## ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

«Работа допущена к защите»

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Основы менеджмента»

на тему: «Понятие и типы организационных структур»

Выполнил:

студент 2 курса группы 110708

очного отделения

Драгун В.С.

Научный руководитель:

асс. Цапкова Н.В.

# 

# 

БЕЛГОРОД -2009

**Содержание**

**Введение**………………………………………………………….…………….….3

**Глава 1.** Теоретические вопросы об организационной структуре

1.1. Понятие организационной структуры организации.……………….……..5

1.2. Типы организационных структур управления.………………………..…..7

## **Глава 2.** Совершенствование организационной структуры на примере ООО «Махаон»

2.1. Общая характеристика предприятия…..…………………………………..18

2.2. Анализ действующей структуры управления на предприятии ….……...20

2.3. Разработка новой организационной сруктуры управления………………24

**Заключение**………………………………………………………………….…... 31

**Список литературы**……………………………………………….…….…….....33

**Приложения**

**Введение**

**Актуальность темы**. В современных условиях развития рыночных тенденций в России, обусловленных качественно новой системой хозяйственных связей и механизмов конкурентных отношений, одной из актуальных задач адаптации хозяйствующих субъектов к условиям неопределенности является совершенствование стратегии и структуры организации управления производством. В новых условиях наметились основные тенденции и концепции управления, предъявляющие новые требования к организации управления предприятиями, заключающиеся, главным образом, в совершенствовании системы управления в целом и организационной структуры в частности как одной из важнейших ее составляющих. Необходимость изменения организационной структуры большинства российских предприятий, оздоровления и развития системы управления, перехода на новые стандарты управления, недостаток квалифицированных менеджеров определяют важность и актуальность для российских предприятий проблемы выбора организационной структуры управления предприятием, способствующей наиболее эффективному достижению целей. В качестве приоритетного способа решения указанной проблемы предлагается разработка и внедрение механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием. Актуальность темы определяется необходимостью рассмотрения теоретических положений для разработки практических рекомендаций для реализации механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием в условиях неопределенности, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия в целом.

Актуальность проблемы, недостаточная научная разработанность отдельных ее аспектов определили выбор темы, цель и задачи данного курсового проекта.

**Исследованность темы.** Выбранная тема являлась объектом исследования таких авторов как: Бернстайн Л.А., М, Бобыкин В.И., Бухвалов А.В. Организационные структуры активно изучаются и в современном менеджменте.

**Объект исследования:** организационные структуры.

**Предмет исследования:** организационные структуры в организации. **Цель работы:** рассмотреть исследование теоретико-методологических и научно-методических положений по разработке механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием.

**Задачи данной курсовой**: Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи

1. уточнено содержание понятия организационной структуры управления предприятием;
2. представлена классификация организационных структур управления предприятием;
3. проведен анализ механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием;
4. предложен методический подход к формированию организационной структуры управления предприятием;
5. обоснована система развития организационной структуры управления предприятием;
6. разработана логическая схема программы структурных преобразований предприятия;
7. построена модель привлечения персонала к структурным преобразованиям предприятия.

**Структурно** работа состоит из введения, двух глав, заключения и приложения. Общий объем работы 34 страницы.

**Глава 1**. **Теоретические вопросы об организационной структуре**

* 1. **Понятие организационной структуры организации**

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации.

Структура организации определяет также структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организации. Она устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.[[1]](#footnote-1)

С понятием структуры организации тесно связано понятие об иерархических взаимосвязях. Все большее количество организаций имеют иерархическую природу. Почти каждая организация - церковь, университет или предприятие - состоит из подразделений, которые делятся на более мелкие организационные единицы, дробящиеся в свою очередь на еще более мелкие части. В классической теории организации понятию иерархической структуры соответствует так называемый принцип лестницы. Этот принцип предполагает деление власти и ответственности по вертикали иерархии и распределение обязанностей между подразделениями.

Иерархия представляет собой, по-видимому, общую закономерность природы. Принцип иерархической структуры - является также главным принципом общей теории систем.

Основой классической теории организации является принцип узаконивания власти за некоторым центральным источником власти. Власть - это способность заставить исполнять свои решения подчиненных; основой власти является формальное положение руководителя и руководство с помощью поощрений и взысканий, которые сопутствуют этому формальному положению. Власть связана не с личными качествами руководителя, а с его положением в организации.

Власть служит средством интеграции деятельности отдельных элементов организации и их ориентации на достижение общей цели. Она дает основу для проведения централизованного управления и контроля за результатами деятельности организации.

