**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. Разработка стратегий функциональных схем

1.1 Производственная стратегия

1.2 Стратегия управления персоналом

1.3 Финансовая стратегия

2. Функции и структура управления

2.1 Функции управления и их роль в формировании структур управления

2.2 Иерархический тип структуры управления

2.3 Органический тип структур управления

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

**ВВЕДЕНИЕ**

Современное стратегическое управление предприятием должно аккумулировать функциональные стратегии основных компонентов менеджмента, сформированных с учетом особенностей развития организации на различных стадиях ее жизненного цикла.

Развитие функций управления сопровождается образованием функциональных органов управления производством и находит своё выражение в организационной структуре управления предприятием. Между тем организационные структуры управления предприятиями зачастую далеки от оптимальных вариантов. Аппарат управления, вернее структура любого предприятия, должна строиться с учётом объединения функционирования всех обособленных функций управления. Принципиальное значение при построении аппарата управления имеет соблюдение требования гибкости управляющей системы. Имеется в виду, что структура аппарата управления должна быть достаточно мобильной и динамичной, способной к быстрой перестройке в соответствии с изменениями, происходящими в производстве. Оптимальность принимаемых решений означает создание работникам сферы управления возможности находить наилучшие в данных конкретных условиях технические, экономические, организационные решения. Если требования оперативности, надёжности, гибкости и оптимальности работы аппарата управления вызывают необходимость главным образом его совершенствования, то требования экономичности обусловливают в первую очередь удешевление аппарата управления.

*Актуальность нашей темы* можно обусловить необходимостью объяснения понятий о функциях управления и их воплощения в системе органов управления, а также построений и разработки функциональных систем в стратегическом менеджменте, так как в условиях рыночной экономики, в направлении стратегического менеджмента − эти понятия имеют важное значение для предприятия, которое создает целенаправленное движение в сторону хороших и качественных условий своего внутреннего существования и соответственно устойчивого иммунитета в окружающей среде. Почему это важно знать? Во-первых, потому, что до сих пор в управленческой деятельности ещё нередко встречаются случаи, когда одни и те же функции управления осуществляются двумя или несколькими органами. Это порождает излишний поток ненужных документов, много людей занимается сбором и переработкой информации параллельно с другим действующим органом. Иногда руководитель вышестоящей инстанции стремится получить излишнюю информацию. Бывают и такие случаи, когда управленческие органы выполняют несколько управленческих функций. В частности, имеются в виду структурные подразделения оперативного управления производством, на которые пытаются возложить помимо линейных функций и все другие, начиная от планирования и кончая снабжением сбытом продукции.

Под функцией управления понимается обособившаяся часть управленческой деятельности, которая обладает определённым единством содержания. Это особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения труда и специализации в сфере управления. Такое определение функции управления позволяет найти её объективную основу и преодолеть элементы субъективизма при определении понятия «функция управления».

**Цель работы** **−** изложить основные аспекты разработки стратегии функциональной схемы.

**Задача −** изучение и анализ специальной литературы по данному предмету.

**1. Разработка стратегий функциональных схем**

**1.1 Производственная стратегия**

Наиболее традиционным подходом к разработке составных частей корпоративной стратегии как специализированных видов деятельности является функциональный подход.

**Производственная стратегия** — это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; программа предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

**Первичный формат стратегии.** Для многих организаций, в частности для промышленных компаний, производство того или иного продукта, как правило, является наиболее сложной и масштабной деятельностью.

Поэтому для таких организаций (и особенно для российских промышленных предприятий) адекватной структурой деятельности оказывается та, в которой производство является главным компонентом.

Производственная стратегия сложно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации, представляющими элементы её внутренней деятельности. Кроме того, стратегия развития производства зависит и от множества факторов внешней среды организации.

Следовательно, конечная эффективность производственной стратегии обусловлена не только её собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими специализированными стратегиями организации.

Системное взаимодействие с различными специализированными подразделениями организации необходимо и для качественной разработки производственной стратегии. Так, специалисты по маркетингу должны обеспечивать разработчиков производственной стратегии информацией о реализации продукта на соответствующих рынках; технологи должны сообщать о значимых изменениях на рынке технологий и т. д.

