СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика организационных структур управления

1.1 Классические (иерархические) структуры управления

1.2 Органические (адаптивные) структуры

2. Современные тенденции в развитии и совершенствовании организационных структур управления

2.1 Венчурные и инновационные структуры управления

2.2 Перспективные формы организационных структур управления

3. Унитарная, холдинговая и малтидивизиональная структуры современных корпораций

4. современные тенденции формирования организационных структур управления

Заключение

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Введение

Исторически в России наибольшее распространение получила линейно-функциональная структура управления, при которой структурные подразделения наделены только организационными функциями, а функции управления реализуются на верхнем уровне, в результате чего возникают противоречия интересов подразделения и предприятия. Создание на базе структурных подразделений отделов, наделенных правами бюджетирования своей деятельности в единой структуре бюджетных статей предприятия, усугубляет эти противоречия. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления, а от них — к сетевым и виртуальным организациям.

На Западе линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и средним фирмам. Крупные компании используют функциональную (дивизиональную) структуру управления, при которой компании делятся на самостоятельные бизнес-единицы, наделенные управленческими функциями. Это вызвано, прежде всего, растущей диверсификацией бизнеса, усилением специализации и трудностями управления географически удаленными структурными звеньями из одного центра [14, c.115].

К современным видам организации можно отнести адхократические организации, многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные структуры организаций. Адхократия — это одновременно и организационная структура управления (ОСУ) и управленческий стиль, именно на сочетании этих факторов строится деятельность организации: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей. Многомерные организации появились в результате развития горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Основу многомерной структуры составляют центры бизнеса. Каждый из них являлся «центром планирования» и одновременно «центром прибыли» по определенной группе товаров.

Партисипативные организации связаны с проблемой человеческого фактора, так как построены на участии работников в управлении — предоставлении членам организации участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Сетевые организации посредством кооперационных соглашений объединяют малые и средние компании. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры. Виртуальные структуры представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

*Объектом исследования* являются иерархические и адаптивные организационные структуры управления (ОСУ).

*Предметом исследования* выступают различные аспекты развития и совершенствования иерархических и адаптивных оргструктур управления.

*Цель исследования* состоит в изучении иерархических и адаптивных организационных структур управления.

Для достижения этой цели в работе были поставлены следующие задачи:

- дать общую характеристику ОСУ;

- изучить современные тенденции в развитии и совершенствовании ОСУ;

- рассмотреть унитарную, холдинговую и малтидивизиональную структуры современных корпораций;

- исследовать современные тенденции формирования ОСУ;

1. Общая характеристика организационных структур управления

1.1 Классические (иерархические) структуры управления

Структура управления организацией дает представление о его подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали). Большую часть организационных структур механического (бюрократического) типа можно разделить на две категории: функциональные и дивизиональные структуры [18, c.111] (рис. 1).

Рис. 1. Виды организационных структур управления

Функциональная структура является старейшей и наиболее часто используемой. Ее еще называют традиционной, или классической. Этот вид структуры — результат департаментации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, т. е. выполняет определенную функцию. При этом выполнение такой задачи осуществляется с учетом цели всей организации. В зависимости от вида организации (производственная, учебная, торговая и др.) функциональные отделы могут быть различными по своему содержанию. Выделяют 4 принципа деления структуры предприятия [1, c.127]:

1) функциональный (исходя из функций образуют финансовое подразделение, производственные подразделения, отдел маркетинга; и т. п.);

2) географически-территориальное деление (если части фирмы в разных городах, местах);

3) товарное деление (разные отделы для производства разных товаров);

4) потребительское деление.

Если в основе оргструктуры фирмы лежат 2-й, или 3-й, или 4-й принципы, то такие оргструктуры называют дивизиональными структурами. Функциональные, дивизиональные и линейные оргструктуры относят к структурам бюрократического типа. Несколько признаков бюрократической организации можно сформулировать так [19, c.93]:

1. Сотрудники организации не знают друг друга.

2. Сотрудники организации чувствуют себя ограниченными в высказываниях личных взглядов, особенно если эти взгляды противоречат общему образу мышления.

3. Личные цели сотрудников подчинены целям организации. От сотрудников требуется единство, лояльность, эффективность в труде.

4. В организации проявляется глубокая приверженность формальным принципам и правилам при мотивации в управлении поведением сотрудников.

5. Должностные лица, находящиеся вблизи верхушки бюрократической системы, имеют более обширную информацию о делах организации, чем те, кто находится ниже, но зато лица, находящиеся на более низких уровнях управления, обладают более полными знаниями в своем конкретном деле. Таким образом, никто не обладает полной информацией о том, что происходит в организации (рис. 2).

Рис. 2. Линейная организационная структура управления

Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него. Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих специальных знаний [18, c.114]. Линейно-иерархическая структура может различаться по широте и высоте. Высокие структуры, включающие 5-7 и более уровней иерархии руководителей малоэффективны, что вызвано психологическим феноменом «спихивания» ответственности, передачи принятия решения наверх, искажения информации, чтобы показать себя в «хорошем свете» (только 0,2% истинной информации дойдет до 7 (верхнего уровня) управления). Широкая линейная структура управления обусловливает чрезмерную полифункциональность руководителя (должен знать технологию во всех тонкостях), высокую нагрузку (вынужден принимать огромный объем решений), высокую вероятность ошибки. Руководителю низшего и среднего звена свойственны [10, c.68]:

1) психологический дисбаланс прав и ответственности (ограниченность в правах, хотя несут полную ответственность за работу), что приводит к нервно-психическим перегрузкам, ухудшению здоровья;

2) ролевая неопределенность — нечеткость распределения прав, обязанностей, ответственности); психологическое давление с двух сторон: подчиненные и вышестоящее руководство, что обусловливает повышенную тревожность и невротизацию руководителя (оптимальное количество подчиненных для руководителя определяют как 4-7 человек, в случае, если они выполняют разные виды деятельности и руководитель должен координировать их работу, либо как 20 человек, если они исполняют сходную работу).