Традиционное представление об административной власти по-прежнему занимает значительное место в специальной литературе по проблемам управления. Однако применение этих взглядов ограничивается другими концепциями. Примером является принцип признания авторитета, который гласит, что степень распространения власти определяется готовностью подчиненного признать директивы и приказания руководителя. (Авторитет- это характер связи в формальной организации, благодаря которому то или иное лицо или член организации может влиять на те действия в организации, в которых он заинтересован). Этот принцип признания авторитета стал важным элементом модели “человеческих отношений”.

Не мало важное значение в работе предприятия имеет принцип объема контроля, или сфера наблюдения, связан с числом подчиненных, действия которых может эффективно контролировать один начальник. Эта концепция тесно примыкает к концепции иерархической структуры организации и ее деления на отделы. Принцип объема контроля подразумевает необходимость координации начальником деятельности своих подчиненных.[[2]](#footnote-2) Понятие объема контроля подчеркивает необходимость установления таких отношений между начальником и подчиненным, которые позволяют проводить систематическую интеграцию деятельности подчиненных.

В классической теории организации линейная структура организации является носителем и непосредственным источником административной власти, а функции центральных служб заключаются в том, чтобы помогать и советовать линейным подразделениям. Согласно традиционному взгляду центральные службы способствуют расширению возможностей руководителя. Благодаря использованию таких специальных центральных служб, подчиненных и докладывающих непосредственно начальнику, можно увеличить объем контроля этого начальника, не опасаясь сократить возможности координации им действий подчиненных. Однако с развитием специализации и усложнением предприятий это представление о центральных службах претерпело серьезные изменения. Они стали играть значительно более важную роль, обеспечивая руководству сервис, информацию и даже управление другими подразделениями организации. С увеличением роли центральных служб прежние четкие и простые взаимоотношения между линейными и центральными службами стали невозможными. Рассмотренные принципы структуры, иерархии, административной власти, специализации, объема контроля и взаимоотношений линейных и центральных служб в значительной мере вытекают из традиционной теории организации, где главное внимание уделялось наиболее эффективному распределению работы по группам. Принимая за исходный пункт общие цели организации, эта теория стремилась определить отдельные задачи, которые необходимо решить для достижения общих целей.

* 1. **Типы организационных структур управления**

Рассмотрим основные типы структур управления предприятием с точки зрения их соответствия идеям современного менеджмента качества. Термин "организационная структура" сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями : вверх - вниз и поперек, так как мы оперируем с ограниченным допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности. В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Кроме того, эти ограничения на структуру организации часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия. Вот только четыре из них. Во-первых, между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы.[[3]](#footnote-3) Во-вторых, обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом. В-третьих, это способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще. В-четвертых, представление организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. Другими словами, необходимо динамическое равновесие. Очевидно, что для достижения такого равновесия организация должна иметь достаточно гибкую структуру. (Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней).

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого "структурного зодчества". Используя терминологию, принятую в архитектуре, можно сказать, что в данном реферате излагаются основные идеи, на основе которых могут быть разработаны различные варианты решения проблемы организационной структуры без ограничений, связанных с ее графическим представлением.[[4]](#footnote-4)

Выше перечисленные недостатки можно и нужно преодолеть путем построения многомерной организационной структуры. Многомерная структура подразумевает демократический принцип управления.

***Иерархический тип структур управления***

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале ХХ века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

принцип квалификационного отбора, в соотвествии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

***Линейная организационная структура***

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д. ). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.[[5]](#footnote-5)

Преимущества линейной структуры:

четкая система взаимных связей функций и подразделений;

четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

ясно выраженная ответственность;

быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

* отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
* тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
* малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
* критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
* тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
* большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
* перегрузка управленцев верхнего уровня;
* повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

***Линейно - штабная организационная структура***

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (Рис.2 ).

Достоинства линейно - штабной структуры:[[6]](#footnote-6)

* более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
* некоторая разгрузка высших руководителей;
* возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
* при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

* недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
* тенденции к чрезмерной централизации управления;
* аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

***Дивизионная структура управления***

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью ), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизионные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Пик внедрения дивизионных структур управления пришелся на 60 - 70-е годы (Рис.3 ).[[7]](#footnote-7)

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

* она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
* обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
* при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышении эффективности и качества производства;
* более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

* большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
* разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
* основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;
* дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
* в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Вывод: достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.[[8]](#footnote-8)

***Органический тип структур управления***

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

***Проектная структура управления***

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.[[9]](#footnote-9) После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества структуры управления по проектам:

* высокая гибкость;
* сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

* очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
* дробление ресурсов между проектами;
* сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
* усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

## **Глава 2.** **Совершенствование организационной структуры на примере ООО «Махаон»**

**2.1. Общая характеристика предприятия**

Объектом исследования производственной практики явилось предприятие ООО «Махаон». Фирма «Махаон» является одним из основных производителей хлебобулочных и кондитерских изделий в России.

