

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Представления о роли и месте управления организацией, о содержании управленческой деятельности, методах и принципах её осуществления неоднократно претерпевали существенные изменения с тех пор, как управление стало рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемой в организации. Взгляды на управление развивались по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовалась технология производства, появлялись новые средства связи и обработки информации.

Тема данной работы сформулирована исходя из реальной практической потребности. Основным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема централизации и децентрализации в менеджменте - это проблема распределения полномочий на принятие конкретно определенных решений на каждом уровне управленческой иерархии, поэтому мне хотелось бы рассмотреть их более подробно.

При выполнении данной работы примерно в равных долях были использованы источники, включающие в себя классическую литературу по менеджменту, современные направления в практике менеджмента и собственные предположения и выводы по данной теме. Цель работы - изучить проблемы централизации и децентрализации при построении структур управления. Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько задач:

1. Рассмотреть соотношение централизации и децентрализации при построении структуры организации;
2. Провести анализ проблем централизации и децентрализации
3. Рассмотреть примеры организаций с централизацией и децентрализацией

При написании курсовой работы использовался устав ОАО «Л'Этуаль».

Структурно работу можно представить в виде трех частей. В первой части содержатся теоретические аспекты соотношения централизации и

децентрализации при построении структуры организации. Рассматриваются такие вопросы как: общая характеристика систем управления, важнейшие принципы управленческой деятельности, анализ соотношения централизации и децентрализации. Во второй части рассматривается анализ проблем централизации и децентрализации. В третьей части рассматривается централизация и децентрализация на примере организации ОАО «Л'Этуаль» - ее задачи, принципы, а также управление в организации.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

## **2 ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **2.1 Общая характеристика систем управления**

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации - такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Для того, чтобы определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, выявляют следующие характеристики:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
4. Контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых

результатов. [1, 97]

Достоинства централизованных структур состоят в следующем:

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;

- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;

- централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа. [1, 98]

Под децентрализацией понимается передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену - производственным отделениям, пользующимся хозяйственной самостоятельностью. Это предполагает высокую степень координации деятельности на всех уровнях управления фирмой, выступающей как единое целое.[1,98]

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности. Под единоначалием понимается предоставление высшему руководителю фирмы или подразделения такой полноты власти, которая необходима для принятия решений, и персональной ответственности за порученное дело.[3,126]

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня и прежде всего исполнителей конкретных решений - руководителей производственных отделений. Коллегиальность повышает объективность принимаемых решений, их обоснованность и способствует успешной реализации таких решений. Однако принятие коллегиальных решений происходит намного медленнее, чем индивидуальных.[3,126]

Разновидностью коллегиальности является коллективность принятия решения. Коллективные решения, как правило, принимаются большинством голосов, например, на собрании акционеров. Роль руководителя здесь сводится к подготовке и обоснованию решений, предлагаемых к обсуждению и принятию на

коллективной основе.[3,127]

Существует ряд преимуществ децентрализованных структур:

- управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;
- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;
- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. [2,103]

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы (например, в сети ресторанов «МакДоналдс») имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе покупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях. В крупных университетах на разных факультетах степень, до которой преподаватель имеет право менять содержание читаемого им курса, может очень сильно варьироваться.[3,130]

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование,

формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы. Ясно, что было бы глупо позволить руководству какого-либо одного отдела диктовать, как должна работать организация в целом. По аналогичным причинам руководство высшего звена должно оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших отделений.

## **2.2 Важнейшие принципы управленческой деятельности**

Важнейшими принципами управленческой деятельности являются принципы централизации и децентрализации, которые кладут в основу организационных форм управления. Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью входящих в фирму предприятий из одного центра, жесткую регламентацию и координацию их деятельности, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности вплоть до того, что их ответственность за сбыт продукции прекращается после того, как они отгрузят свой товар сбытовому органу фирмы. Такая форма организации управления используется обычно небольшими компаниями, выпускающими один вид продукции или продукцию одной отрасли, технологический процесс которой тесно увязан, работающими преимущественно в добывающих отраслях промышленности и ориентирующимися на местный или национальный рынок.[4,32]