**Цели и критерии.** Ведущий элемент производственной стратегии, так же как и любой другой специализированной стратегии, — это её особые стратегические цели.

При правильно поставленном процессе разработки корпоративной стратегии система целей производственной стратегии должна логически вытекать из министратегии организации, а если говорить более конкретно, то из определённых основных стратегических целей первого уровня. И при этом система целей производственной стратегии формирует свою особую производственную ветвь общего дерева стратегических целей организации.

Методика формирования производственной ветви общего дерева стратегических целей организации может быть следующей:[[1]](#footnote-1)

**Шаг** 1. Определение формата общего дерева стратегических целей организации.

**Шаг** 2. Установление общей цели по производству. Задаётся только одна так называемая стратегическая цель по производству.

**Шаг** 3. Определение основных целей производственной стратегии. Задаются цели, которые полностью соответствуют основным стратегическим целям установленного формата производственной стратегии.

**Шаг** 4. Задание стратегических указаний по производству. Задаются конкретные стратегические указания по производству, которые полностью соответствуют указаниям установленного формата производственной стратегии.

Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определёнными критериями. Чаще всего в качестве них берутся следующие четыре: 1) затраты на производство продукта; 2) качество производства; 3) качество производственных поставок; 4) соответствие производства спросу, или так называемая «гибкость по спросу».

При системной оценке **производственных затрат** как для стратегических, так и для тактических целей обычно используют показатели: удельные затраты живого труда и материалов; фондоотдача; оборачиваемость товарных запасов; а также интегральный показатель — себестоимость производства единицы продукта. **Качество,** как правило, оценивают: по процентному соотношению дефектов конечного продукта и/или по показателю отклонений от системного стандарта производства; по проценту брака; по ресурсу гарантированного функционирования продукта (например, периоды времени между поломками или профилактическими ремонтами); по показателям издержек на повышение качества и т. д.

**Качество производственных поставок** обычно оценивают: по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок; по различным показателям задержек и срывов поставок; по показателям финансовых потерь за нарушение сроков и других условий доставки продукта.

**Гибкость производства** по спросу на его конечный продукт может оцениваться: по широте ассортиментного ряда конкретных продуктов-товаров; в абсолютных (объёмных) и относительных показателях обновляемое как ассортимента продуктовых групп, так и их внутреннего ассортимента; по скорости обновления продукта и т. д.

**Основные позиции.**

1. Основные стратегические решения по производству, которые надо принять на заданную стратегическую перспективу.
2. Формулировка и обоснование различных возможных вариантов основных стратегических решений по производству.
3. Доработка принятых основных стратегических целей по производству до уровня конкретных стратегических указаний.
4. Разработка по каждому стратегическому указанию адекватного набора конкретных действий и мероприятий.
5. Системное сведение мероприятий и действий по каждой позиции в целостную производственную стратегию как органичную программу соответствующих конкретных действий.

**Стратегические указания.** Цели и стратегические указания производственной стратегии, с одной стороны, должны соответствовать общим требованиям, которые предъявляются к стратегическим целям и стратегическим указаниям. С другой стороны, они обязаны адекватным образом раскрывать предметную специфику именно производственной стратегии.

**Конкретные действия.[[2]](#footnote-2)**

Существует понятие «граница стратегии», т. е. то, что отделяет стратегическое управление от оперативного. Границу любой стратегии составляет система стратегических указаний.

Поэтому необходимо отметить следующие позиции.

1. Система стратегических указаний и конкретных действий производственной стратегии должна разрабатываться не только в разрезе всех её конкретных основных позиций, но и на все конкретные годы заданного стратегического периода.
2. На текущий период в рамках действующей системы оперативного менеджмента и в общем бизнес-плане организации по каждому стратегическому указанию производственной стратегии на соответствующий тактический период должна разрабатываться адекватная локальная система конкретных действий и мероприятий. На конкретный период тактического управления конкретные действия по производственной стратегии и соответствующие позиции бизнес-плана организации должны полностью совпадать.