Фирма «Махаон» имеет репутацию стабильно работающего, платежеспособного завода. Торговая марка «Махаон» широко известна за пределами республики.

Фирма «Махаон» было основано на базе Йошкар-Олинского хлебозавода № 4, который был введен в действие в 1985 году. Хлебозавод № 4 входил в состав Йошкар-Олинского хлебокомбината и не рассматривался как отдельное предприятие. На заводе действовали 2 производственных цеха: кондитерский и булочный.

Кондитерский цех выпускал 3 вида тортовых изделий: торты «Полянка», «Ильменский» и «Полет», а булочный – 6 видов хлебобулочных изделий. Предприятие было малорентабельным.

В 1990 году на основании приказа Министерства хлебопродуктов РСФСР № 249 «О реорганизации и переименовании некоторых предприятий объединения «Марийхлебпром» произошло разделение Йошкар-Олинского хлебокомбината на 4 самостоятельных предприятия. Так Йошкар-Олинский хлебозавод № 4 был выделен в самостоятельную структуру.

В таком виде завод просуществовал до 1992 года. Однако с момента вступления в рыночную экономику, связанную с либерализацией цен завод оказался в трудном финансовом положении.

Основные средства – большие неэффективно используемые площади, значительные затраты на тепло и электроэнергию, большая численность работников, маленький ассортимент, незначительный объем выпускаемой продукции – все это привело к тому что себестоимость выпускаемой продукции оказалась намного больше чем у конкурентов. За 1992 год объемы выпуска хлебобулочных изделий сократились на 70%, кондитерских – на 50%, производство стало убыточным.

В этих условиях в коллективе предприятия прошли выборы директора. Им стал, бывший до того времени начальником отдела снабжения, Степанов Алексей Витальевич, который и по сегодняшний день возглавляет предприятие.

Новой дирекцией было принято решение сделать ставку на производство кондитерских изделий: увеличить ассортимент, улучшить дизайн, сделать оригинальную упаковку, разработать торговую марку.

Кроме того было решено сократить ассортимент булочных изделий, добиться лучшего качества, работать над сокращением затрат и создать управленческую команду, которая будет решать эти задачи.

В течение 3 лет эти задачи были решены: на 97% поменялась служба управления, была проведена реструктуризация предприятия, созданы служба маркетинга, финансовая, управления персоналом, транспортный отдел.

Была разработана и зарегистрирована в 1993 году торговая марка «Махаон», создан девиз предприятия «Махаон – праздник в вашем доме», фирменным цветом предприятия стал красный цвет.

За время существования предприятия хлебобулочное производство увеличилось в 3 раза, кондитерское – в 4 раза, производительность труда – в 2,5 раза, численность выросла на 25%.

В 1996 году Йошкар-Олинский хлебозавод № 4 был переименован в Государственное предприятие «Фирма Махаон», а с 1 февраля 2001 года – ООО «Махаон».

В настоящее время торговая марка работает на фирму, ее знают в 450 лучших магазинах во многих регионах России, таких как Татарстан, Чувашия, Нижний Новгород, Самара, Тольятти, Киров, Москва. За 2004 год было отмечено порядка 7 миллионов покупателей продукции ООО «Махаон».

Для успешного продвижения и работы на рынках сбыта, где предприятие контролирует 15%, «Махаон» имеет разветвленную дилерскую сеть в 12 регионах России.

Успешно осуществляется долгосрочное сотрудничество ООО «Махаон» с израильской фирмой «ИНТЕРГАТА ЛТД», результатом которого стало создание конфет «Суфле в шоколаде».

**2.2. Анализ действующей структуры управления на предприятии**

При анализе и проектировании организаций следует рассматривать отношения их элементов, структуру, а также меха низм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации ( Рис. 4)Организационная структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют организационные формы управления.

Далее рассмотрим организацию управления на предприятии ООО «Махаон».

Большое значение для хозяйственного руководства имеет установление рациональной производственной структуры предприятия. Организационная структура производства ООО «Махаон» представлена на рис. 5.

