КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

по теме: «Организации и управление в них»

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ В НИХ

1.1. Классификация типов организаций

1.2. Общие и конкретные функции управления

2. ОПТИМАЛЬНЫЙ ВЫБОР СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Виды организаций по формам управления в них

2.2. Эффективный выбор организационной структуры

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

**ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент сегодня составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно и все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, и целостной системой мероприятий. Это во многом определяет актуальность применения основных принципов менеджмента в современной экономической формации, которая до настоящего времени находится в переходном состоянии. Экономическая либерализация в России в сочетании с экономическим ростом способствовали постепенному превращению государственно-монополизированной экономики в конкурентный рынок, смену товарного дефицита дефицитом денежных средств, трансформацию проблем снабжения в проблемы сбыта. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип менеджмента.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). Цели организации – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться ее коллектив. Целей может быть несколько – стратегические, индивидуальные, оперативные, тактические. Процедура совместного определения целей является главным мотивом и координирующей силой организации. Исходя из целей‚ выстраивается структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Любая организация – это процесс взаимодействия между людьми и работами, которые ими будут выполняться. От того, как организована система управления организации, зависит способность к адаптации, к развитию. Уровнями взаимодействия здесь являются:

«организация – внешняя среда»,

«индивид – организация»,

«подразделение – подразделение».

Организация управления строится на основе шести известных принципов:

специализации,

пропорциональности,

параллельности,

точности,

непрерывности,

ритмичности.

Оптимальное управление организацией позволяет составлять более реальные программы производства и реализации, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и создает существенные преимущества в конкурентной борьбе.

Различные вопросы управления организациями рассматриваются в трудах, как отечественных, так и зарубежных ученых: Месхона М., Юкаевой В.С. и других. При этом вопросы управления организациями еще недостаточно изучены в отечественной литературе.

Из вышесказанного следует, что тема организации управления является актуальной. Цель работы – описать типы и виды организации управления. На основании цели поставлены следующие задачи:

выделить основные типы организаций;

провести классификацию функций управления;

выявить различные виды управления организациями и возможность применения в них того или иного типа управления.

Для решения поставленных в работе задач использовались как общенаучные, так и специальные методы анализа и синтеза, логического и ситуационного анализа.

Работа включает в себя четыре раздела.

В первом разделе проводится классификация организаций.

Во втором разделе описываются основные функции управления.

В третьем разделе рассматриваются организации с точки зрения различных типов управления.

В четвертом разделе на основании предыдущих анализируется возможность выбора различных организационных структур.

В заключении делаются общие выводы по теме работы.

**1. ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ В НИХ**

**1.1. Классификация типов организаций**

Организация является сложной технико-экономической и социальной системой. Выделяют следующие основные классификационные критерии.

* по отношению с внешней средой;

Механистическая организация (жесткая, бюрократическая) характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. Такая организация эффективна при рутинной технологии, несложном и неподвижном внешнем окружении. Преимущества: универсальность, предсказуемость, производительность, экономия на издержках. Пример – стандартизированное конвейерное производство. Такую организацию называют также бюрократической.

М. Вебер дает следующую характеристику бюрократии как организации:

1. Наличие общих правил и процедур для контроля поведения работников.
2. следование правилам и процедурам, а не личным предпочтениям.
3. Подчинение должности, а не личности.
4. Определение обязанностей, прав, власти.
5. Иерархический принцип построения организации – подчинение нижестоящего уровня иерархии вышестоящему.
6. Подбор кадров по профессиональным качествам: на должность назначают, а не выбирают.
7. Продвижение происходит по принципу старшинства или достижений.
8. Подчинение руководителя общим правилам.

Органическую организацию отличает:

широкая специализация в работе,

слабое или умеренное использование формальных правил и процедур,

децентрализация и участие работников в принятии решений,

ответственность в работе,

гибкая структура власти,

небольшое количество уровней управления,

субъективная система вознаграждения,

субъективные критерии отбора кадров,

неформальный характер отношений.

Такая организация эффективна, когда используется современная технология, не рутинное, не стандартизованное производство; имеется сложное и динамичное внешнее окружение, неопределенность целей и задач; при этом задачи сложные (например, разработка компьютерных программ); быстрая адаптация к изменениям внешней среды. Можно сказать, что это – прямая противоположность «идеальной бюрократии».

* по взаимодействию с человеком;

Корпоративная организация – корпорация как социальный тип организации. Это замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе узкокорпоративных интересов (в Индии – касты, в Европе – гильдии, министерства, ведомства, партии). Объединение в корпорацию происходит по социальным, профессиональным, кастовым критериям. Важным условием и способом формирования корпоративной организации является поддержание дефицита ресурсов – монополия. Субъектом интереса в корпорации является сама группа, коллектив, или вся организация.