Функциональная организационная структура требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, компетентных в своей области и отвечающих за определенное направление деятельности [6, c.31]. Функциональная структура предполагает систему подчинения и ответственности в зависимости от выполняемой функции. Функциональному руководителю психологически легче работать, чем линейному руководителю, поскольку он компетентен и ответственен в какой-то одной функциональной области (финансы или реклама, или научные разработки; и т. п.). Но подчиненному психологически сложнее подчиняться сразу нескольким функциональным руководителям, он вынужден варьировать, выбирать, чье распоряжение более важно в тот или иной момент. Линейно-функциональные структуры широко распространены. Штабные структуры выступают как консультативный орган для решения конкретных задач (например, штаб по реконструкции фирмы или методический совет факультета в вузе). Иногда штаб превышает свои полномочия, становится директивным органом, хотя не несет ответственности за конечный результат. Штабная организационная структура (рис. 3) включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям [18, c.117].

Рис. 3. Штабная организационная структура управления

В чистом виде штабная организационная структура включает помощников при высших менеджерах крупных фирм и организаций. К чисто штабным подразделениям относятся, например, отделы координации и анализа, органы инспекции, группы сетевого планирования, сектор социологических исследований, юридическая служба; и т. п. На этой основе работают в фирмах отделы: планово-экономические, маркетинга, бухгалтерии, организации и оплаты труда, отдел кадров и др. В чистом виде обычно перечисленных организационных структур не бывает. Доминирует смешанная структура, включающая в себя элементы вышеприведенных организационных структур.

1.2 Органические (адаптивные) структуры

К адаптивным структурам относят: программно-целевую или проектную; матричную или клеточную организационную структуру; групповую (бригадную). Проектная (программно-целевая) структура - это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Она образуется внутри функционального подразделения. Ее члены — это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или других отделах, часть специалистов переходит в новую проектную команду.

Особенностью такой структуры является то, что сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям — проекта и отдела, в рамках которого эта группа работает. Многие фирмы создают такие структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т. п., т. е. на инновациях. В литературе встречается еще одно название проектных (программно-целевых) структур — адхократические организационные (термин происходит от латинского ad hoc, что означает специальный, созданный для данной цели) [7, c.95].

При целевом управлении разрабатывается программа достижения цели, в качестве полновластного менеджера назначается директор программы. В его руках находятся финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Директору программы предоставляются права первого лица фирмы. На основе целевого управления базируется матричная организационная структура, которая имеет много преимуществ.

Матричная организационная структура обеспечивает менеджеру, ответственному за реализацию программы и достижение цели, подчинение всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении их основная работа. По окончании работ все исполнители возвращаются в состав своих подразделений [12, c.225]. Создание матричной структуры считается целесообразным в случаях, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрении в определенные сроки различных усовершенствований, когда организация должна быстро реагировать на изменения рынка (рис. 4).

Рис. 4. Матричная организационная структура управления

Матричные структуры появились в 50-60-х гг. XX в. в небольших по размеру авиакосмических фирмах США [8, c.72]. Они были слишком малы, чтобы эффективно использовать чисто проектную (как правило, дорогостоящую) структуру. Ниже приведен пример простой функционально-продуктовой матричной структуры. В фирме одновременно разрабатывается создание и выпуск четырех продуктов, за каждый из которых отвечает отдельный руководитель. Все четыре группы служащих выполняют цепочку функций, от его создания до производства и продажи. На схеме эти виды деятельности обозначены связями между кружочками (рис. 5).

Рис. 5. Матричная структура

В матричной структуре имеется двойное подчинение руководителю отдела (функциональная линия) и руководителю проекта (менеджеру по продукту — product manager). Последний отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта. делениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в реализации проекта, от «своих» подразделений [9, c.104].

Матричная структура имеет ряд очевидных преимуществ. Она дает возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности фирмы; позволяет осуществлять эффективное балансирование между запросами потребителя и необходимостью экономии ресурсов; способствует поддержанию прямых контактов между специалистами, прямому доступу к необходимой информации; ослабляет бюрократические тенденции внутри отдела через линейное подчинение ученых и специалистов; как правило, усиливает мотивацию деятельности за счет более демократических норм поведения, чем это принято в функциональной структуре.

В то же время матричная структура имеет недостатки. Она представляет собой довольно сложную структуру, способную породить различные конфликтные ситуации из-за нечеткого определения реальных полномочий ее руководителей. Исследования в практике западного менеджмента показали, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях [11, c.89]:

- разрабатываемый проект предполагает уникальность. Работа над ним не должна носить рутинный характер;

- необходима частая смена ассортимента или технологии;

- работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы;

- решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

Название «бригадная» форма организации обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий «ячеистую» структуру. При «ячеистом» построении рабочего центра необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств: работник участвует в производстве от начала до конца. Он воспринимает продукт как результат своего собственного труда; работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным в бригаде; в этой структуре нет таких жестких регламентации, как в функциональном отделе [15].