Организационная структура управления предприятием отражает состав и подчиненность линейных и функциональных звеньев управления[[10]](#footnote-10), на ООО «Махаон» структура управления имеет линейно-функциональный вид (рис. 17). При данном типе организационной структуры предприятия (линейно-функциональная) линейному руководителю, который подчиняется непосредственно директору, в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделов, групп). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Управление предприятием осуществляется директором на основе единоначалия. Структура управления имеет линейно-функциональный вид. Директору подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессами производства, освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.[[11]](#footnote-11)

Как у любой организационной структуры у линейной структуры управления есть свои достоинства и недостатки. Для наглядности обратимся к Таблице 1.

Организационная структура управления ООО «Махаон» характеризуется:

* четким разделением труда (квалифицированные специалисты в каждой области);
* высокой иерархией управления (кто кому подчиняется);
* наличием стандартов и правил;
* осуществлением найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями.
* Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом.
* Директору подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.
* В области структурных изменений предполагается: сокращение высшего звена управления и приведение функционального деления к 3 модулям: маркетинг; финансы; производство, техника и снабжение.
* В пределах своей компетенции директор ООО «Махаон», являясь ру ководителем верхнего уровня, организует всю работу и несет пол ную ответственность за его состояние и деятельность. Без доверен ности действует от имени предприятия, представляет его во всех учреждениях, распоряжается в соответствии с законом имуществом и средствами ООО «Махаон», заключает договора, выдает доверенности, откры вает в банке счета ООО «Махаон». В пределах своей компетенции издает при казы по предприятию.
* Главный бухгалтер организации назначается на должность и освобождается от должности директором организации. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Бухгалтерия выполняет финансовые операции.
* Заместитель директора определяет техническую политику, перспективы развития предприятия, осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и техники безопасности, обеспечивает повышение уровня подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство.
* Главный инженер осуществляет регулирование хода производства, обеспечивает бесперебойное материально‑техническое снабжение производства, руководство работой по оперативному регулированию хода производства, руководит разработкой производственных планов и календарных графиков производства; разрабатывает смету затрат материальных ресурсов.
* Каждый отдел должен иметь положение об отделе, в котором определены обязанности, права и ответственность каждого работника, связи отдела с другими службами предприятия, сроки выполнения различных видов работ и документов.
* Все подразделения предприятия действуют в процессе производства взаимосвязано. Для их согласованной деятельности четко определены регламент работы каждого звена, методы и формы их взаимосвязи. С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника. При этом достигается рационализация процессов управления с применением технических средств и вычислительной техники.
* Таким образом, состав управления ООО «Махаон» количественно и качественно обеспечен кадрами, уровень образования, квалификация, стаж работы руководящих работников удовлетворяют требованиям работы пред приятия. Тенденции к замещению руководящих работников с более вы соким уровнем образования и квалификацией пока не требуется.

**2.3. Разработка новой организационной структуры управления**

На основе проведенного анализа, были сделаны выводы, свидетельствующие о проблемах, связанных, прежде всего, с текущим оперативным управлением финансами на ООО «Махаон». Управлению финансами на предприятии отводится, слишком, малая роль. Это связано с тем, что формы внутрифирменных отчетов на предприятии еще не отработаны. По существу, управление финансами происходит на уровне бухгалтерской службы и руководителя предприятия. Поэтому необходимо организовать службу управления финансами и провести ряд мероприятий по улучшению финансового состояния.[[12]](#footnote-12)

По результатам исследования управлению предприятием ООО «Махаон» можно порекомендовать произвести реструктуризацию и совершенствование структуры управления организацией, а также разработку положений о подразделениях и должностных инструкций работников организации.

В современных условиях процесс реструктуризации организации становится объективной необходимостью, обеспечивающий конкурентоспособность предприятия и его выживание. За последнее десятилетие практически ни одна ведущая корпорация в мире не смогла избежать рискованной и болезненной процедуры радикального реструктурирования. Промедление и попытка обойтись без серьезных изменений привели к исчезновению каждой четвертой компании из списка 500 ведущих корпораций мира.

Проблемы реструктуризации для российских предприятий еще более злободневны и вызваны не только необходимостью адаптации к быстроменяющейся внешней среде, что волнует зарубежные предприятия, но и адаптации вообще к рыночной экономике. Перед руководителями промышленных предприятий, которые осознают, что реструктуризации не избежать, встает сложная задача разработки и реализации проекта реструктуризации, которая должна предусматривать принципиальное изменение структуры существующего промышленного предприятия.