Характеристики здесь следующие:

преимущество общей цели над индивидуальной;

отождествление себя с организацией;

ответственность организации за своих членов;

суверенитет организации;

принятие решений по принципу большинства или старшинства;

превалирование интересов производства над интересами работника;

двойная мораль – корпоративная и индивидуальная;

лояльность организации.

Индивидуалистская организация – свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющее совместную деятельность.

Характеристики такой организации:

объединение ресурсов вокруг человека;

принцип увязки интересов всех участников организации;

сочетание конкуренции и кооперации;

личность как субъект интереса – суверенитет личности;

принятие решения по принципу меньшинства (не принимается, если против него выступает меньшая часть членов организации);

преобладание интересов работника над интересами производства.

* по взаимодействию подразделений.

Управленческие возможности в области координации при проведении специализации отдельных работ ограничены – это ограничивает размеры организации. Решить это возможно, если группировать схожие работы и исполнителей вместе, т.е. осуществлять их организационное обособление. Этот процесс называется департаментализацией. Он отличается по природе, целям, принципам. Существует много подходов в группировании специализированных работ в организациях‚ которые различаются тем, что ориентированы они по преимуществу на группирование работ вокруг ресурсов или вокруг результата. Подробнее этот критерий будет рассмотрен в следующей главе.

Термин «управление»‚ как правило‚ применяется к формальным организациям, однако существуют и неформальные организации. В каждом коллективе наряду с формальной организационной структурой существуют неформальные (неофициальные) взаимоотношения между членами коллектива.

Формальная организация – созданная по воле руководства для достижения целей организации. Это командные группы, комитеты, рабочие группы. Их функции – выполнение конкретных задач и достижение целей.

Неформальная организация – это стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели). Отличия формальной и неформальной организации:

в формальной организации отношения регламентированы, в неформальной – нет, процесс управления относится только к созданию и функционированию формальной организации;

формальная организация планируется руководством, неформальная имеет спонтанный характер создания. Основами отношений являются личные симпатии, общность взглядов, целей, интересов, дружеские отношения.

Характеристики неформальных организаций:

Социальный контроль – установление и укрепление норм: групповые эталоны приемлемого и неприемлемого поведения. Нарушителей ждет отчуждение. Это может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.

Сопротивление переменам – перемены могут нести угрозу существованию неформальной организации.

Неформальные лидеры – у них нет поддержки в форме делегированных полномочий, но есть власть‚ основанная на признании его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две основных функции:

1) помогает группе в достижении целей;

2)поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальной организации может создавать проблемы управления. Для нормального функционирования организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Особенно это важно для больших организаций, большого количества людей. В этих условиях усиливается власть неформальной группы.

Причины существования неформальных организаций таковы:

чувство принадлежности – наиболее сильное из эмоциональных потребностей, формальные организации лишают людей возможностей социальных контактов, следовательно‚ необходимы неформальные организации;

взаимопомощь;

защита (сила – в единстве);

общение – доступ к неформальному получению информации;

симпатия.

Способом влияния неформальной организации является неофициальное общение. «Тайный телеграф»‚ – один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация).

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для проявления власти‚ – ее способность действовать или бездействовать (несанкционированный менеджмент): несанкционированное установление производственных норм. Это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают влияние на людей. Это может быть усердие‚ превышающее нормы‚ или наоборот‚ занижение норм. Таким образом‚ неформальная группа может либо продвигать, либо тормозить развитие организации. Следовательно‚ задачей менеджеров является минимизация влияния этих групп.

Влияние неформальной организации можно контролировать, но менеджер должен иметь представление о базовой мотивации функционирования неформальной группы. Для разработки стратегии поведения важно понять, что неформальная организация рождается из взаимодействия.

Выделим основные принципы управления неформальными организациями:

1. Признание факта существования неформальной организации.
2. Выяснение ценности неформальной организации для достижения целей менеджера.
3. Выявление неформальных лидеров и управление ими.
4. Объединение цели неформальной и формальной организации.

Подводя итоги главы, можно сделать вывод, что существуют два основных критерия, по которым классифицируются организации. Эти критерии – отношения с внешней средой и взаимодействие организации с человеком.

**1.2. Общие и конкретные функции управления**

Слово «функция» в переводе с латинского языка означает «совершение», «исполнение».

Деятельность менеджеров можно представить как непрерывный процесс выполнения управленческих функций.

Функции управления – специализированные виды управленческой деятельности; обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управляющее воздействие.

Любая функция управления включает в себя сбор информации, ее преобразование, выработку решения, придание ему формы и доведение до исполнителей.

Функции управления характеризуются следующими свойствами:

* осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления;
* присущи управлению любой организацией;
* разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности
* их выполнения во времени;
* относительно самостоятельны и в то же время тесно взаимодействуют.