Бригадная структура более эффективна. Она позволяет сокращать время перемещения из одного цеха (отдела) в другой и более оперативно решать возникающие проблемы. Почти все западные корпорации включают в свои организационные структуры такие автономные центры. Этот подход к производственно-управленческой организации наиболее характерен для японских фирм.

Организационная структура по принципу рынка. Это такое внутрифирменное построение, в котором связь между подразделениями основывается на чисто экономических отношениях купли-продажи. Автор этой модели менеджмента — американский ученый Дж. Форрестер. По его мнению, в фирме должна существовать конкуренция между ее подразделениями, поскольку она способствует развитию прогресса.

2. Современные тенденции в развитии и совершенствовании организационных структур управления

В 80-е годы XX века в индустриально развитых странах начался качественно новый этап развития общественного производства — этап перехода от индустриальной фазы к информационной. Это революционное преобразование производства должно было вызвать и революционные преобразования в управлении. «Процесс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество». В центре всех современных концепций управления становится человек, и в практической деятельности, несмотря на то, что данный подход является более дорогостоящим, не всегда удобным, а где-то и конфликтным, именно он позволяет поддерживать и повышать результативность деятельности организации [3, c.49].

По мнению многих экономистов? широкомасштабное формирование ФПГ и других мощных и жизнеспособных организационно-хозяйственных структур современного типа будет тождественно превращению у нас рынка предприятий в рынок монополий. Таким образом, тенденция формирования оптимальной рыночной структуры должна привести к выработке стратегии, ориентированной на создание мощной корпоративной основы экономики. Но возникает вопрос о том, какова должна быть организационная основа таких корпораций. Существует мнение, что корпорации XXI века будут флотилией, состоящей из производственных модулей, каждый из которых включает либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций [8, c.67].

Таким образом, корпорация XXI века — это взаимосвязанная совокупность модулей, ориентированных на потребителя. Причем при сохранении общего руководства корпорацией у модулей будет своя полноценная система управления. И каждый модуль будет иметь возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Такая организация корпорации обеспечит гибкость и возможность быстро вносить изменения в производственные процессы.

При этом, как отмечается, для каждого модуля должен быть разработан «баланс» между стандартизацией и гибкостью. Такая организация потребует формирования новой системы коммуникации и информации. Одной из основных черт новизны является то, что часть информации будет передаваться по горизонтальным каналам связи, то есть произойдет постепенный переход от иерархии к сетевым организациям.

2.1 Венчурные и инновационные структуры управления

В странах с развитой рыночной экономикой большие фирмы все чаще создают венчурные и инновационные структуры управления. Исследования показывают, что это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка. Принцип построения и действия венчурного отдела в фирме имеет характерные особенности [16, c.55]:

- рисковый бизнес, т. е. предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует своим капиталом или взятыми взаймы финансовыми средствами на его разработку. В случае успеха может получить высокие или сверхвысокие прибыли;

- разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной фирме происходит значительно быстрее (в одну третью, а часто и в два-три раза), чем в функциональных отделах больших фирм, корпораций. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности ее маленького коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной фирме, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется рационализму, ориентации на конечный продукт;

- венчурная фирма, как и весь малый бизнес, обладает большой маневренностью в мире бизнеса. Будучи самостоятельной организацией, она имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.

Исследования показали, что в современном менеджменте главным в построении структуры является то, какой из трех видов стратегии избирает фирма: стратегию инноваций, стратегию на уменьшение затрат или стратегию, включающую основные черты первых двух. Фирмы с инновационной стратегией имеют органическую неформализованную децентрализованную структуру. Фирмы, стратегия которых ориентирована на снижение стоимости продукта, нуждаются в стабильности механистических структур (например, корпорация «Ридерз Дайджест»). Третья категория фирм имеет смешанную структуру, сочетание механистической и органической (IBM, «Дженерал Моторс», «Крайслер» и др.) [4, c.185]. Связь технологии (продукта) со структурой фирмы отражена в таблице 1.

Таблица 1.- Технология и структура

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Единичное (штучное)производство | Массовоепроизводство | Непрерывноепроизводство |
| Характеристикаструктуры | Низкая вертикальнаядифференциацияНизкая горизонтальная дифференциация | Умеренная вертикальнаядифференциацияВысокая степеньформализации | Большая вертикальнаядифференциацияНизкая степеньформализации |
| Наиболееэффективная структура | Органическая | Механистическая | Органическая |

Чем менее предсказуема, более динамична и более сложна окружающая среда, тем больше механистические структуры заменяются на органические или органические структуры частично включаются в механистические. Оргструктуры фирмы должны меняться по мере изменения фирмы и стоящих перед ней задач. Несовершенная структура приводит к конфликтам, нарушению нормальной работы, к «ролевой неопределенности» (права, обязанности четко не определены, вследствие этого иногда одна и та же деятельность выполняется разными людьми, дублирующими друг друга, а какие-то виды работ «выпадают», никем не выполняются), к снижению результатов работы и прибыльности фирмы.

В среднем корпорации, фирмы США, Западной Европы и индустриальных стран Востока меняют управленческие структуры каждые 3-5 лет, в зависимости от того, в какой фазе развития находится организация. Выделяют следующие фазы жизни организации [18, c.126] (рис. 6):

Рис. 6. Основные фазы в жизни организации

Фаза 1 — рождение организации. Характерны: определение главной цели; кризис стиля руководства (руководство одним человеком); основная задача — выход на рынок. Организация труда — стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 — детство и юность. Главная цель — кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача — укрепление и захват части рынка; организация труда — планирование прибыли, увеличение жалования.