**Органичность производственной стратегии. *Во-первых***, в рамках общей системы стратегического контроллинга организации мониторинг производственной стратегии и её гибкие изменения должны осуществляться согласно особой производственной логике. ***Во-вторых,*** производственная стратегия как органическая составляющая корпоративной стратегии должна адекватно взаимодействовать со всеми другими составляющими. При этом у каждого такого взаимодействия тоже может быть своя особая логика и своя специфика, проявляемая в каждой конкретной позиции.

**От производства продукта к системе «продукт-сервис».**

Рассматривая производственную стратегию, необходимо особо отметить общую глобальную тенденцию, связанную со всё большим превращением современного производства из системы, традиционно производящей в качестве товара только отдельные продукты, в систему, которая в качестве товара создаёт некий материальный продукт и широкий комплекс услуг, связанных с практическим потреблением данного продукта.

*По выше изложенному можно сделать выводы,* что в производственной стратегии − данная тенденция представляется очень перспективной и для современных российских условий. Суть системы «продукт-сервис» заключается в том, что организация вместо завершённых продуктов начинает производить и продавать так называемые «пакетные решения», которые наряду с самим продуктом включают и предельно широкий спектр услуг, связанных с его использованием различными потребителями. Причём все такие услуги изначально учитываются в предлагаемой потребителю цене данного продукта. И при этом цены на товарный комплекс «продукт-сервис» устанавливаются на уровне, обеспечивающем жёсткую конкуренцию с товаром в виде отдельного (без сервиса) продукта-аналога.

**1.2 Стратегия управления персоналом**

**Особое значение «стратегии человеческого фактора».** Стратегия использования и развития потенциала персонала наряду с продуктово− маркетинговой стратегией является ключевой функциональной стратегией организации. Одна из особенностей современной российской ситуации заключается именно в том, что стратегия управления персоналом, или так называемая «стратегия человеческого фактора», всё больше становится первичной и главной не столько в силу логики желаемого стратегического развития, но всё чаще как единственный реально возможный стратегический фактор. По мнению всех ведущих специалистов, первичная основа и главное богатство любой современной организации — это работающие в ней люди. В стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет возрастать.

**Основные виды решений.** Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей её долговременного развития.

Эти конкретные стратегические решения занимают ключевые позиции в стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации:[[3]](#footnote-3)

* Отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации.
* Оценка человека в организации (критерии, процедуры). Она должна обеспечивать: соответствующий подбор кандидатур из уже имеющегося персонала для выполнения всех необходимых работ в организации; планирование и осуществление усилий в области развития менеджмента.
* Система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, чётко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях, а также лояльность персонала к организации.
* Развитие управления, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

**Согласованность и органичность стратегии управления персоналом.** Стратегические выборы по всем указанным четырём видам решений должны быть согласованы друг с другом. Стратегия управления персоналом должна тщательно согласовываться со всеми другими специализированными стратегиями организации. Являясь одной из основных подсистем, которая непосредственно связана с персоналом как главным ресурсом организации, стратегия использования и развития потенциала персонала должна быть и наиболее органичной частью общей корпоративной стратегии.

**Стратегическая программа действий.** В рамках стратегии управления персоналом организации, особенно в условиях относительно развитого стратегического менеджмента, может разрабатываться и реализовываться программа действий. Программа должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики; а также на конкретных стратегических выборах по указанным основным видам решений. Упрощённый вариант такой программы представлен в табл. 1. Предложенные в ней подпрограммы нацелены на устранение недостатков, выявленных на стадии диагностики. Для некоторых организаций предложенный набор действий может оказаться избыточным.

Стратегическая программа, представленная в формате табл. 1, может рассматриваться и в качестве первичного формата стратегии использования и развития потенциала персонала организации. Таблица 1 Персонал: Стратегическая программа широкого действия (первичный формат).