В научной литературе, как иностранной, так и отечественной существуют различные точки зрения на классификацию функций управления, хотя, в сущности, они отличаются лишь по отдельным параметрам. Например, Е.П. Голубков выделяет такие функции, как:

* определение целей и задач деятельности организации;
* планирование;
* организация;
* мотивация;
* координация и регулирование;
* учет, анализ и контроль.[[1]](#footnote-1)

В свою очередь М. Мескон относит к функциям управления следующие виды деятельности:

* стратегическое планирование;
* планирование реализации стратегии;
* организация взаимодействия и полномочий;
* построение организаций;
* мотивация.[[2]](#footnote-2)

Отдельные авторы причисляют к функциям управления также функцию принятия решений.[[3]](#footnote-3)

Охарактеризовать функции управления можно следующим образом:

| Функции управления | Операции |
| --- | --- |
| Планирование | Выполнить прогнозирование. Определить цели. Разработать стратегию. Наметить программу действий. Рассчитать сроки и стандарты. Определить источники финансирования. Разработать политику и процедуры |
| Организация | Разработать организационную структуру. Передать полномочия. Определить отношения к работе. Разработать процесс принятия решения. Определить коммуникации. |
| Мотивация | Выяснить потребности персонала. Определить способы стимулирования, позволяющие удовлетворить потребности каждого сотрудника |
| Контроль | Определить стандарты результатов. Обеспечить их измерение. Провести оценку результатов. Осуществить их корректировку. Учесть поведенческую сторону контроля |
| Маркетинговая деятельность | Определить миссию и социальную ответственность организации. Изучать и формировать потребности в товарах и услугах |
| Инновационная деятельность | Обеспечить гибкую организационную структуру.Создать аналитический отдел, способный улавливать слабые сигналы из внешней среды. Формировать предпринимательский тип организационного поведения. Создать систему поддержки новаторов. |
| Развитие человеческихресурсов | Обеспечить набор и отбор персонала. Разработать «философию фирмы», в том числе кодекс делового поведения персонала. Осуществить планирование карьеры. Ежегодно проводить аттестацию персонала. Разработать программу обучения и развития. |
| Управленческоеконсультирование | Обеспечить диагноз организационных патологий и дисфункций управления. Разработать план по их преодолению. |

В практике управления различают два вида функций управления: основные и конкретные.

К основным функциям управления можно с полным основанием отнести весь комплекс обязательных работ, который подлежит неукоснительному выполнению в процессе реализации конкретной функции управления в определенной последовательности: прогнозирование, организация, планирование, мотивация, контроль, учет анализ, подготовка и принятие управленческих решений.

Функция планирования состоит в определении целей организации и выработке мер по их достижению. Это действия, с помощью которых руководство придает единое направление усилиям всех членов организации.

Функция организации деятельности состоит в создании структуры управления предприятием, определении заданий подразделениям, установлении порядка их взаимодействия, подборе людей для конкретной работы, наделении их полномочиями и ответственностью. Это единственная функция, обеспечивающая взаимосвязь и повышающая эффективность всех других функций управления.

Функция координирования направлена на достижение согласованности и гармоничности в совместной деятельности всех элементов (направлений деятельности, подразделений, служб, отделов, подсистем) предприятия. Функцию координирования совместной деятельности можно назвать «настройкой системы».

Функция регулирования обеспечивает выполнение текущих мероприятий, связанных с устранением отклонений от заданного режима работы организационной системы. Применяется в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждения за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Функция контроля состоит в наблюдении за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставлении реально достигаемых результатов с запланированными, выявлении отклонений. Наиболее тесно связана с функцией планирования, поскольку контролирует движение организации к поставленным целям.

Функция учета деятельности реализуется для получения всесторонней информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и др.). Состоит в измерении, регистрации и группировке данных, характеризующих объект управления. Различают учет бухгалтерский, оперативный и статистический.

Функция анализа деятельности состоит в комплексном изучении деятельности предприятия с помощью аналитических и экономико-математических методов в целях объективной ее оценки, определения узких мест в развитии организации и возможных путей улучшения сложившегося положения. Важная задача анализа – установить степень выживаемости фирмы, ее способности противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим факторам.

Функция принятия решений заключается в выборе, который должен сделать руководитель для выполнения должностных обязанностей. С помощью управленческих решений реализуются все перечисленные выше функции управления.

Конкретные функции управления как более обособленные, самостоятельные области профессиональной деятельности применительно к новым условиям хозяйствования занимают ключевые позиции. Именно на основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства.

Конкретные функции управления позволят четко определить, что, кому и когда делать. Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием). Отсюда можно сделать основной вывод, что выполнение конкретных функций зависит от компетентности, гибкости, оперативности, предприимчивости менеджеров и, как следствие, успешное выполнение производственных заданий, качество работы и продукции, конкурентоспособность выпускаемого продукта. Функции управления способствуют налаживанию и успешному функционированию всех подразделений действующей структуры управления по вертикальным и горизонтальным связям. Исходя из такой посылки А.Я. Кибанов подразделяет все функции управления на внешние, внутренние, главные, основные, вспомогательные, полезные, вредные, неестественные, дублирующие.[[4]](#footnote-4)

Можно выделить следующие конкретные функции:

* Управление основным производством;
* Управление вспомогательным и обслуживающим производством;
* Управление трудом и заработной платой;
* Управление качеством продукции;
* Управление персоналом;
* Управления финансами;
* Управление маркетингом;
* Управление социальным развитием коллектива;

Каждая конкретная функция управления в организации является комплексной по содержанию и включает в себя общие функции: планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль, анализ и т. д.