Фаза 3 — зрелость. Главная цель — систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача — рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда — разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 — старение организации (высшая студень зрелости). Главная цель в развитии организации — сохранить достигнутые результаты; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача — обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 — возрождение организации. Главная цель в обеспечении выживания по всем функциям; рост — за счет коллективизма; главная задача — омоложение; в области организации труда — внедрение НОТ, коллективное премирование.

Формы, методы и способы реорганизации управленческих структур многообразны. В целом их можно свести к нескольким направлениям [2, c.380]:

1) совершенствование структур за счет внутренних упрощений;

2) замена структур механистического типа на адаптивные;

3) инкорпорирование органических структур в существующую механистическую;

4) создание конгломератов;

5) формирование структур будущего — модульных и атомистических организаций.

Совершенствование структур за счет их упрощения осуществляется путем превращения линейных структур в более плоские за счет сокращения числа уровней управления. Последнее чаще всего достигается децентрализацией управления, делегированием полномочий на более низкие уровни менеджмента.

Замена структур механистического типа на адаптивные. Это наиболее радикальный путь реорганизации структур менеджмента. Его избирают в критические для фирмы моменты, при угрозе ее жизнеспособности. Для осуществления такой реорганизации нужен сильный лидер с командой.

Интегрирование (создание) различных форм органических структур внутри механистической структуры. Это создание венчурных, инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, экспертных групп и пр. Современный менеджмент в развитых странах считает такие преобразования первейшим условием обеспечения эффективной деятельности фирмы. Создание конгломератной структуры. Понятие «конгломерат» означает сочетание разнородных элементов. Конгломератную структуру может иметь фирма, если ее отделы построены по разным признакам, например, в одном используется функциональная структура, в другом — дивизиональная по территориальному принципу, в третьем — матричная; и т. д. Однако чаще всего конгломератами являются гигантские корпорации, включающие десятки почти самостоятельных фирм, предприятий. Высшее руководство такой корпорации, как правило, сохраняет за собой функцию управления финансами. Руководство конгломерата дает возможность каждой фирме, входящей в его состав, выбрать свою организационную структуру. В случае неэффективной работы какой-нибудь фирмы ее можно продать без ущерба для организации в целом [2, c.381]. Формирование модульных и атомистических организаций. В эпоху информационной стадии развития общества, или «супериндустриальной цивилизации», бюрократия заменится новой формой организации. Это объединения предприятий-модулей, создаваемых и ликвидируемых в зависимости от потребности в них» Вокруг крупных фирм (корпораций) могут возникать независимые мелкие компании. Между теми и другими устанавливаются операционно-контрактные отношения. Некоторые специалисты предсказывают появление «атомистических» организаций, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Элементы такой организации связываются между собой общей корпоративной культурой и системами телекоммуникации. Это — направленность на немассовую экономику, несерийность производства и нестандартность продукта. Структуры менеджмента должны будут работать на отдельного потребителя.

2.2 Перспективные формы организационных структур управления

Адхократические организации. Идея формирования адхократической организации зародилась еще в середине XX века в американской компании «Хьюлетт-Паккард». Адхократия — это одновременно и организационная структура управления и управленческий стиль. Важнейший параметр адхократии — компетентность. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. [14, c.354].

Отсюда следует, что организационная структура управления адхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. Организационную структуру управления адхократической организации обычно ассоциируют со схемой концентрической формы. Безусловно, что такой тип организации не универсален. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п. Многомерные организации. Дальнейшее совершенствование организации организационная структура управления получила в 70-е годы XX века в развитии специальных горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Наиболее характерной была структура американской химической корпорации «Доу корнинг». Переход к новой организационной структуре управления был обусловлен невысокой эффективностью существовавшей дивизиональной структуры, которая выражалась в недостаточной координации разных отраслей производства корпорации, использующих общие источники химического сырья, что в свою очередь приводило к снижению эффективности процесса управления. Основу многомерной структуры составили 9 центров бизнеса. Каждый из них являлся «центром планирования» и одновременно «центром прибыли» по определенной группе товаров. На корпоративном же уровне были созданы «глобальные центры бизнеса», которые вырабатывали стратегию по своему направлению и обеспечивали разрешение межфункциональных конфликтов по данной группе товаров. Высшим органом управления стал корпоративный совет бизнеса, который устанавливал общекорпоративные цели и стратегию, осуществлял общекорпоративный контроль. Несколько по-иному рассматривал сущность многомерных организаций Р. Акофф. Основная его идея заключалась в том, что, во-первых, каждое подразделение в многомерной структуре может быть организовано, как и компания в целом, во-вторых, многомерные структуры применимы абсолютно к любому подразделению организации. Это дает возможность предоставления автономии подразделениям организации и создает некоторое подобие рынка внутри ее. Р. Акофф выделил следующие основные преимущества многомерной ОСУ [14, c.365]:

- максимально благоприятные условия для делегирования полномочий;

- четко фиксируемая мера эффективности — получаемая прибыль;

- автономность реорганизации отдельных подразделений.