Табл. 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Вид решения*** | ***Стратегические цели*** | ***Тактические цели*** | ***Конкретные подпрограммы действий*** |
| 1. Отбор, расстановка и продвижение кадров | Повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем | Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации | План повышения квалификации персонала (по всем категориям). Универсальные программы обучения. Анализ профессиональных навыков, которые потребуются в будущем. Корпоративные программы по тренингу менеджеров организации |
| 2. Оценка персонала | Превращение системы оценки в систему «тренер-обучение» | Превращение системы оценки в инструмент повышения эффективности менеджмента | Проведение семинаров по вопросам карьеры при совместном участии начальников и подчинённых. Семинары по коррекции текущего функционирования (по конкретным участкам работы организации). Семинары по развитию менеджмента |
| 3. Система вознаграждения (компенсаций) | Реализация принципа дифференцированного вознаграждения | Углубление дифференциации вознаграждения среди всех категорий персонала | Семинары для специалистов верхнего уровня, связанные с оценкой деятельности и вознаграждением. Система поощрения за качество оказываемых услуг. Вознаграждение за правильное обслуживание. Система поощрения за обеспечение роста прибыли. Программы по бонусам и премированию акциями организации |
| 4. Развитие менеджмента персонала | Увеличить долю рынка, улучшить обслуживание, повысить качество и производительность | Подготовить менеджеров к текущим изменениям бизнеса | Программы развития для менеджеров высшего звена. Семинары, посвященные развитию потенциала персонала на корпоративном уровне. Тренинги по навыкам управления в малых группах. Проекты по кадровому росту организации. Создание системы бездефектного функционирования |

*Сделаем по данному пункту основные выводы* *о том*, что стратегия управления персоналом — это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения её стратегического конкурентного преимущества.

**1.3 Финансовая стратегия**

**Финансовая стратегия** — это долгосрочная программа конкретных действий по использованию собственных и привлечённых внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

**Первичный формат стратегии. Особенности.** Значение финансовой стратегии, т. е. стратегического аспекта финансового фактора деятельности организации, представляется очевидным. И особенно это очевидно именно в российских условиях, которые по критериям нормального финансового состояния можно оценивать только как длительно и устойчиво кризисные.

Но даже в таких условиях бизнес существует и как-то развивается. Поэтому в данном контексте, прежде всего надо подчеркнуть, что финансовый фактор — это важнейший критический фактор любого бизнеса, причём как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Это можно считать первой характерной особенностью финансовой стратегии.

Вторая особенность финансовой стратегии: финансовый измеритель — единый измеритель всех ключевых моментов любого бизнеса; финансовый аспект присущ каждой специализированной стратегии и для всех них является существенным; финансовые аспекты всех специализированных стратегий и стратегии в целом — это внутренние моменты финансовой стратегии.

Таким образом, финансовая стратегия является универсальной стратегией, и, кроме того, через неё происходит особое — посредством финансов — интегрирование всех специализированных стратегий и всех отдельных стратегических позиций в единую, целостную и органическую стратегию организацию.

Характерная особенность финансовой стратегии заключается также в том, что деятельность по её разработке и контролю за реализацией и в теории, и на практике является одной из наиболее централизованных.

**Система** целей. При правильно поставленном процессе разработки корпоративной стратегии, так же как и в случае с производственной стратегией, система целей финансовой стратегии должна логически следовать из министратегии организации. Из установленных основных стратегических целей первого уровня система финансовых целей должна «вырастать» как особая финансовая ветвь общего дерева стратегических целей организации.

В случае построения дерева стратегических целей организации, методика формирования финансовой ветви дерева, т. е. системы целей финансовой стратегии, может быть следующей:[[4]](#footnote-4)

**Шаг 1. Определение базового формата.** Устанавливается общее дерево стратегических целей организации, например из четырёх уровней.

**Шаг 2. Установление интегральной финансовой цели.** На уровне 1 общего дерева стратегических целей задаётся только одна интегральная или общая финансовая цель организации.

**Шаг 3. Определение основных целей финансовой стратегии.**

На уровне 2 задаются цели, которые полностью соответствуют основным стратегическим целям установленного формата финансовой стратегии.