Итак, существуют общие и специализированные функции управления. Общие функции управления – это планирование, организация, регулирование, мотивация, контроль и анализ. Специализированные функции классифицируются в зависимости от сферы управления.

**2. ОПТИМАЛЬНЫЙ ВЫБОР СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 Виды организаций по формам управления в них**

Рассмотрим наиболее типичные разновидности организационного устройства предприятия.

Распределение работ создает некоторые преимущества, если люди одной и той же профессии или выполняющие одну и ту же функцию могут быть собраны вместе. Это и называется функциональной организацией. Задачи в ней распределяются в соответствии с профессиональной квалификацией. Люди одной специальности сосредоточиваются в отделах, возглавляемых руководителями отделов. Именно такая организационная структура была введена в начале ХХ века как реакция на растущие размеры компаний и усложнение их функций.

Функциональная организация обладает следующими преимуществами:

можно достичь высокого уровня специализации;

можно управлять и осуществлять контроль за каждым видом деятельности;

относительно легче оптимизировать штат функциональных отделов;

относительно просто осуществлять инновации.

Но существуют также и недостатки:

относительно затруднено осуществление координации различных видов деятельности, необходимую для проведения общей продуктовой или региональной политики; к тому же такая координация требует много времени;

достаточно тяжелее проводить изменения в процессе производства или в самом продукте, чем изменения внутри функциональных отделов;

соотношение между качеством выполнения функции и прибылью не может определяться однозначно;

могут возникнуть различия во мнениях должностных лиц, как в отношении обязанностей, так и в отношении продуктовой и региональной политики. В принципе карьера менеджеров связана с их работой в функциональных организациях, поэтому у них отсутствует общий опыт управления, что особенно проявляется в тех случаях, когда их приглашают на более высокие должности.

Рассмотрим традиционную функциональную организацию, характерную для промышленной компании (рис. 1). В ее основные функции входят: исследования и разработки, производство и маркетинг (сбыт). Каждая из этих функций передана самостоятельным, организационным структурам; отчитывающимся непосредственно перед руководством. Иногда эти функциональные отделы (как их часто называют) непосредственно контролируются высшим руководством, если обязанности членов руководства соответствуют функциональному делению.

Рис 1. Функциональная организация

На рисунке в качестве подразделений, выполняющих функции обслуживания показаны только администрация и отдел кадров. Данное деление функций основано на объединении однородных видов деятельности, существующих в организации. Поскольку отдел исследований и разработок, с одной стороны, отдел маркетинга и сбыта – с другой, часто помещают в одну организационную структуру, то их функции относят к основным функциям компании.

Появление межфункциональных проблем привело к снижению эффективности работы функциональной организации. В таких случаях необходимо принять фундаментальное решение, касающееся создания хозяйственных единиц путем «расщепления» функциональных отделов. Решения часто пытаются найти во внутренних изменениях. Многие компании стараются уйти от принятия радикального решений, поскольку требуется полное изменение позиций каждого сотрудника, кадровые перемещения, а также изменение информационной системы и системы отчетности. Фактически ответ на возникшие вопросы лежит в области внешней среды компании. Однако управление независимыми хозяйственными единицами – это не панацея, поэтому в отдельных случаях достаточно добавить некоторые элементы системы управления подразделениями к уже существующей структуре.

Если к первоначальной форме организации добавить перекрестные связи, то получится второй тип организационной структуры, как показано на рис. 2 – функциональная организация с межфункциональными продуктовыми группами.

Рис 2.Функциональная организация с продуктовыми группами.

Итак, мы видим, что в данной организационной структуре перекрестные связи добавлены к функциональной организации. Перекрестные связи воплощены в группах, возглавляемых менеджерами среднего звена, и называются продуктовыми группами. Каждая продуктовая группа имеет ряд обязанностей, связанных с координацией и разработкой своей стратегической политики. Следовательно, данная организационная форма может считаться подготовительным этапом для введения управления независимыми хозяйственными единицами.

Задачи продуктовых групп следующие:

прогнозировать изменения на рынке, в уровне конкуренции, в области технологии, а также изменения других факторов, важных для продуктов, на которых сконцентрированы эти группы;

составлять проект бизнес-плана продуктовой группы;

фиксировать отклонения от бизнес-плана в ходе его выполнения, о которых сообщать руководству.