Партисипативные организации. Организации такого типа связаны, прежде всего, с проблемой человеческого фактора. То есть партисипативные организации или организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Элементы такой организации были задействованы в СССР в середине 80-х годов прошлого века, когда осуществлялась выборность руководителей, функционировали Советы трудовых коллективов (СТК) и т.п. При формировании партисипативных организаций необходимо очень четко разделить такие понятия, как власть, иерархия и демократия, иначе могут возникать ситуации, когда, например, СТК вмешивается в профессиональные (чисто технические) вопросы подотчетных им руководителей и т.д. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективными они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. Именно система, а не отдельные ее элементы, как было в СССР. Сетевые организации. В условиях расширения и диверсификации производства успех достигается децентрализацией управления; это стало главной тенденцией развития организационных форм крупных компаний. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления, а от них — к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего, малого бизнеса в условиях жесткой рыночной конкуренции [17, c.206].

Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных организационных структур управления [14, c.367]. В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, то есть традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более «плоские» структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает (рис. 7).

Рис. 7. Сетевая структура организации

При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, то есть, прежде всего, подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры.

Виртуальные структуры. Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и очевидно будет широко использоваться в XXI веке.

3. Унитарная, холдинговая и малтидивизиональная структуры современных корпораций

Существуют различия в результатах деятельности крупных корпораций, обусловленные построением и спецификой внутриорганизационных отношений и процессов. Первые практические шаги менеджмента в этом направлении были сделаны еще в 20-х годах прошлого века, но теоретическое осмысление и обоснование произошло значительно позже — конец 50-х прошлого века — начало 60-х годов. Подобный подход позволяет разделить все имеющиеся организационные структуры на три группы: унитарные (У-структуры), или неразделенные, холдинговые (Х-структуры) и малтидивизиональные (М-структуры). У-структуры воплощают в себе вариант определения оптимальных размеров предприятия на основе выполняемых производственных функций. Такие структуры характеризуются технологией общего назначения. Организационное построение У-структур может быть достаточно жестким, относительно свободным от тех или иных катаклизмов внешней среды (как правило, это линейные или линейно-функциональные (линейно-штабные) построения).