**Шаг 4. Задание стратегических указаний по финансам.** На уровне 3 задаются конкретные стратегические указания по финансам, которые полностью соответствуют указаниям установленного формата финансовой стратегии.

**Краткое описание базового формата.**

1. Показатели корпоративной стратегии

Сводные финансовые показатели по всем основным позициям корпоративной стратегии (особенно по всем её ключевым позициям) в финансовой стратегии должны быть представлены обязательно. Сводные стратегические показатели могут быть представлены в варианте, когда корпоративная стратегия разработана как система стратегий отдельных бизнесов и стратегий их обеспечения. Возможны и другие построения общей стратегии организации; например, как системы функциональных стратегий.

2. Решения по оптимизации корпоративных финансов, Во-первых, по данной позиции всегда надо помнить, что речь идёт

именно о стратегический решениях, так как на практике по этой позиции зачастую рассматриваются тактические финансовые вопросы.

3. Финансово-инвестиционная стратегия

Прежде всего, по данной позиции необходимо помнить, что в рамках финансовой стратегии рассматривается только финансовый аспект инвестиционной стратегии организации.

Кроме того, сама инвестиционная стратегия организации, особенно в своём полном объёме, — это отдельный достаточно сложный объект управления; а каждое конкретное стратегическое решение по инвестициям, как правило, требует специального серьёзного анализа и обоснования.

4. Лизинг

В рамках финансовой стратегии рассматривается только финансовый аспект лизинговой деятельности организации.

5. Решения по операциям с собственными ценными бумагами Данная позиция касается только стратегических решений по размещению акций организации, а также по другим операциям с её ценными бумагами.

6. Решения по финансовым рынкам

Стратегические решения, связанные с выбором организацией конкретных финансовых рынков, на которых она предполагает работать в заданной перспективе. При этом разделение, например, на отечественные и зарубежные рынки, может быть обусловлено только различиями в режимах их правового регулирования.

7. Стратегические альянсы

К данной позиции относятся только сами решения по различным стратегическим альянсам, исключая тактику и технику осуществления таких решений.

8. Решения по венчурному капиталу

Имеются в виду именно стратегические решения — без излишней конкретизации по моделям, механизмам и т. д.

9. Поглощения и слияния

Рассматриваются сами такие решения и их цена в соответствующих финансовых показателях.

**Стратегические указания.** Цели и указания финансовой стратегии должны удовлетворять общим требованиям, которые предъявляются к стратегическим целям и стратегическим указаниям. Кроме того, эти стратегические цели и указания обязаны адекватным образом раскрывать предметную специфику именно финансовой стратегии организации.

**Конкретные действия.**

1. Система стратегических указаний и конкретных действий финансовой стратегии должна быть разработана не только в разрезе всех конкретных основных позиций стратегии, но и на все конкретные годы заданного стратегического периода.
2. На каждый текущий тактический период в общем бизнес-плане организации в разделе «Финансовый план» по каждому стратегическому указанию финансовой стратегии должна разрабатываться и утверждаться локальная система конкретных действий организации.

Так, на конкретный период тактического управления конкретные действия по финансовой стратегии должны полностью совпадать с соответствующими позициями бизнес-плана организации. А в следующий тактический период конкретные действия по финансовой стратегии как раздел бизнес-плана соответствующего периода должны разрабатываться согласно стратегическим указаниям, установленным именно для этого периода. При этом с самого начала конкретные стратегические указаниям финансовой стратегии уже могут быть сформулированными и утверждёнными по всем годам заданного стратегического периода. Что не исключает возможность их уточнения на каждый текущий тактический период. Так, если финансовая стратегия как подсистема корпоративной стратегии была утверждена на пятилетний период, то система конкретных указаний финансовой стратегии должна быть расписана по каждому году. Поэтому, например, такие конкретные действия по реализации финансовой стратегии как разработка финансовых показателей бизнес-плана на конкретный год, должны осуществляться согласно стратегическим указаниям именно на этот год, которые были сформулированы в финансовой стратегии на пятилетний период.