Эти задачи совсем не затрагивают сущности самой функциональной организации. Нужно быть не просто членом продуктовой группы, но и отчитываться перед группой директоров всех отделов, а также перед своим директором. Опыт показывает, что продуктовые группы освобождают руководство от большой части вспомогательной работы. Таким образом, работа функциональных отделов стимулируется, и они работают как неформальные посредники.

Организация с маркетинговыми подразделениями делится в соответствии с продуктовыми группами. Маркетинговое подразделение появляется как остров в функциональном океане. Назначаются менеджеры подразделений, которые несут ответственность за стратегическую и маркетинговую политику, касающуюся только их продуктов. Например, менеджера подразделения может «поддерживать» целая группа, состоящая из менеджеров среднего звена – руководителей функциональных отделов (исследований и разработок, производственного, финансового отдела и администрации). Группа отвечает за составление проекта плана развития и проекта бюджета. Осуществлением же этой работы занимаются все функциональные отделы, причем в этом процессе группа выполняет функцию учета, тщательно следит за результатами и только тогда вмешивается в процесс, когда того требует ситуация (например, некоторые отделы предупреждаются о возможной опасности или, наоборот, им указывают на благоприятные возможности). Обычно это связано с разрывом, возникающим между действительным развитием и, бюджетом, или с изменениями, происходящими во внешней среде (на рынке, в поставках), которые требуют определенных корректировок стратегии фирмы. Таким образом, полномочия менеджеров подразделений компании с маркетинговыми подразделениями гораздо шире, чем менеджеров продуктовых групп компании с продуктовыми группами.

Рис 3. Организация с маркетинговыми подразделениями (П1 и П2).

Отличительная черта организаций с маркетинговыми подразделениями (рис. 3) состоит в том, что функциональные отделы, такие как отдел исследований и разработок, производственный и отдел сбыта, по-прежнему несут ответственность за осуществление стратегической политики, в то время как сама стратегия развития разрабатывается в подразделениях. Менеджеры подразделений – это движущая сила компании. Они заключают контракты с руководителями функциональных отделов относительно выполнения планов развития.

Противоположной функциональной организации является организация с системой подразделений. Она упорядочена не в соответствии с логикой внутренней специализации компании, а в соответствии с логикой рынка. Целью такой организации является непосредственная связь с рынками с тем, чтобы служащие могли концентрироваться только на своих клиентах. Функциональные организации можно охарактеризовать как организации, ведомые предложением, а организации с системой предпринимательских единиц – как организации, ведомые спросом.

Организация с системой подразделений (иногда они называются стратегическими предпринимательским единицами (бизнес-единицами) может иметь или продуктовую, или рыночную ориентацию. Если она является чисто продуктовой организацией, то ее подразделения составлены по продуктовому признаку, каждое из которых отвечает за определенную группу продуктов безотносительно к рынку, на котором эти продукты продаются. В рыночной организации подразделения ориентированы на рынок (например, потребительский, промышленный), т.е. в сферу их деятельности включены все продукты, предназначенные для специфических групп потребителей.

Преимущества организации с системой подразделений:

улучшение качества принимаемых решений и сокращение времени этого процесса;

высшее руководство освобождается от повседневной рутинной работы и имеет больший простор для решения стратегических задач;

появление уникального средства для подготовки управленческого персонала, которое может способствовать развитию преемственности на высшем уровне;

появление более четкого представления об уровне прибыли и результатах деятельности фирмы;

экономический рост путем «расщепления».

Маленькие «организмы» имеют большую степень соприкосновения с рынком, подобно тому, как совокупная поверхность множества маленьких капель больше, чем несколько больших.

Недостатки системы подразделений:

потребность в дополнительной координации работы подразделений, связующей их в одно целое;

может быть снижена эффективность некоторых видов деятельности;

может быть потерян эффект связи внутри компании, позволяющий ей, собрав все ресурсы, противостоять внешней среде;

дистанция между центральным аппаратом и оперативными отделами корпорации может увеличиться;

существует опасность того, что краткосрочные интересы подразделений могут взять верх над долгосрочными.

Конечно, это может иметь место, если используются система периодического принуждения к работе и система вознаграждения менеджеров, прямо зависящая от высокой прибыли подразделений. Точно так же можно утверждать, что концентрация на краткосрочных интересах могла бы помешать внедрению инноваций. Основания для такого утверждения довольно ограничены, хотя опыт показывает, что объединение технологических и коммерческих функций в подразделении оказывает значительное стимулирующее влияние на внедрение инноваций.

Разновидностью организации с подразделениями являются многорегиональные организации. Структура их такова, что руководство осуществляет прямой контроль над подразделениями. А подразделение (национальное отделение) несет ответственность за прибыль в регионе, стране или группе стран и обычно слабо связано с другими подразделениями.

В многорегиональной организации существует возможность выбора: или дальнейшее разделение по регионам, или развитие организации с продуктовыми или рыночными подразделениями. Преимущества многорегиональной организации:

можно координировать все виды региональной деятельности;

компания приобретает «национальную» (близкую к психологии потребителей) окраску;

существуют оптимальные условия для проведения валютной политики;

облегчается использование в своих целях изменений, происходящих на местном рынке.