У-структуры являются централизованными. Унитарность и централизм их организационного построения опираются на специфичность движения и обработки управленческой информации. Основные принципы работы менеджмента с информацией в данном случае — преимущественное движение информации внутри организации, причем, как правило, сверху вниз и наоборот, а не по горизонтали, а также неразделенность информации оперативной (текущей, обслуживающей непосредственные интересы производства и реализации продукции) и стратегической (ориентированной на взаимодействие с внешней средой и долговременные интересы развития организации) [14, c.116]. Кроме того, информация является основой принятия управленческих решений, которые в значительной мере централизованы в руках высшего менеджмента, руководители линейных и функциональных подразделений вынуждены «выталкивать» их на более высокий иерархический уровень. Поэтому у топ-менеджеров практически не может возникнуть непосредственной и оперативной реакции на изменения внешней среды. У-структуры, как правило, характеризуются монополией власти высших руководителей на отношения с внешней средой. Отрицательный потенциал такого положения достаточно очевиден. Собственно организационный момент функционирования унитарных компаний заключается, наряду с вышесказанным, в возможном развитии оппортунизма в организации. Это может проявляться, в частности, в неадекватном расширении и обострении противоречий между структурными подразделениями предприятия. В таких условиях высший менеджмент обязан приложить все свои усилия по рационализации их отношений и координации деятельности в интересах организации в целом. До тех пор, пока руководство компании в состоянии контролировать объемы информации и реальные действия подчиненных, слабая, по определению, процессуальная форма рациональности в состоянии успешно существовать и развиваться. Известной противоположностью У-структурам, преодолевающей их недостатки и выступающей логически последовательным этапом развития организации, стали децентрализованные структуры. В рамках традиционной департаментизации они характеризуются выделением достаточно самостоятельных в оперативном отношении подразделений. Принципиальное отличие децентрализованных структур от унитарных состоит не столько в степени самостоятельности структурных элементов, сколько в понимании и реальном функционировании экономической организации как информационной системы и трансформации рыночных отношений во внутрифирменные [5, c.217]. Как видно, холдинговая структура, являясь более зрелой процессуально и экономически, в институциональном отношении, с одной стороны, создает условия для более гибкого взаимодействия подразделений и фирмы в целом с внешней средой, с другой — качественно усиливает элементы оппортунизма (он становится экономически обоснованным) и тем самым подрывает стратегическую ориентацию компании в целом. Стратегическая недостаточность ограниченно рациональных решений менеджмента усилилась политическим характером мнений собственников. Децентрализация прав, обязанностей и информации позволила руководству холдинговых компаний «сбросить» на нижестоящий уровень повседневные проблемы производственной деятельности. Но трудности стратегического руководства стали более очевидны. Оппортунизм в Х-структурах стал проявляться в нежелании подведомственных организаций «делиться» доходами в стратегических интересах холдинга, заинтересованности их в росте издержек (в том числе — управленческих) и невозможности эффективного рыночного контроля со стороны корпорации. Совершенствование холдинговых структур возможно в двух направлениях: формирование руководящих стратегических органов не на основе пропорционального представительства различных групп капитала (это весьма трудно реализовать) или создание самостоятельной высшей управляющей структуры, в известной мере оторванной от титулов собственности, и их комбинации. Примеры второго варианта есть и в России — таким путем пошла группа «Онэксим» [11, c.146]. Внешнее сходство М-структуры с дивизиональной не может скрыть основного принципа ее построения — расчет и минимизация внешних и внутренних трансакционных издержек. Это позволяет достаточно точно ответить на вопрос о границах организации и уменьшении потерь фирмы от «общения» с непредсказуемой и неопределенной внешней средой, а также с институтом контрактной системы. М-структура появляется как ответ менеджмента на необходимость либо сократить размеры предприятий, либо разработать набор внутренних контрактных соглашений. Определяющее организационное преимущество М-структур — выделение как самостоятельного стратегического уровня управления, раздельное принятие стратегических и оперативных решений. Реализация этого требует наличия особого высшего менеджмента. Во-первых, он должен быть наделен достаточными полномочиями для выработки и принятия адекватных интересам корпорации в целом стратегических решений. Для этого не только требуются высококвалифицированные специалисты и «генеральный штаб» компании (эксперты, консультанты, помощники-экономисты, финансисты, юристы), высшее руководство должно располагать стратегическими ресурсами. Единственным их источником остается текущая хозяйственная деятельность входящих в М-структуру организаций. Поэтому, во-вторых, высшее руководство должно иметь возможность постоянного контроля эффективности деятельности структурных элементов компании. Понятно, что такой контроль должен иметь рыночный характер и оказывает стимулирующее воздействие на функционирование структурных подразделений. С функциональной точки зрения, вышесказанное означает преодоление смешения процессов координации и реализации стратегии, характерного для унитарных, а зачастую и холдинговых организаций. В М-структуре координационные аспекты менеджмента передаются исключительно подразделениям и закрепляются за ними, стратегия становится прерогативой и уделом высшего руководства компании. Конечно, стратегия в таких условиях выступает как специфическая деятельность, в известном смысле «поднятая над» подразделениями. Но реализация стратегии невозможна без ее «расписывания» между подчиненными структурами [11, c.119]. Стратегический аспект взаимодействия высшего менеджмента и руководства подразделений предполагает, прежде всего, решение проблем внутрифирменного распределения инвестиционных ресурсов. Рациональное размещение инвестиций позволяет преодолеть одно из проявлений оппортунизма холдингов — реинвестирование прибыли генерирующими ее подразделениями. В М-структуре стратегические ресурсы становятся объектом инвестиционной конкуренции подразделений. Тем самым М-структура организационно предстает в качестве микрорынка капитала, одновременно создавая экономически обоснованные условия для распределения ресурсов и осуществления мониторинга деятельности подразделений. Концентрация финансовых средств диверсифицированных подразделений высшим руководством дополняется рыночным характером их вложений в экономически эффективные стратегические проекты. Таким образом, организации, построенные по типу М-структуры, сохраняют положительные качества дивизиональной департаментизации и дополняют их эффективно действующими механизмами внутрифирменного контроля и распределения ресурсов, выработки и реализации адекватной корпоративной стратегии. Классическим примером корпорации, первой организованной по типу М-структуры (конец 20-х годов XX века), является одна из крупнейших в мире индустриальных транснациональных корпораций — компания Дюпон (Du Pont). Основанная в 1802 году, она занимает в современном мире лидирующее положение на рынке высокотехнологичной продукции: среди стратегических направлений деятельности — нефть и химикаты, полимеры и волокна, агрохимия и фармацевтика [7, c.56]. Сегодня в компании занято более 100 тысяч человек, годовые доходы составляют 44 млрд. долларов. Она обладает огромным инновационным потенциалом изобретений, производства и внедрения прогрессивных технологий и материалов. Ежегодные инвестиции в научные разработки превышают 1 млрд. долларов. Отличительными чертами менеджмента являются умение работать в команде и корпоративный дух. Никто не указывает менеджерам что и как делать для достижения намеченной цели — они действуют так, как считают нужным в силу своего профессионализма, опыта и теоретических знаний. Анализ потенциала М-структуры, в конечном счете, должен завершиться ответом на вопрос: удалось ли данной организационной форме ликвидировать оппортунизм прежних типов структур. Безусловно, организационное реформирование сняло остроту проблемы. Менеджмент стал достаточно свободен в решении стратегических вопросов. Понятное корыстное тяготение собственников к финансовым и иным решениям, ведущим к росту текущей прибыльности и повышению рыночной цены акций, в известном смысле уступает стратегической ориентации менеджмента, нацеленной на общеорганизационные интересы. Кроме того, отделение функций координации и оперативно-хозяйственного распоряжения от стратегического менеджмента ограничивает возможности высших руководителей по лоббированию интересов структурных подразделений. Это не означает и не гарантирует преодоления оппортунизма вообще. Контрактное оформление отношений акционеров и менеджмента не исключает преследования личных интересов управляющими вместо того, чтобы быть ответственными агентами собственников. Роль высших управляющих в осуществлении корпоративного управления может быть более заметной, чем это предусматривается контрактами. Реальный руководитель предприятия всегда обладает большей информацией о действительном состоянии организации, чем собственник, осуществляющий контроль за ним. Небрежное выполнение своих обязанностей, преследование отличных от общекорпоративных целей, заключение сделок с заинтересованными субъектами — все это проявления дискреционного (самостоятельного) поведения управляющих крупными фирмами [14, c.121]. М-структура означает ограничение дискреционного управления, ибо из-под влияния высшего руководства выводятся вопросы текущей оперативно-хозяйственной деятельности и прибыльности структурных подразделений. Однако этот факт можно рассматривать и как «раздвоение» оппортунизма менеджмента. Внутренний рынок капиталов М-структуры также оказывает влияние на свободу принятия менеджерами решений, предотвращая заинтересованное размещение ими капиталовложений. Однако в принципе организационная форма М-структуры не позволяет ликвидировать основы оппортунизма: предпочтения собственников и менеджеров не достигают полной гармонии и остаются источником противоречий. Единственная гарантия от оппортунизма — профессионализм менеджеров, их умение работать с акционерами. Организационный механизм холдинговой компании в рамках теории трансакционных издержек характеризуется следующим. Как правило, диверсификация ее деятельности предполагает разнородные активы, в том числе специализированные относительно конкретных потребностей участников сделки. В известном смысле можно утверждать, что именно это выступает условием и предпосылкой децентрализации управления и информационных потоков [5, c.365].