Централизованное управление небольшой по размерам компанией, выпускающей один вид продукции, организуется довольно просто. Высшее руководство фирмы обычно состоит из президента компании, который выступает одновременно и её управляющим, и двух вице-президентов, один из которых ведает производством продукции и вопросами её технологии, другой занимается сбытом продукции и всем, что с этим связано. Такие вопросы, как правовая защита интересов компании в её деловых отношениях с другими фирмами и государством, ведение бухгалтерии, обычно поручаются специализированным фирмам.[4,32]

Централизованное управление крупной фирмой, выпускающей один вид продукции, более сложно. Президент здесь осуществляет только общее руководство компанией, а вице-президенты руководят определенными секторами деятельности с помощью соответствующих управляющих. Так, например, вице-президенту, занимающемуся финансовыми вопросами, подчиняются казначей,

ревизор и управляющий по закупкам (снабжению). Вице-президенту по производству подчиняются управляющий научно-технической работой и главный инженер предприятия. Вице-президент по сбыту тоже имеет двух управляющих - одного по сбыту и другого по маркетингу. В обязанность последнего входит изучение рынка, организация рекламы, использование всех форм и методов для продвижения продукции компании на рынках.[4,33]

Централизованное управление крупной компанией, выпускающей несколько видов продукции и ориентирующейся как на национальные, так и на внешние рынки, ещё более сложно. В помощь президенту в такой компании выделяются вице-президенты. Вице-президенту, занимающемуся производством, подчиняются несколько управляющих, каждый из которых ведает вопросами производства продукции закрепленной за ним номенклатуры. Вице-президенту по сбыту обычно подчиняются два управляющих, один - по сбыту продукции на внутреннем рынке и другой - по сбыту продукции на внешнем рынке. Обычно имеется должность и вице-президента - распорядителя или главного управляющего по общим вопросам, который выступает помощником президента.[4,33]

Принципы централизованной формы управления :

- Функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные отделения;
- Имеется значительное число функциональных служб (отделов);
- Исследовательские подразделения находятся в центральном аппарате материнской компании;
- При мощном производственном и сбытовом аппарате сбытовая сеть производственных отделений находится в подчинении у центрального отдела сбыта;
- Функциональные отделы центрального аппарата материнской компании осуществляют функциональный контроль над отделениями по продукту, производственными предприятиями и сбытовыми подразделениями.[4,35]

Иногда в крупных компаниях с централизованной формой управления создается комитет управляющих при совете директоров или исполнительный комитет. В обязанности такого комитета входят определение основных принципов руководства компанией, выработка главного направления развития фирмы,

рассмотрение проектов финансирования нового капитального строительства, санкционирование назначений управляющих, оказание консультаций и советов высшей администрации фирмы.[9, 26]

Децентрализованная форма управления предполагает создание внутри фирмы производственных отделений, пользующихся полной хозяйственной самостоятельностью, то есть наделенных широкими полномочиями как в сфере производства, так и в сфере сбыта и несущих ответственность за получение прибылей. За высшей администрацией фирмы сохраняются функции контроля за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности компании, а также осуществление перспективного планирования. Обычно на производственные отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое производственное отделение самостоятельно финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми третьими сторонами. Однако сам факт создания производственных отделений ещё не означает, что компания управляется на основе децентрализации. Степень децентрализации управления определяется степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющим отделениями. В некоторых фирмах при большом числе производственных подразделений и ведающих ими высших администраторов президент компании принимает решения по всем более или менее важным вопросам единолично, то есть управление такой компанией по существу является централизованным.[5,10]

Переход к децентрализованной форме управления осуществляется, прежде всего, крупными диверсифицированными фирмами, насчитывающими значительное число производственных предприятий, выпускающими широкую номенклатуру товаров, работающими на обширные рынки сбыта и имеющими непосредственные связи с конечными потребителями их продукции.