Сегодня речь должна идти, по сути, о необходимости полной трансформации организационно-экономической системы предприятия, их адаптация к условиям структурного кризиса и динамично меняющегося рынка. Говорить о массовом и явно успешном применении таких проектов реструктуризации пока рано, потому что даже для профессионально подготовленных руководителей сложность этой комплексной задачи значительно превышает все известные им до этого момента типы задач, и по этой причине являются основным препятствием для их успешного воплощения в жизнь.

Подавляющее число директоров чувствуют необходимость адаптации организационной структуры к новым условиям, изменение в стиле и методах руководства. Растет понимание, что не удается обойтись лишь традиционными мерами “улучшения и совершенствования” системы управления, а потребуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия в быстроменяющемся мире. Реструктурирование, как любое серьезное изменение, связано с риском, но на него надо идти, если нет приемлемой альтернативы. Промедление только усугубляет и без того очень тяжелую ситуацию. [[13]](#footnote-13)

Каждое предприятие сегодня ищет свой путь реструктуризации и совершенствования структуры управления фирмой. Основные методы изменения структуры управления следующие: диагностика действующей системы управления; организационной структуры предприятия, системы распределения полномочий, распределение сфер деятельности, анализ финансово-экономического положения, оценка социальной среды на предприятии, анализ стиля управления, работы главных блоков системы управления, мотивационных и коммуникационных процессов.

Реструктуризация - не только создание новых организационных структур, но и новая управленческая культура, новое сознание руководителей и специалистов, т.е. именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей.

Социологические исследования наряду с другими средствами позволяют достаточно точно, глубоко и всесторонне проанализировать сложившуюся обстановку на предприятии, морально-психологический климат, общий стиль управления, моральные ценности коллектива, уровень организационной культуры, взаимоотношения руководителей и подчиненных, качество мотивационных механизмов и многое другое. Их результаты являются своеобразным зеркалом, в котором отчетливо видны и достигнутые успехи, и имеющиеся недостатки. Более того, подобные исследования можно назвать одним из универсальных источников информации для руководителей и служб управления персоналом, они не только выявляют разного рода проблемы, высвечивая их, так сказать изнутри, но и показывают действенные средства для их разрешения.

Мощным интегрирующим и консолидирующим фактором на предприятии является разработка рыночной философии управления, которая включает миссию, базовые цели (принципы) и кодекс поведения работников предприятия, в литературе ее также называют организационной культурой.

Важен шаг разработки новой организационной структуры управления.

Существующая структура на предприятии ООО «Махаон» представляет собой традиционную линейно-функциональную структуру с высоким уровнем централизации, с единственной линейной сферой деятельности – производством.

Генеральному директору непосредственно подчиняется 4 основные службы (подразделения организации), что нарушает нормы управляемости и лишает его возможности заниматься стратегическими вопросами. Диапазоны ответственности четко не определены и вследствие этого часто пересекаются, а некоторые функции не выполняются вообще, наблюдаются слабые связи между подразделениями.

В результате анализа действующей организационной структуры управления можно сделать следующие выводы.

* Организационная структура предприятия не отвечает современным рыночным условиям, требует принципиальной переработки – развития рыночных блоков и повышения гибкости.
* Недостаточно удовлетворяются потребности рынка, требующего принципиально новых товаров и модернизации существующих.
* Предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не учитывает жизненные циклы изделий, не уделяет достаточного внимания качеству и технологии производства продукции.
* Существующая система распределения полномочий направлена в основном на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению.
* Не определена общая цель деятельности предприятия.
* Отсутствует политика по сохранению кадрового потенциала, не задействованы эффективные механизмы мотивации работников.
* Не разработана стратегия развития предприятия и финансовая политика, не проводится учет и контроль финансовых потоков, что ухудшает финансовое состояние предприятия.
* Отсутствует официально сформулированная и утвержденная организационная культура предприятия.
* Недостаточное использование среднего и низового звеньев управления.

Первой задачей на пути формирования новой организационной структуры управления является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение стратегических целей предприятия. Если прежде к такой сфере относилось только производство, то в условиях рыночной экономики сюда относятся маркетинг, финансы, производство, персонал. А это значит, что вся организационная структура управления должна строиться вокруг них.

В старой организационной структуре управления они были в зачаточном состоянии и не носили линейного характера.