С одной стороны, холдинг подразумевает широкую передачу прав и ответственности в структурные подразделения, самостоятельное решение ими большинства оперативных хозяйственных проблем. С другой стороны, компания, построенная по типу холдинговой структуры, далеко не всегда в состоянии предложить и реализовать серьезную стратегию собственного развития. Возникает вопрос о том, каковы причины такой двойственности.

Во-первых, информационные потоки холдинга носят достаточно выраженный децентрализованный характер. Это позволяет структурным подразделениям самостоятельно и оперативно реагировать на изменения внешней среды и рыночной конъюнктуры. Однако возможности такой реакции ограничены — как стратегическими полномочиями руководителей, так и, это главное, обладанием стратегическими ресурсами. Последние концентрируются в руках собственно холдинга и по замыслу должны обеспечить стратегическое развитие и гибкость корпорации в целом. Во-вторых, менеджеры холдинга, осуществляя стратегическое руководство компанией, стремятся сохранить в своих руках контроль за подчиненными организациями. Эффективность такого контроля сохраняет организационную обусловленность и поэтому стратегически ограничена.

В-третьих, и это самое главное, руководящие органы холдинга воспроизводят структуру собственности капитала компании и поэтому превращаются в организацию парламентского типа. На уровне стратегических решений (собрание акционеров, наблюдательный совет, правление) это неизбежно предполагает для участников «единство и борьбу» интересов представляемой ими доли общего капитала и обязательных для организации в целом как единого организма решений.

При таком принципе формирования руководящие органы холдинга неизбежно превращаются из органов выработки и принятия стратегических решений в политический дискуссионный клуб, где лидерство получает та или иная группа людей, представляющих определенный капитал одного или нескольких подразделений компании. Результатом взаимодействия (борьбы) долей капитала будут решения, преследующие корыстные интересы части, но не целого, и поэтому не оптимальные, не способствующие развитию единой организации: обратное возможно лишь в случае полного совпадения интересов корпорации и ее отдельных подразделений.

4. современные тенденции формирования организационных структур управления

Научно обоснованное формирование организационных структур управления (ОСУ) – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. Без развития методов проектирования структур управления затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как [13, c.176]:

- во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

- во-вторых, в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) - работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами;

- в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

- в-четвертых, проектирование сложнейшего механизма – механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

 При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей.

Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач. Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов–либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспортно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала формулируются цели, а затем – механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики [13, c.177]. Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 8).

Рис. 8. Влияние внешней среды на проектирование ОСУ

Системность подхода к формированию организационной структуры управления проявляется в следующем [12, c.152]:

1) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

2) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка;

3) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т. е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ;

4) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации с управлении. Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов управления вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и структуры штатов как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и степени пригодности [1, c.190]. Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняется. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчетливо проявляется при решении проблем, связанных, например, с созданием корпораций, акционерных обществ и финансово-промышленных групп, с более тесным подчинением производственной деятельности выполнению заказов и договоров, запросам потребителей, с обеспечением связи науки и производства, с комплексным решением проблем качества продукции и т. п. Даже самые обоснованные проработки функциональных характеристик и нормативов численности аппарата управления производственных организаций не дают конструктивных рекомендаций для решения проблем формирования территориально-производственных комплексов, организации целевых программ. Таких новых проблем в области организации управления, требующих комплексного решения, возникает все больше в условиях ускорения научно-технического прогресса, повышения взаимосвязанности и динамизма звеньев экономики. Особое значение приобретает выявление и анализ возникающих проблем как построения, так и развития организации [13, c.179] (рис. 9).

Рис. 9. Выявление проблем организации

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночных потребностей в производимой продукции и услугах. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным. На схеме показана общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре [13, c.180] (рис. 10).

Рис. 10. Переход от целей организации к ее структуре

Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура управления является сложной характеристикой системы управления. В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления, многие из которых появились лишь в последние годы. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы построения организационной структуры аппарата управления и должен применяться в органическом сочетании с другими. Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам [3, c.78].

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой.

Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления, сокращение которой остается одним из важных параметров повышения экономической эффективности, должна быть объективно обоснованной; для того чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Заключение

Процесс перестройки управления чаще всего сопровождается заменой (или дополнением) иерархических структур на органические. На основании анализа направлений, в которых происходят в настоящее время изменения в развитии организационных структур управления, можно выделить следующие главные тенденции:

- признание динамичности неотъемлемой чертой современных структур управления;

- планирование изменений и проектирование ОСУ в соответствии со стратегией развития организаций и изменением внешней среды;

- оценка организационных структур не с позиций их оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;

- отказ от поиска и применения какой-то одной оптимальной структуры управления организацией и стремление получить максимальные выгоды от сочетания разнообразных видов структур;

- рассмотрение таких факторов, как развитие персонала, самоорганизация и инициатива работников в качестве главных источников роста эффективности организации (в недавнем прошлом это была рационально спроектированная структура);

- усиление роли руководителей в создании и воспитании целеустремленных команд (бригад), которые в ходе реализации заданий могут активно и плодотворно взаимодействовать, менять свой состав, объединяться и распадаться в соответствии с производственными потребностями.