«А. Файоль в свое время писал, что централизация - не есть сама по себе ни хорошая, ни дурная система администрирования, которую можно было бы принять или отвергнуть по желанию руководителей или согласно обстоятельствам; она всегда существует в той или иной степени. Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень её, наиболее благоприятную для предприятия».[1,124]

В вышеизложенных принципах Файоля, касающихся построения организации, есть ссылка на необходимость установления соответствующих масштабов управления, что является весьма важным элементом всей концепции. Как Файоль, так и известный английский консультант по вопросам менеджмента Линдалл Урвик высказывается в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных одному руководителю. Урвик считает, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба - четыре. Однако имеется много факторов, таких как сложность, характер осуществляемых операций, которые вызывают необходимость иметь больше, чем четыре человека в своем подчинении.[1,124]

## **2.3 Анализ соотношения централизации и децентрализации**

Все возможные варианты централизации и децентрализации, конечно, перечислить нельзя, их слишком много. Выделим три точки на шкале, которые наиболее ярко характеризуют существенные аспекты: полная централизация, максимально возможная децентрализация и некий промежуточный вариант - частичная централизация. [6]

Полная централизация подразумевает, что организация состоит из центрального аппарата (управляющей компании) и нижестоящих организаций, которые фактически не имеют никаких рычагов управления. Реклама ведется централизованно из головного офиса. Например, если организация торговая, то план составляется тоже централизованно, соответственно под план продаж формируется план поставок, график и схема движения товаров (то, что называется логистикой). Товар попадает прямо на точки выдачи, которые могут управлять всего лишь одним параметром - желанием потенциального клиента что-нибудь купить, когда он уже вошел в магазин. Руководство такого «пункта выдачи» может лишь менять дизайн, освещенность, цвет стен (в случае, если у него есть внутренний бюджет). Можно менять температуру кофе, подаваемого клиенту, или манеру поведения и продавцов, выкладку товара на витрине, дизайн ценников, но не более того. В случае полной централизации при абсолютном отсутствии бюджета на управление продажами у пунктов выдачи нет других возможностей влияния на продажи. При этом руководство холдинга требует выполнения спущенного сверху плана продаж. Но как они могут управлять этим процессом? Ведь за все предыдущие стадии -поставку товаров, привлечение внимания

покупателей к товарам, к магазину и т. п. -- они не отвечают, у них для этого нет средств, все централизовано. [6]

При использовании описанной схемы самая большая и самая распространенная ошибка состоит в том, что руководство холдинга заставляет «пункты выдачи» отвечать за план. (Хотя на практике они за него не отвечают, потому что их не увольняют, даже если план продаж сорван - не набирать же каждый квартал новых людей.) Но у центрального аппарата остаются иллюзии: мы всё делаем правильно, минимизирую общие затраты. В то время, как продавцы ничем не управляют, кроме собственного обаяния. Если к тебе приходит всего один клиент в день, то даже при идеальном умении продавать, пятерым ты продать свой товар никак не можешь. [6]

Сбытовой холдинг - структура, состоящая из материнской компании и множества зависимых от нее фирм, отличающаяся от прочих организационных образований тем, что головная компания обязательно принимает долевое участие в капитале остальных.

С управленческой (функциональной) точки зрения сбытовой холдинг - это три взаимосвязанных подсистемы:

1. Управление спросом (привлечением клиентов), включающее маркетинг, рекламу и т. п.;
2. Управление поставками и движением товаров;
3. Управление продажами.

Это очень большая проблема. Сильные волевые руководители и владельцы холдингов склонны ответственность за основные этапы брать в свои твердые руки (я имею в виду управление поставками и привлечением клиентов), а план продаж спускать не в сбытовые структуры, а в точки выдачи товара. Отсюда - хроническое невыполнение плана и примирение с этим (от безысходности); отсюда - отсутствие или размывание ответственности у сотрудников как на нижних, так и на верхних уровнях управления. Наверху объясняют так: с какой стати нам отвечать за продажи, если они там внизу плохо продают. А внизу и рады бы отвечать, да без средств и полномочий не могут - везде упираются в централизованные функции. Так что же, совсем их освободить от всякой ответственности за план? Это тоже неправильно - тогда они просто будут по углам стоять за свою зарплату, а клиент пусть сам ходит туда-сюда. [6]

Уязвимость этого подхода состоит еще и в том, что люди на нижних уровнях не имеют стимулов совершенствоваться в нюансах продаж, когда видят громадные неиспользованные резервы, находящиеся в руках центрального управления. Это порождает ощущение безысходности и бессмысленности своего труда и люди начинают уходить. Остаются неопытные и малоинициативные. Они неконкурентоспособны, т.к. должны противостоять малым, разрозненным, но самостоятельным в решениях «волкам-конкурентам».