**Стратегический финансовый баланс.[[5]](#footnote-5) В** рамках финансовой стратегии на конкретно заданную перспективу возможна разработка одного прогнозного стратегического баланса или их системы. Например, на пятилетнюю стратегическую перспективу можно установить систему следующих стратегических балансов: на 2 года, на 3 года, на 5 лет. Стратегические балансы должны составляться по существенно более укрупнённым, т. е. агрегированным, позициям по сравнению с обычными (отчётными) годовыми балансами организации. Расходная часть стратегического баланса обязательно должна соответствовать структуре основных позиций применяемого формата финансовой стратегии. Доходная часть стратегического баланса допускает различную степень конкретизации. Традиционно — посредством стратегических балансов — решают задачу оптимизации именно доходной части, т. е. структуры поступлений финансовых средств на развитие организации в данном стратегическом периоде по основным укрупнённым источникам. Например, на заданную стратегическую перспективу можно оптимизировать структуру поступлений по следующим трём агрегированным источникам: прибыль и другие собственные доходы; развитие собственного капитала; кредиты и иные привлечённые средства.

**Стратегическая ориентация на «двойную жизнь».** Финансовая стратегия современной организации должна решать соответствующие вопросы в рамках трёх основных направлений:

1. полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации; 2) эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации; 3) относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм.

Но для того чтобы в наши дни успешно конкурировать на открытом рынке, коммерческая организация должна одновременно эффективно работать по всем трём указанным направлениям. Реальное непосредственное пересечение указанных пространств происходит только в рамках первого направления. Функциональный аспект корпоративной стратегии здесь представлен продуктово-маркетинговой стратегией, стратегией использования потенциала персонала, а также производственной и финансовой стратегиями. Другими словами, третья логика стратегии организации — **логика построения системы функциональных стратегий.**

*По вышеизложенным стратегиям можно сделать основные выводы и заключения о том*, что эти стратегии имеют базовый и фундаментальный характер, для предприятия использующее стратегические направленности в построении и налаживании функциональных систем своего аппарата управления, а также необходимо отметить, что основное внимание нужно выделить финансовой стратегии, которая имеет неотъемлемый характер и предназначение в успешном ведении бизнеса.

**2. Функции и структура управления**

**2.1 Функции управления и их роль в формировании структур управления**

В общем виде выделяются два наиболее важных типа классификации функций управления: с позиций объекта управления и с позиций субъекта с различными разновидностями.

К функциям управления, отражающим характер (черты) объекта управления, относятся:[[6]](#footnote-6)

1. **Функции, отражающие структуру народного хозяйства** —промышленность и её отрасли, сельское и лесное хозяйство, транспорт, строительство, торговля, общественное питание, заготовки, материально-техническое снабжение и сбыт, жилищное и коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, просвещение, наука, искусство и т. д.; причём каждая отрасль в свою очередь классифицируется на подотрасли;
2. **Функции, отражающие структуру предприятий и учреждений, локальные территориальные уровни** — республики, края, экономические районы (области, города, районы); функции управления участком, цехом, предприятием и объединением, территориальным комплексом и районом, государством;
3. **Функции, отражающие стадии процесса производства. В** управлении на любом уровне производства выделяются функции управления собственно процессом производства и функции управления другими стадиями производства: снабжением, сбытом, финансами и т. д.;
4. **Функции, отражающие составные элементы и параметры процесса производства.** В производстве участвуют люди и средства производства. Соответственно могут обособиться и отдельные участки управленческой деятельности: управление кадрами, управление обслуживанием оборудования, управление организацией труда, управление технологией производства и т. д.

К функциям управления, отражающим черты самого управления, относятся:

1. Функции, отражающие стадии управления по времени, которые выступают как последовательные этапы реализации управляющего воздействия.
2. Функции, отражающие структуру объекта управления.

*Сделаем выводы о том,* что под функцией управления понимается обособившаяся часть управленческой деятельности, которая обладает определённым единством содержания. Это особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения труда и специализации в сфере управления. Такое определение функции управления позволяет найти её объективную основу и преодолеть элементы субъективизма при определении понятия «функция управления».