Недостатки многорегиональной организации:

возможно дублирование деятельности, связанной с разработками или другими видами работ, а также недоиспользование мощностей;

довольно трудно достичь продуктовой координации на мировом уровне. Это может привести к некоторым сбоям в работе: в одной стране качество продукции может быть высоким, а в другой значительно ниже;

многорегиональные организации стремятся расширить масштабы своей деятельности и стать полностью независимыми структурами, которыми очень трудно управлять из центра.

Матричная организация занимает промежуточное положение между двумя базовыми типами организаций. Данная структура характеризуется работой на двух руководителей, один из которых говорит, что следует делать, а другой – как. Фактически в матричной организации отсутствует выбор в пользу одного из двух указанных выше типов организаций. Каждый работник принадлежит, например, как функциональной, так и продуктовой организации. При такой системе могут возникать недоразумения, обусловленные тем, что желания боссов могут не совпадать. Могут быть и некоторые задержки в работе, если возникнет необходимость в обсуждении приоритетов. Именно так происходило в случае с многоразмерными матричными организациями. Однако существуют примеры, свидетельствующие о высокой корпоративной культуре в матричной организации, где достигаются удовлетворительные результаты. Матричная организация представлена на рис. 4.

Некоторые классификации выделяют ряд организационных форм, в том числе и так называемую организацию «без структуры». Такую форму можно встретить в небольших компаниях, которые только начали осуществлять свои операции. В них предприниматель непосредственно руководит всеми видами деятельности. Структура компании только начинает складываться, когда ее штат достигает 15 человек. Такая форма встречается в организациях, представляющих определенные группы профессий: адвокатов, бухгалтеров, инженеров-консультантов и т.д.

Рис 4. Матричная организация: ЦС, ЦП, ЦР – центральные отделы; каждое подразделение состоит из своих отделов – сбыта (ПС), производства (ПП), разработок (ПР).

Подводя итоги раздела можно сделать вывод, что наиболее типичные разновидности организационного устройства предприятия – функциональная и матричная.

**2.2 Эффективный выбор организационной структуры**

Прежде чем выбрать форму организации с независимыми хозяйственными единицами, следует определить сферу деятельности каждого подразделения, чтобы не допустить различного рода дублирования.

Традиционный способ сегментации бизнеса начинается с перечисления продуктов и рынков. Путем их сочетания получают известную продуктово-рыночную матрицу, а точка их пересечения соответствует необходимой продуктово-рыночной комбинации. Обычно возникает слишком много продуктово-рыночных комбинаций, поэтому в предпринимательских подразделениях их следует объединять. Таким образом, стандартный рецепт сегментации бизнеса следующий.

Для сегментации и классификации бизнеса необходимо:

сначала выделить критерии классификации продукции, например назначение продукта, продуктовая форма, технология производства и т.д.;

затем определить продуктовые формы в соответствии с этими критериями;

определить принципы рыночной классификации, например выделить категории потребителей, географические рынки, методы продаж;

определить конкретные формы (виды) рынков в соответствии с критериями;

добиться максимально возможного числа продуктово-рыночных комбинаций;

ввести комбинации в многомерную матрицу;

исключить те комбинации, которые не отвечают стратеги предприятия;

объединить оставшиеся продуктово-рыночные комбинации в рамках предпринимательских подразделений.

После того, как определен состав и области функциональной компетенции подразделений предприятия, следующим этапом должно стать распределение полномочий между подразделениями и корпоративным центром (центральной администрацией и остающимися в общем пользовании функциональными службами).

В каждой организации могут быть выделены:

(а) Основные функции.

Это функции, которые прямо связаны с выполнением целей организации и которые, с точки зрения клиента, в конечном счете, обеспечивают конкурентоспособность и без которых не может быть никакой корпорации. Например, для промышленного предприятия это следующие функции:

исследования и разработки (так как потребителя интересует, какие продукты производятся и как они выглядят);

производство (которое определяет стоимость продукции);

маркетинг (сбыт).

(б) Функции обеспечения.

Они прямо связаны с основными функциями. Эти функции часто переплетены с основными функциями. Но потребители не видят этого. На каком уровне осуществляются функции обеспечения не имеет значения для потребителя, когда он решает делать или не делать заказ. Если функции обеспечения выполняются неэффективно, что отражается на цене, то потребитель этого не осознает. В функции обеспечения входят:

компьютерное и информационное обеспечение,

логистика,

контроль качества и сервисные услуги.

Но это не жесткое правило. Для определенного потребителя очень важными могут быть сервисные услуги, а для другого – степень окончательной готовности продукта.

(в) Функции обслуживания.

Они позволяют организации функционировать в целом. В каждой организации эти функции выполняют:

отдел кадров,

отдел организации и развития менеджмента,

финансовый отдел,

администрация, хозяйственный отдел и внутренние службы.