Коллизия понятна, и сказать, что кто-то знает единственно правильное решение, нельзя - его нет. Я бы сформулировала так: полная централизация -- это вынужденная мера, если нет никакой надежды на силу, самостоятельность и сообразительность продавцов в конечных точках. Тогда материнская компания берет все на себя, все строго прописывает. А вниз спускается план - пусть боятся. [7]

Эта модель, включающая механизм волевого принуждения, сводится к отношениям родители - ребенок: ребенок всегда виноват, он все делает не так, прав у него никаких нет. Такая модель оправдана лишь в период становления бизнеса, когда никто ничего не понимает, кроме владельца. Но она скоро себя изживает. Люди на нижних уровнях со временем набирают опыт и уже хотят и могут за что-то всерьез отвечать. Однако им нужно для этого предоставить возможности. Тут и наступает время децентрализации. [3,131]

Действовать исходя из логики бизнеса - это наиболее действенный призыв для подразделений в кризисный период функционирования предприятий. Отдельная и наиважнейшая задача при реструктуризации системы управления ее пересмотр с точки зрения возможности выделения наибольшего числа структурных подразделений в юридические лица или центры финансовой ответственности (далее ЦФО), способные самостоятельно функционировать.[8]

Тенденции к децентрализации вызваны объективными процессами, господствующими в современной жизни: индивидуализацией и динамизмом человеческого поведения (как покупателей, так и работников предприятий); развитием новых технологий, включая информационные и коммуникационные; глобализацией предложения и спроса.[8]

Подразделениям не следует создавать препятствий, наоборот, их надо обучать, чтобы они стали независимыми. Нельзя руководствоваться приказами, чтобы управлять подразделениями, нужно поощрять образование неформальных

организаций, создавать условия для синергии. Выбор степени децентрализации зависит от необходимости концентрации ресурсов на достижение целей, от функциональной эффективности и синергии.[8]

### **3. ПРОБЛЕМЫ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Как выяснилось, на практике не встречаются централизованные или децентрализованные системы управления. Например, рассмотрим крупную организацию, так называемый «головной» офис которой находится в Москве, а бизнес-единицы располагаются по всей Российской Федерации. На сегодняшний день, в мире не очень благоприятная экономическая ситуация, в связи с этим, организация сталкивается с огромным количеством проблем, начиная постановкой производства, заканчивая кадровыми вопросами. Допустим, наша организация находится в Ижевске, у нас возникает определенное количество вопросов и проблем, которые необходимо решить за короткий промежуток времени. При централизованной структуре управления, нам потребуется гораздо больше времени для решения возникших неблагоприятных ситуаций. Наша фирма столкнется со следующими проблемами:

- рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации, досье;
- задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
- решения будут приниматься теми, кто незнаком с реальной ситуацией на производстве.

Проведем параллель преимуществ между двумя структурами управления и сведем все полученные данные в таблицу 1.[6]

Таблица 1 Преимущества централизации и децентрализации

Преимущества централизации:

Преимущества децентрализации:

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

Проблема централизации состоит в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.[5]

Проблемы централизации. Среди них можно выделить следующие:

- величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства); при централизации затраты существенно увеличиваются;
- степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;
- размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;
- философия менеджмента. Руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или централизованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;
- наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;
- использование приемов контроля. Чем выше возможности контролирования, тем большей степени централизации можно достичь;

- характер деятельности организации. Если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуется и большая степень централизации;

- влияние внешней среды. Имеются в виду, например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-либо ограничения на использование рабочей силы. Эти причины могут уменьшить степень централизации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы.[5]