**2.2 Иерархический тип структуры управления**

Различают несколько типов организационных структур управления:[[7]](#footnote-7)

1. **Линейная структура** — образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы. Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения руководителю следующего, более высокого уровня. Применительно, например, к современному крупному деревообрабатывающему заводу линейным управлением можно считать следующую схему: директор завода — его заместитель по производству — начальники цехов — старшие мастера — мастера.
2. **В линейно-штабной структуре** создаются специальные подразделения (штабные службы) при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими- либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному руководителю в выполнении отдельных функций управления силами штаба специалистов по отдельным функциям.
3. **При функциональном типе структур** все виды работ по управлению распределяются между различными функциональными подразделениями, каждое из которых выполняет определённый круг работ. Функциональная структура требует иерархии органов отдельно для выполнения каждой функции на всех уровнях управления. При этом типе структур наиболее полно реализуется принцип специализации управления. Однако при этой системе коллектив часто получает противоречивые указания от различных функциональных подразделений, появляется проблема межфункциональной координации, нарушается принцип единства руководства, принцип единоначалия.
4. **Линейно-функциональная структура** основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Линейно-функциональная структура обеспечивает новое разделение труда, при котором линейные звенья управления призваны принимать решения и командовать, а функциональные — консультировать, информировать, координировать и планировать. При этом связи руководитель — подчинённый строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчётен только одному лицу.
5. **Программно-целевое управление** является наиболее эффективной и современной формой управления в тех организациях, которые постоянно обновляют свою продукцию и реализуют целый ряд долгосрочных, независимых друг от друга проектов. Суть этой системы в том, что наряду с линейными и функциональными руководителями вводятся специальные должности «руководители программ», или «руководители проектов». Их задача —управлять «по горизонтали», подчиняя себе на некоторое установленное время деятельность всех подразделений пред приятия — от исследования до реализации нового продукта. Существует две основных разновидности программно-целевого управления: чисто проектная и матричная. В обеих формах руководитель проекта является держателем сметы работ и графика. При матричной структуре руководитель проекта определяет только, что и когда должно быть исполнено той или иной службой, а начальник службы решает, кто и каким образом должен выполнить задания руководителя проекта.
6. **Особый тип организации управления представляют собой гибкие структуры,** которые обычно базируются на сочетании формального и неформального соединения коллективов. При этом из работников определённых специализированных подразделений формируются временные группы, связанные с выполнением каких-либо заданий, с тем, чтобы после их выполнения они возвращались в свои подразделения или образовывали новые временные группы.

*Сформулируем основные выводы о важнейших показателях эффективности структуры и деятельности аппарата управления* − прежде всего, высокая управляемость, мобильность важнейших элементов системы, её гибкость, т. е. способность перестраиваться в зависимости от конкретных условий. Хорошее управление — это минимум времени для прохождения решений, приказов, распоряжений от высшего руководителя до непосредственного исполнителя, минимум ступеней управления. За каждым звеном управления должно быть оставлено реальное право на решение подведомственных ему вопросов. *Орган управления без прав* — *это лишний орган.* Следует иметь в виду, что множество ступеней управления создаёт так называемую «нейтральную зону». При этом работники управления теряют непосредственный деловой контакт как с исполнителями в сфере производства, так и с руководителями вышестоящего органа управления. В связи с этим различают ещё такие разновидности организационного типа структур, как проектные, матричные, бригадные, дивизионные формы организации управления, а также состоящие из рабочих групп, перевёрнутых пирамид.