Вторая задача при формировании организационной структуры состоит в том, чтобы перейти от традиционного, к стратегическому управлению предприятием. Это в первую очередь задачи генерального директора. Поэтому необходимо было освободить его от текущей, оперативной работы, сосредоточив внимание на стратегии, финансах, персонале. В то же время следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет характер работы руководителей всех уровней и каждого подразделения, а также характер мотивационных механизмов, направленных теперь на развитие, инновации, научно-технический прогресс.

Следующая задача новой организационной структуры – обеспечить высокую гибкость системы управления, способность отслеживать быстрые изменения внешней среды. Для этого необходимо создание стратегического центра, а также формирование гибкой системы распределения полномочий.

Стратегический центр подчиняется непосредственно генеральному директору. Его задачи: сбор и обработка информации для разработки и реализации стратегии; разработка и внедрение инновационных проектов в различных сферах деятельности предприятия путем создания временных творческих коллективов; планирование и координация работы временных проектных структур. Это позволяет значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся внешним условиям.

Значительное развитие необходимо получить блоку заместителя директора по финансам. В новой структуре полномочия бывшего помощника директора по финансам – главного экономиста – будут расширены до заместителя директора по финансам, которому будет подчинен развитый блок финансового менеджмента.Из-за отсутствия налаженной системы управления финансами предприятие ежегодно теряет от 10 до 20% своих доходов – нехватка полноценной и оперативной финансовой информации приводит к ошибочным, запоздалым управленческим решениям, многие объекты финансового управления уходят из внимания руководителей. Дефицит оборотных средств, рост кредиторской задолженности, низкая оборачиваемость капитала, чрезмерные затраты на производство и реализацию продукции – такие показатели постоянно волнуют руководство предприятия. Именно разработка и внедрение финансового менеджмента должны стать ключевыми для стабилизации состояния предприятия, поскольку рационально организованные финансовые потоки позволяют функционировать экономической структуре во всех сферах хозяйственной деятельности – снабжении, производстве, сбыте, трудовых отношениях. В блоке финансового директора введена должность менеджера по финансовой стратегии, который будет заниматься разработкой системы финансового менеджмента в целях организации эффективного функционирования предприятия.

Широкой реструктуризации будет подвергнута важная сфера – работа с персоналом. Весь спектр этих вопросов сосредоточен в блоке начальника отдела кадров, но это только одна сторона. Сегодня существенно меняется сам характер работы службы управления персоналом, ее цели, функции, задачи. Если традиционно эти подразделения выполняли функции учета личного состава, то сегодня преобладают содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. В основе новой концепции подготовки кадров лежит становление и развитие творческой личности.

Современной организационной структуре управления должна соответствовать новая система распределения полномочий, которая должна наполнить подразделения предприятия новым содержанием (целями и задачами), вложить в них новые принципы и методы управления, обеспечить гибкость структуры, адаптивность к меняющейся стратегии фирмы. Для создания стратегической эффективности организационной структуры в положениях о подразделениях и должностных инструкциях приоритет должен отдаваться аналитическим и перспективным направлениям работ. В отчетах подразделений следует отражать лишь новые перспективные работы. Текущая и оперативная работа должны контролироваться системно – сразу после исполнения. Такой контроль должен выполняться непосредственным потребителем работ, тогда он будет самым строгим, быстрым и дешевым, так как становится отправной точкой для следующего этапа работ.

Модернизованная структура управления ООО «Махаон» представлена на Рис. 6.

**Заключение**

Использование новых информационных технологий и обострение конкурентной борьбы определяют необходимость принципиального изменения организации управления предприятием, что возможно с помощью разработки механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием, который позволит упорядочить разрозненные элементы создания организационной структуры для наиболее эффективного достижения целей предприятия.

Несмотря на меняющиеся экономические условия в республике и стране, предприятие ООО «Махаон» продолжает стабильно работать, совершенствует технологию, улучшает качество продукции, выходит на новые рынки сбыта. Предприятие ООО «Махаон» ежегодно старается увеличить объем производства продукции. Но в этом ему не способствует положение дел в сельском хозяйстве республики, которое на сегодняшний день вызывает очень большую озабоченность. Продолжается резкое снижение выращиваемого зерна и вырабатываемой муки практически во всех категориях хозяйств. Проведенный комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показывает, что ООО «Махаон» в целом имеет положительную динамику развития. Предприятие за последние два года увеличило выпуск продукции по основным ее видам. Спрос на продукцию ООО «Махаон» повышается, а также увеличивается производственный потенциал предприятия. Продукция ООО «Махаон» реализуется как в пределах республики Марий Эл, так и за ее пределами. Несмотря на финансовые проблемы, предприятие ежегодно осуществляет работу по техническому перевооружению и модернизации производственного потенциала. Стабильная работа и развитие данного предприятия зависит от многих факторов, одним из которых является профессионализм работников структуры управления, поэтому в работе проведен анализ структуры специалистов управления предприятия.

