Задачи главного бухгалтера.

1. Организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
2. Контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.
3. Формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Заместителю директора по общим вопросам подчиняются отдел кадров и юрист.

Задачи юриста:

1. Обеспечение соблюдения законности в деятельности предприятия.
2. Защита правовых интересов предприятия

Задачи отдела кадров:

– Хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам;

– Табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков;

– Формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;

– Разработка кадровой политики и стратегии предприятия;

– Подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;

– Контроль правильности использования работников в подразделениях предприятия.

Заместитель директора по производству будет совмещать две должности это заместитель директора по производству и мастер смены.

Задачи отдела производства:

– Выпуск продукции высокого качества;

– Эффективное использование основных и оборотных средств;

Мастер смены исполняет следующие обязанности:

– Обеспечивает безаварийную и надежную работу всех видов оборудования;

– Осуществляет технический надзор за состоянием и ремонтом защитных устройств на механическом оборудовании, зданий и сооружений цеха;

– Организует подготовку календарных планов (графиков) осмотров, проверок и ремонта оборудования;

– Участвует в приемке и установке нового оборудования, проведении работ по аттестации и рационализации рабочих мест;

– Обеспечивает соблюдение правил и норм охраны труда, требований безопасности при производстве ремонтных работ;

– Руководит работниками цеха, осуществляющими ремонт оборудования и поддержание его в работоспособном состоянии.

В заключении можно сделать следующий вывод. При предложенной линейно-функциональной структуре произошло: освобождение руководителя предприятия от принятия типовых оперативных решений и возможности более качественно заниматься разработкой стратегических решений. Это произошло из-за частичного делегирования полномочий генерального директора его заместителям.

Проектирование предложенной организационной структуры управления, основывалось на требованиях, предъявляемых к структурам: оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, устойчивость, гибкость.

**Заключение**

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура управления, поэтому каждая организация сама должна строить структуру управления приемлемую только для нее. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою наиболее подходящую к ней организационную структуру управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

В соответствии со структурой управления ООО «Автолайн» верхний уровень управления представлен генеральным директором. Генеральному директору подчиняются мастер смены, инженер по гарантии, бухгалтерия, отдел кадров и бригада автомехаников. Данная структура предприятия является линейной. Недостатки данной организационной структуры заключаются в: большой загруженности высшего руководство; малая гибкость при изменении ситуации; задержка решений, вопросов, касающихся нескольких подразделений.

Наиболее приемлемым выбором для предприятия будет линейно-функциональный тип структуры управления.

В предложенной организационной структуре управления у генерального директора появились два заместителя: заместитель директора по общим вопросам и заместитель директора по производству. Заместителю по общим вопросам подчинили: юриста, отдел кадров, бухгалтерию. Заместителю по производству подчинили: мастера смены, инженера по гарантии, бригаду автомехаников.

Были определены управленческие функции для каждого структурного подразделения ООО «Автолайн».

При предложенной линейно-функциональной структуре произошло: освобождение руководителя предприятия от принятия типовых оперативных решений и возможности более качественно заниматься разработкой стратегических решений. Это произошло из-за частичного делегирования полномочий генерального директора его заместителям.

Следует также добавить, что даже спроектированная оптимальным образом организационная структура окажется нежизнеспособной, если сотрудники компании недостаточно квалифицированы и не мотивированы к достижению поставленных целей.

**Список использованных источников**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури М. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Изд-во Дело, 2005. – 394 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Изд-во «Триада, Лтд», 2005. – 395 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – М.: Изд-во Банки и биржи ЮНИТИ, 1996. – 496 с.
4. Игнатьева А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Изд-во Экон. Образование, 2005. – 478 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005. – 459 с.
6. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. –560 с.
7. http://examen.od.ua.html
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
9. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации: учебник для вузов. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2004 – 378 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. – М.: Изд-во Банки и биржи, 2004. – 394 с.
11. Парахина В.Н. Теория организации: учебник для вузов. – М.: Изд-во КНОРУС, 2007. – 346 с.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Изд-во Экомпресс, 2004. – 398 с.
13. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации: учебное пособие. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2000. – 513 с.
14. Поршнев, А.Г. Управление организацией: учебное пособие. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2001. – 290 с.