**2.3 Органический тип структур управления**

Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам, наиболее значимые из которых представлены в табл. 2.[[8]](#footnote-8)

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину. Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр сравнения | Иерархический тип | Органический тип |
| Концепция построения | Чётко определённая иерархия | Гетерархия (отсутствие иерархии) |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена лидеров по ситуациям |
| Формализация отношений | Чётко определённые обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей |
| Организация труда | Жёсткое разделение функций | Временное закрепление функций за группами |
| Источник эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников |

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

*Из выше приведенной таблицы можно сделать выводы о том*, что органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. *А так же, в заключении отметим* что развитие функций управления сопровождается образованием функциональных органов управления производством и находит своё выражение в организационной структуре управления предприятием. Между тем организационные структуры управления предприятиями зачастую далеки от оптимальных вариантов. Аппарат управления, вернее структура любого предприятия, должна строиться с учётом объединения функционирования всех обособленных функций управления. Это вовсе не значит, что все звенья единой структурной системы должны копировать друг друга, как часто бывает на практике. Нет необходимости на мелких предприятиях иметь точно такую же структуру, как и на крупных.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение можно отметить и сделать выводы о том, что **с**тратегическое управление современным предприятием, функционирующим в условиях нестабильной рыночной экономики, можно представить как динамичное перемещение менеджмента по траектории с нечеткими координатами между двумя известными позициями: централизованная и рыночная экономика. При этом применяемые концепции и модели стратегического управления базируются как на 15-летнем опыте российского менеджмента, западных технологиях внутрифирменного управления, так и на образцах советской модели управления, последние можно отнести к большинству российских предприятий. В этих условиях факторы кризисных явлений в стратегическом управлении определяются, во-первых: большим количеством разрозненных проектов и несопоставимой информации; во-вторых, слабой адаптацией корпоративной и функциональных стратегий организации относительно стадии ее жизненного цикла; в-третьих, наличием центробежных тенденций внутри предприятия.

Начиная с XX столетия всё шире стал пропагандироваться коллективный труд как самое совершенное организационное начало для выполнения любого задания. Ключевая особенность в основе этого представления, разделяемая практически всеми теоретиками менеджмента и большинством практиков, лежит в понимании того, что должен быть один правильный вид организационной структуры.

В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических. Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения: чёткое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов на каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

Сегодня стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Организационная структура — не самоцель, а инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников.

В данной работе мы рассмотрели и дали понятия и оценку основным направлениям разработки стратегии функциональной схемы:

* Производственная стратегия;
* Стратегия управления персоналом;
* Финансовая стратегия;
* Функции управления и их роль в формировании структур управления;
* Иерархический тип структуры управления;
* Органический тип структур управления;

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Баумен Клифф. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. /Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006г −482с.
2. Бородин В. А.Стратегия управления инновационной фирмой.—Новосибирск: ЭКО, 2006.- 742с.
3. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2004г. − 452с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.:Гардарика, 2004г. Голубков Е. П. Какое принять решение? — М., 2005г.-452с.
5. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. В 2-х ч. – Новосибирск: Новосибирская государственная академия экономики и управления, 2005. – 119с.
6. Ефремов В. С.Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 2003г.-682с.
7. Зайцев Л.Г., Соколова М.И.Стратегический менеджмент. — М.: Экономист, 2002.-456с.
8. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: Новосибирск: ИНФРА-М, 2003.- 520с.
9. Попов С.А. Стратегическое управление. Государственный университет управления. Национальный фонд подготовки кадров. – М.: ИНФРА-М, 2006г.-720с.
10. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Сост.: Васильев С.В.; Нов ГУ им. Ярослава Мудрого. — Великий Новгород, 2004.-524с.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и стратегии: Учеб. для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005с.- 356с.
12. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. — М.: ИНФРА–М, 2001.- 724с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – М.: Дело, 2005г. – 447с.
1. Баумен Клифф. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. /Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006г −482с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2004г. − 452с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. В 2-х ч. – Новосибирск: Новосибирская государственная академия экономики и управления, 2005. – 119с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: Новосибирск: ИНФРА-М, 2003.- 520с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Попов С.А. Стратегическое управление. Государственный университет управления. Национальный фонд подготовки кадров. – М.: ИНФРА-М, 2006г.-720с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Семенов А.К. Терминология менеджмента: словарь. – М.: Маркетинг, 2004с. – 224с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и стратегии: Учеб. для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005с.- 356с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – М.: Дело, 2005г. – 447с. [↑](#footnote-ref-8)