Можно назвать три принципиальных варианта сочетания областей принятия решений и ответственности центра и подразделений (у центра, в подразделениях – децентрализованное и комбинированное).

Выделим ситуации в пользу децентрализации:

(а) Каждый продукт предназначен для особого клиента с учетом подхода, ориентированного на потребителя. Более того, такие элементы, как разработки, производство, ориентация на качество, распределение и услуги должны быть тесно увязаны со сбытом. Потребитель требует интегрального подхода, поэтому возможно (и желательно) выделить сбытовой аппарат на основе особой продуктовой специализации. Это весьма важно для продукции специфического ассортимента.

(б) Выход на потребителя мирового уровня – возможная и желаемая стратегическая политика. Это подход, который почти не имеет географической «подоплеки» и исходная позиция для внедрения управления подразделениями.

(в) Если маркетинг нуждается в сильной технической поддержке, то это свидетельствует о необходимости организации с подразделениями. Тогда технические ноу-хау будут легко доступны отделу маркетинга и сбыта. Верно и обратное: если производство в значительной мере опирается на маркетинг, то постоянно изучаются запросы потребителей (что позволяет производить различные варианты стандартного продукта, как, например, в автомобилестроении).

(г) Усовершенствование продукции осуществляется быстрее, чем другие изменения на рынке благодаря системе управления подразделениями. Этот аргумент пересекается с аргументом (в) и в некоторой степени с аргументом (а).

(д) Если производство осуществляется в различных районах, и каждый район связан с одной продуктовой группой, то в таком случае производство можно легко передать в подразделения.

(е) Если имеют место незначительные продуктовые усовершенствования (в технологическом смысле) и если требуются небольшие специфические ноу-хау и (или) они приобретаются на стороне, то тогда возникает некоторая продуктовая синергия, и разработку продукта лучше осуществлять в подразделении.

(ж) В ситуациях, где большую роль играют исследования и разработки и когда необходимо совершить прорыв в этой области, очень важен уровень взаимоотношений отделов разработок и сбыта. Более того, возникает некоторая синергия между различными видами разработок для различных продуктовых групп. Поэтому может быть целесообразнее разместить отделы исследований и разработок в подразделениях. Это особенно важно, если речь идет о специфических ноу-хау для каждого продукта или продуктовой группы.

(з) Итак, если под влиянием внешних факторов продукт необходимо значительно улучшить, то потребуется истинное предпринимательство, и управление подразделениями может стать решением этой проблемы. Другими словами, если уровень внешнего динамизма выше, чем динамизм синергии между функциональными отделами, то следует выбрать организационную форму с подразделениями. Более того, чем меньше эффект масштаба, тем больше свободы для введения управления предпринимательскими единицами.

Следовательно, управление подразделениями часто «подходит» сектору услуг, поскольку в нем меньше используется эффект масштаба (по крайней мере, меньше, чем в производственном отделе).

Эти аргументы касаются основных функций, но подобные объяснения можно привести и для функций обеспечения и обслуживания.

(а) Если у каждой продуктовой группы есть свой рынок труда и для нее характерны особые условия труда, то тогда может быть уместна децентрализация решений кадровых вопросов. Все это может способствовать решению вопросов найма, поощрения, развития менеджмента, вознаграждения и, по мере необходимости, заключению трудовых соглашений (в рамках подразделений).

(б) То же самое относится и к административной стороне: автоматизации, закупкам, логистике и другим неосновным функциям.

Моральные аспекты введения новой системы управления таковы:

более высокий уровень внешнего динамизма по сравнению с функциональным динамизмом;

больший эффект синергии между функциональными отделами, чем в самих этих отделах. И это благоприятствует использованию управления подразделениями, причем в его наиболее развитых формах.

Выделим ситуации в пользу централизации:

(а) Если каждый покупатель приобретает все продукты, то требуется аппарат, занимающийся всеми видами сбыта, что, конечно, препятствует делению сбытовых организаций по различным видам продукции. Другими словами, если компания имеет дело с одним клиентом, но не «собственным», то она вынуждена «делить» его с другими подразделениями. Этот пример говорит о том, что иногда более выгодно иметь объединенную сбытовую организацию, чем целый ряд сбытовых отделов в подразделениях.

(б) Невозможно разделить сбытовую организацию в соответствии с видом продукции, поскольку очень важно, чтобы работники сбытовой организации хорошо знали региональные особенности производства и самой продукции. Очевидно, что подразделение может иметь свой штат, занимающийся сбытом, в местных сбытовых организациях, хотя для компании это было бы слишком дорого (потому что придется иметь большое число продавцов).

(в) Если изменения рыночных условий более динамичны, чем обновление продукции, то предпочтительно было бы создать центральные сбытовые организации. Такая ситуация может быть связана с эффектами концентрации, изменениями в распределении, появлением новых конкурентов.