## **4 ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ УПРАВЛЕНИЕМ**

### **4.1 История ОАО «Л'Этуаль»**

На сегодняшний день сеть магазинов парфюмерии и косметики Л'Этуаль занимает прочное лидирующее положение на российском рынке и продолжает осваивать новые территории. Первый магазин Л'Этуаль открылся в Москве в сентябре 1997 года (Смоленская площадь). В декабре 1998 года был открыт первый региональный магазин в Воронеже. На сегодняшний день в Москве насчитывается более 150 магазинов, а на территории России число магазинов превышает 650, открытых более чем в 180 городах. Мы одни из первых ввели в своих магазинах систему самообслуживания, популярную во всем мире, отказавшись от прилавков, которые часто психологически мешали клиентам самостоятельно сделать правильный выбор. Количество постоянных покупателей неуклонно растет, на сегодняшний день их более 9 миллионов! Являясь сетью магазинов №1 в России, мы можем предложить своим покупателям новые коллекции макияжа и парфюмерии от мировых производителей, запуск которых происходит одновременно во всем мире. Как и прежде, клиентов встречают профессиональные консультанты, которые постоянно проходят специальную подготовку на внутренних и международных тренингах, проводимых фирмами-производителями элитной парфюмерии и косметики.

## **4.2 Управление в обществе (ст.5, Устав ОАО «Л'Этуаль»)**

Органами управления в Обществе являются Общее собрание участников и Директор.

Общее собрание участников является высшим органом управления в Обществе. Оно может быть очередным и внеочередным. Общее собрание участников может обсуждать и решать любые вопросы, связанные с деятельностью Общества. До тех пор, пока в Обществе состоит один участник, он единолично исполняет функции Общего собрания участников.

К исключительной компетенции Общего собрания участников относятся следующие вопросы:

- a) определение основных направлений деятельности Общества;
- b) изменение настоящего Устава, в том числе изменение размера Уставного капитала;
- c) избрание исполнительного органа Общества и досрочное прекращение его полномочий; заключение договора с Директором;
- d) утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса Общества;
- e) принятие решений о распределении прибыли Общества;
- f) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества, создание фондов Общества;
- g) принятие решений о размещении Обществом облигаций и других ценных бумаг;
- h) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
- i) принятие решений о реорганизации и ликвидации Общества;
- j) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
- k) предоставление участнику Общества дополнительных прав, а также ограничение или прекращение предоставленных дополнительных прав;

- l) наложение на участника Общества дополнительных обязанностей и их прекращение;
- m) принятие решений о внесении участником вкладов в имущество Общества;
- n) создание филиалов и представительств Общества;
- o) принятие решения об уступке доли участника в Уставном капитале Общества третьему лицу иным способом, чем продажа, а также о передаче участником доли в Уставном капитале в залог;
- p) принятие решений о совершении Обществом крупных сделок или сделок, в которых имеется заинтересованность в случаях, установленных Законом;
- q) решение иных вопросов, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции Общего собрания участников, не могут быть переданы на решение исполнительного органа Общества.

К компетенции Общего собрания участников может быть отнесен любой вопрос, возникший в результате хозяйственной деятельности Общества и поставленный на повестке дня.

До тех пор пока в Обществе состоит один участник, решения Общего собрания участников принимаются им единолично.

Очередное общее собрание созывается исполнительным органом Общества один раз в год не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года. На очередном общем собрании участников утверждаются годовые результаты деятельности Общества, решаются вопросы распределения прибыли и иные вопросы.

Внеочередное общее собрание участников созывается исполнительным органом Общества по его инициативе, по требованию аудитора или участника.

Общее собрание участников созывается в следующем порядке:

Исполнительный орган Общества оповещает участника в письменной форме о созыве общего собрания не позднее, чем за 10 (десять) дней до назначенного срока собрания, при этом уведомления о созыве Общего собрания участников

направляются участнику с курьером.

В уведомлении о созыве Общего собрания участников должны быть указаны срок, место проведения и предлагаемая повестка дня общего собрания.

Участник имеет право поставить на повестку дня общего собрания участников и любой дополнительный вопрос, кроме обозначенного.

Участник принимает участие на собрании или лично, или через своих представителей, действующих на основании письменной доверенности.

Директор может участвовать на Общем собрании участников с правом совещательного голоса.

Решение участника в письменном виде подготавливается и подписывается участником (его представителем) самостоятельно и передается Директору Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет Директор.