По результатам анализа управления предприятием ООО «Махаон», можно сделать вывод, что на данном этапе организационная структура представляет линейно-функциональную структуру управления. Управление централизовано. Кадровый состав управления укомплектован достаточно сильно: почти все работники управления имеют высшее образование, а также являются практиками, имеющими опыт работы.

На основе проведенного анализа, были сделаны выводы, свидетельствующие о проблемах, связанных, прежде всего, с текущим оперативным управлением финансами на ООО «Махаон». Управлению финансами на предприятии отводится, слишком, малая роль. Это связано с тем, что формы внутрифирменных отчетов на предприятии еще не отработаны. По существу, управление финансами происходит на уровне бухгалтерской службы и руководителя предприятия. Поэтому необходимо организовать службу управления финансами и провести ряд мероприятий по улучшению финансового состояния.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные научные положения, классификация, системы, модель и методический подход могут быть использованы на промышленных предприятиях различных организационно-правовых форм и типа производства с целью разработки механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием. Практическое значение имеют научные и прикладные разработки, в которых содержатся: методический подход к формированию организационной структуры управления предприятием, системный подход к методике исследования организационной структуры управления предприятием, логическая схема разработки программы структурных преобразований предприятия, модель привлечения персонала к структурным преобразованиям предприятия. Предложенные рекомендации позволяют повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения уровня организации управления в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

**Список литературы**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 115 с.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 405 с.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 382 с.
4. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справ.-метод. пособие. – Иркутск.: Изд-во Иркут. ун-та, 1994. – 219с.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 215 с.
6. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 178 с.
7. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997. – 366с.
8. Бухвалов А.В., Идельсон А.В. Самоучитель по финансовым расчетам. – М.: МИР, Пресс-сервис, 1998. – 176 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 501с.
10. Ефимова Е.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 1999.– 367с.
11. Журавлев В.В., Савруков Н.Т. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий. Конспект лекций: ЧИЭМ СПбГТУ. Чебоксары, 1999. – 135 с.
12. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами. – М.: Изд-во «Дело», 2002. – 216 с.
13. Киперман Г.Я. Диагностика деятельности акционерного общества // Аудит и финансовый анализ. – 2000. - №1. – с. 5-13.
14. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 467с.
15. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / пер. с франц. под ред. проф. Я.В.Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999.– 576 с.
16. Кондратюков Н.П. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. – М.: Издательство «Дело», 1998. – 233с.
17. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия: Методы оценки. – М.: ИКЦ «ДИС», 2000. – 224с.
18. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент / Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1998. – 304 с.
19. Любушин Н.П., Лещева В.В., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Н.Л. Любушина. – М.: ЮНИТИ-Дана, 1999. – 471 с.
20. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 415 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 1992. -702 с.
22. Новодворский В.Д. Бухгалтерская отчетность: составление и анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2000. – 378 с.
23. Орлова А., Хухрин А. Стратегия управления: теория и реальность. // АПК: экономика, управление. –1999. -№12. -с. 24-29.
24. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Минс.: ООО «Профит», 2000. – 413с.
25. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М.: Перспектива, 2000. – 98с.