(г) Если все продукты предлагаются одной крупной производственной организацией, то введение управления подразделениями создаст большие проблемы для этой организации. Результатом может быть снижение эффективности и даже возникновение опасной ситуации. В таких случаях производство следует передать в специализированные центральные отделы, которые, конечно же, могут учитывать потребности сбыта. Однако могут возникнуть такие обстоятельства, когда необходимо тщательно продумать все преимущества эффективности, в частности, если целевая ориентация сулит большие преимущества. Менеджеры функциональных отделов всегда пользуются аргументами функциональной эффективности, направленными против управления подразделениями. Разнообразие этих аргументов связано с потребностями проведения централизованной политики в области охраны окружающей среды, стандартизации производства, экономии энергии и т. д. Эти аргументы верны, но часто не столь важны. Поэтому многие предприятия нередко терпят неудачу.

(д) Если продукты производятся в разных регионах, а не по подразделениям, то предпочтительно создать центральный производственный отдел, поскольку он может выполнять необходимую продуктовую координацию. Этот аргумент приобретает еще большую силу, если для производства различных продуктов используется общее оборудование. Если у отдела разработок слишком большой объем работы и серьезные исследования, касающиеся всех продуктов, то желательно создать центральный отдел исследований и разработок. Люди должны работать вместе, если они пользуются общей технологией или дорогостоящим оборудованием.

(ж) Если производство продукта основано на общей технологии с небольшой продуктовой специализацией, то желательно также иметь центральный отдел разработок. Если дело касается запатентованных ноу-хау, то аргументы в пользу данного варианта станут более вескими.

Таким образом, все эти аргументы говорят о том, что функциональная структура предпочтительна, если наблюдается эффект масштаба в функциональных отделах и когда есть общие ноу-хау или проводятся совместные эксперименты, не связанные с каким-либо особым продуктом. То же самое относится и к другим функциям: если они тоже не ограничены каким-либо специфическим продуктом, то их следует осуществлять централизованно. Это касается административной работы, обеспечения условий занятости, распределения, логистики, контроля качества, закупок и других видов деятельности.

Ниже приведен алгоритм принятия решений о степени децентрализации структуры управления (рис. 5).

Рис 5. Алгоритм выбора структуры управления

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технологический, организационный и т.д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

Основополагающее значение имеет классификация функций, отражающая содержание процесса управления, его стадии: планирование (перспективное, текущее, оперативное), организация, регулирование (координирование, распорядительство), контроль, учет и анализ. Процесс управления начинается с постановки целей (планирования) и заканчивается учетом и анализом их выполнения. Только всей совокупностью этих функций реализуется цель, для достижения которой и создается управляющая система.

Существуют два основных критерия, по которым классифицируются организации. Эти критерии – отношения с внешней средой (бюрократическая или индивидуалистская и взаимодействие организации с человеком (формальная или неформальная). Организация может быть организована по матричному или функциональному признаку.

Организация как система или, другими словами, организационная система имеет состав элементов и структуру. Состав элементов определяет функции системы и их количественные параметры: производительные или продуктивные. Структура системы определяет качество ее деятельности. Качество – это всегда влияние структуры. Изменение структуры всегда влечет за собой изменение качества результата деятельности продукта, информации, действия (услуги) и т.д.

Вопрос или разговор о структуре возникает только тогда, когда появляется необходимость (проблема, цель) изменения качества: цели, стратегии, тактики, продукта, услуги, политики, информации и вообще какого-либо результата. структура предполагает изменение состава элементов (как разнотипных по своим функциям): введение нового элемента или, наоборот, упразднение какого-либо из существующих как неудовлетворительного, нежелательного, бесполезного, лишнего и т.д. Для изменения качества и улучшения структуры системы, повышения эффективности управления ей, необходимо знать характеристики ее типа и вида.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Брянский Г.А., Разу М.Л., Овсянников О.А. Хозяйственные ситуации (Практическое пособие). – М.: Экономика, 1993.
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. М.: Эльф К, 1999.

Герчикова Р.Н. Менеджмент. М.: 1995.

1. Голубков Е.П. Менеджмент. М.: 1993.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа,1994.
4. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. : Пер. с англ.: Учеб. пособие. М.: 2000.
5. Кибанов А.Я. Менеджмент – наука управления. М.: 1997.
6. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1992.
7. Коллинз Г., Блэй Дж. Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования. М., Финансы и статистика, 1994.
8. Коноков Д.Г., Рожков К.Л. Организационная структура предприятий.// Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №9.
9. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. – М.: Дело, 1993.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
11. Питерс Т., Уотерман В. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1998.
12. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. М.: Экономика, 2000.
13. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решения. М.: Юнити, 1997.
14. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992.
15. Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003.
1. Голубков Е.П. Менеджмент. М., 1993. С. 11. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1995. С. 20. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова Р.Н. Менеджмент. М., 1995. С. 25. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Менеджмент – наука управления. М.: 1997. [↑](#footnote-ref-4)