Директор избирается общим собранием участников на срок не более 3 (Трех) лет. В качестве Директора может быть избран как российский, так и иностранный гражданин, который не обязательно должен представлять какого-либо участника Общества.

Директор обязан обеспечивать достижение определенных участником целей Общества и выполнение решений Общих собраний участников, а также осуществлять подготовку документов, справок и предложений, необходимых для проведения общих собраний участников.

Директор имеет следующие полномочия:

а) действует без доверенности от имени общества, в том числе представляет интересы Общества и совершает сделки от имени Общества;

б) выдает доверенности на право представительства от имени Общества;

в) осуществляет назначение, перевод и увольнение работников Общества, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания на работников Общества;

d) издает приказы по оперативным вопросам деятельности Общества, обязательные для его работников;

e) осуществляет иные действия, не относящиеся к исключительной компетенции Общего собрания участников.

В остальном права и обязанности Директора, а также порядок осуществления им полномочий по управлению Обществом определяются договором, заключаемым между Обществом и Директором. От имени Общества договор с Директором подписывается участником Общества (его представителем).

В случае принятия Общим собранием участников Общества решения о досрочном прекращении полномочий Директора, участник Общества направляет Директору уведомление о расторжении договора и прекращении полномочий.

## **4.3 Структура организации ОАО «Л'Этуаль»**

Полномочия генерального директора

1.получение полной картины о текущем состоянии и распределении финансовых ресурсов в режиме реального времени;

2.контроль (предварительный и последующий) движения финансовых потоков;

3.анализ движения финансовых потоков:

- анализ остатков на счетах Подразделений;
- анализ потоков по видам финансовых средств;
- анализ исполнения договоров;
- консолидированная отчетность;
- отчетность по Подразделениям.

4.осуществление назначения, перевода и увольнения работников Общества, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания на работников Общества;

5.выдавать доверенности на право представительства от имени Общества и т.д.

Полномочия акционеров, входящих в состав Общества:

1. утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса Общества;

2. принятие решений о распределении прибыли Общества;
3. утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества, создание фондов Общества;
4. принятие решений о размещении Обществом облигаций и других ценных бумаг;
5. назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
6. принятие решений о совершении Обществом крупных сделок или сделок, в которых имеется заинтересованность в случаях, установленных Законом;
7. утверждение на должность генерального директора либо прекращение его полномочий;
8. решение иных вопросов, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Главой данной организации является генеральный директор. Ему подчиняются 650 акционеров (директора филиалов), которые входят в Общество. Им соответственно подчиняется весь персонал. В этом и заключается централизация.

Главный офис ОАО «Л'Этуаль» находится в г.Москве. Соответственно генеральный директор не может полностью осуществлять контроль над всеми отделами филиалов. Эти полномочия и выполняют акционеры. Это и есть децентрализация.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Важным принципом менеджмента является принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Менеджеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными предоставленными ей правами, и менеджер, занимающий соответствующую должность, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные функции. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению решения, минуя непосредственного подчиненного. Отрицательным моментом в реализации такого принципа является то, что руководитель может оказаться

изолированным от сферы своей ответственности, поскольку его непосредственные подчиненные могут препятствовать его личным и прямым контактам с низовыми звеньями управленческой структуры.

Изучив проблемы централизации и децентрализации в управлении организацией, я считаю, оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политике - целей и стратегии организации в целом, а децентрализованными - решения, относящиеся к оперативному управлению.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2005г.-205 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2006г.-207 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник М.: ЮНИТИ, 2001г.-144с.
4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента СПб: 2008г.-89с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента - М., 1992г.-159с.
6. М. Иванющенко, Ю. Фуколова // Управление в организации, М. 2004г. -10с.
7. Успешное управление А. Шмаров // Эксперт 14 мая 2001г. №18 (278) -15с.
8. Секреты успешного бизнеса Т. Власенко // Эксперт Урал 27 августа 2008 г. №16 (29) -25с.
9. Экономика предприятия: Учебник/ под ред. О.И. Волкова - М.: ИНФРА-М, 2001г. - с.55
10. Официальный сайт организации ОАО « Л'Этуаль» <http://b2b.lettoile.ru/>