**Приложения**

Рис. 1

Линейная организационная структура

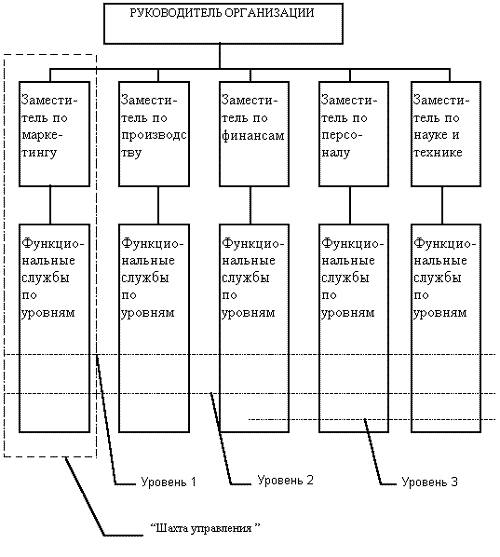


Рис. 2

Линейно - штабная организационная структура

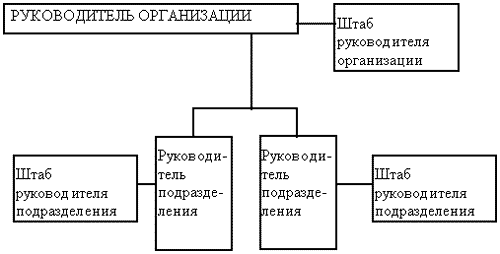


Рис. 3

Дивизионная структура управления

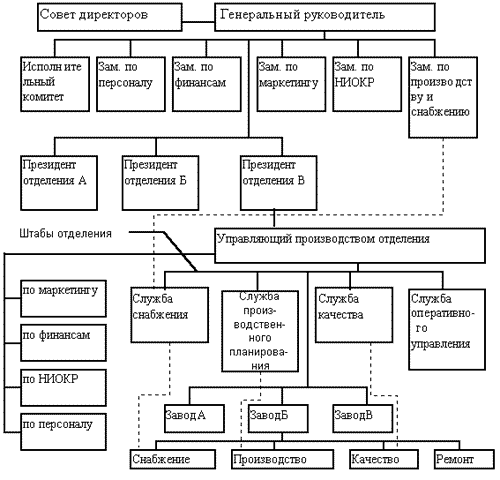


Рис. 4

Структура управления ООО «Махаон»

Генеральный директор ООО «Махаон»

Главный инженер

Главный экономист

Заместитель директора по кадрам и сбыту

Главный бухгалтер

Бухгал-терия

Отдел кадров

Отдел сбыта

Канцелярия

Планово-экономический отдел

Отдел труда и заработной платы

# Производ-ственно-технический отдел

Отдел охраны труда и техники безопаснос-ти

Рис. 5

Организационная структура производства ООО «Махаон»

ООО «Махаон»

Булочный цех

Бараночный цех

Пряничный цех

Сахаристый цех

Тортовый цех

Кондитерский цех

Механизированная пекарня №1

Механизированная пекарня №2

Механизированная пекарня №3

Рис. 6

Модернизованная структура управления ООО «Махаон»

Генеральный директор ООО «Махаон»

Главный инженер

Заместитель директора по финансам

Заместитель директора по кадрам и сбыту

Главный бухгалтер

Бухгалте-рия

Отдел кадров

Отдел сбыта

Канцелярия

Планово-экономический отдел

Отдел труда и заработной платы

# Производ-ственно-технический отдел

Отдел охраны труда и техники безопасности

Отдел по управлению финансами

Отдел снабжения

Таблица 1

Сильные и слабые стороны организационной структуры ООО «Махаон»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Относительная простота подбора руководителей каждого из уровня руководителей | Разобщенность горизонтальных связей в производственных системах |
| Оперативность принятия и реализация управленческих решений | Отсутствие функции контроля на предприятии |
| Относительная простота реализации функций управления | Не полное информирование начальника производства о сбыте продукции и о наличии денежных средств |
|  | Возможность излишней жесткости в управлении |
|  | Ограниченная пригодность в условиях диверсификации производства |

1. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справ.-метод. пособие. – Иркутск.: Изд-во Иркут. ун-та, 1994. – 219с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Журавлев В.В., Савруков Н.Т. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий. Конспект лекций: ЧИЭМ СПбГТУ. Чебоксары, 1999. – 135 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 1992. -702 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Киперман Г.Я. Диагностика деятельности акционерного общества // Аудит и финансовый анализ. – 2000. - №1. – с. 5-13. [↑](#footnote-ref-4)
5. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / пер. с франц. под ред. проф. Я.В.Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999.– 576 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент / Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1998. – 304 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М.: Перспектива, 2000. – 98с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Орлова А., Хухрин А. Стратегия управления: теория и реальность. // АПК: экономика, управление. –1999. -№12. -с. 24-29. [↑](#footnote-ref-8)
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 501с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Бухвалов А.В., Идельсон А.В. Самоучитель по финансовым расчетам. – М.: МИР, Пресс-сервис, 1998. – 176 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кондратюков Н.П. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. – М.: Издательство «Дело», 1998. – 233с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Любушин Н.П., Лещева В.В., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Н.Л. Любушина. – М.: ЮНИТИ-Дана, 1999. – 471 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия: Методы оценки. – М.: ИКЦ «ДИС», 2000. – 224с. [↑](#footnote-ref-13)