На практике эти новые подходы приводят к изменениям ряда параметров организационных структур управления, вызывая:

- сокращение иерархичности и переход к плоским структурам с минимальным числом уровней менеджмента между высшим и низовым уровнями руководства;

- переход от моноцентрического типа руководства к полицентрическому с множеством центров принятия решений и периодической сменой лидеров;

- снижение уровня формализации отношений между менеджерами и исполнителями при введении менее жестких и более гибких норм и стандартов;

- отказ от жесткого разделения функций как основы организации труда, временное закрепление работ за группами (командами, бригадами).

Если организация небольшая и производит какой-то один вид продукции, то на начальном этапе жизни она чаще всего формирует централизованную функциональную структуру: высший уровень руководства в ней представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняется и производство, и наиболее важные функциональные звенья, например продажи и финансы.

По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения функций и работ. Это приводит к образованию новых подразделений и служб и означает переход к более сложной структуре управления. В ней появляются новые подразделения и службы, которые выполняют более узкий и целенаправленный вид работ. Им делегируются некоторые полномочия по принятию оперативных решений и одновременно усиливается контроль за их деятельностью путем установления правил, процедур, инструкций, нормативов. По мере увеличения объемов и разнообразия выпускаемой продукции средние и крупные компании начинают активно менять свои структуры, создавая относительно самостоятельные подразделения, специализирующиеся на определенных видах продукции, рынках или регионах. При этом на начальных этапах реструктуризации чаще всего сохраняется централизованное управление и все вновь образованные подразделения подчиняются непосредственно высшему руководству организации. В то же время высший руководитель снимает с себя ответственность за оперативный контроль деятельности подразделений и за счет этого больше занимается вопросами стратегии и политики развития организации. По мере дальнейшего развития организация сокращает уровень централизации и переходит на децентрализованную дивизиональную структуру, в которой решения по вопросам продукции и рынков делегируются на уровень соответствующих отделений. Высший уровень руководства сосредоточивает усилия на административном и финансовом контроле, разработке стратегии и политики управления персоналом. На этой стадии имеется много возможностей проводить эксперименты по формированию гибких органических структур и сокращению иерархии управления. Переход от одного вида структуры управления к другому происходит в разных организациях неодинаково. Его скорость во многом предопределяется темпами роста отрасли, к которой относится организация: чем он более высокий, тем быстрее организация вступает в новую стадию своего жизненного цикла, и наоборот, общий срок жизни и продолжительность каждой стадии могут увеличиваться при низких темпах. В этом случае соответствующие изменения организационных структур происходят медленнее. Радикальная перестройка структур управления обычно связана с серьезными изменениями в системе управления в целом, в том числе в стиле руководства, оценках конечных результатов деятельности, в системах стимулов и т. д. Это требует времени и нередко — преодоления сопротивления персонала, привыкшего к действующей организации и не желающего ее менять.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулов В.Б. Учебник по теории организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков.- Петрозаводск: ПетрГУ.- 2003.- 320 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник / В.Р. Веснин.- М.: Проспект.- 2006.- 503 с.
3. Вольдер Б.С. Теория организации: Учебно-практическое пособие / Б.С. Вольдер.- М.: Издательство МФЮА, 2007.- 90 с.
4. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн.- Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.- 498 с.
5. Джурабаев К.Т. Экономика. Организация производства. Менеджмент (опыт, проблемы, перспективы) / К.Т. Джурабаев, В.А. Щербаков, А.В. Нестеров и др.- Новосибирск: НГАЭиУ.- 2007.- 493 с.
6. Дроненко Д.М. Теория организации: Учебное пособие / Д.М. Дроненко.- Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т., 2004.- 59 с.
7. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер.- М.: Вильямс.- 2004.- 423 с.
8. Друкер П.Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер.- М.: Вильямс паблишинг.- 2006.- 261 с.
9. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учебное пособие / Л.Н. Зудина.- Новосибирск.- НГАЭиУ.- 2007.- 256 с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие / Н.И. Кабушкин.- Минск: Новое знание.- 2005.- 336 с.
11. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент" / В.И. Кнорринг.- М.: ИНФРА-М, 2006.- 528 с.
12. Латфуллин Г.Р. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко.- СПб.: Питер, 2004.- 395 с.
13. Милнер М. Теория организации / М. Милнер.- М.: ИНФРА-М.- 2005.- 480с.
14. Олянич Д.Б. Теория организации: учебник / Д.Б. Олянич.- Ростов н/Д: Феникс, 2008.- 408 с.
15. Орчаков О.А. Теория организации. Учебный курс / О.А. Орчаков // http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?part-037\*page.htm
16. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Под ред. А.К. Казанцева, 2004.- 521 с.
17. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник / З.П. Румянцева.- М.: ИНФРА-М, 2007.- 304 с.
18. Самыгии С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгии, Л.Д. Столяренко.- Ростов н/Д: Феникс, 2007.- 480 с.
19. Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов.- М.: ФБК Пресс.- 289 с.