**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

………………………………………………………………(Название института)

Кафедра «…………..»

Курсовая работа

**на тему** «Теория организации»

 **по дисциплине** «Менеджмент»

Выполнил студент 1 курса, 1 семестра

специальности ……. (например, бухучет и аудит или у вас там шифр)

Павлов Николай Николаевич

Москва

2005

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ 3**

**1. ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ БУДУЩЕГО 4**

**2. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

**ОРГАНИЗАЦИЙ 9**

**3. РАЗНОВИДНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО 14**

**3.1. Сетевые организации 14**

**3.2. Виртуальные корпорации 16**

**3.3. Многомерные организации 17**

**3.4. Круговые корпорации 20**

**3.5. Другие организации 21**

**ЗПКЛЮЧЕНИЕ 26**

**СИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 27**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. 28**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2. 29**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3. 31**

**ВВЕДЕНИЕ**

В последние десятилетия изучение организаций и их поведения стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями нескольких научных дисциплин. Изучение организаций постепенно превратилось в самостоятельную научную область- теорию организации.

Косвенным путем вклад в теорию организации внесли специалисты, работающие в отдаленных областях знаний, как биология, математика, психология животных, логика и философия. Непосредственно способствовали созданию теории организации социологи, антропологи, специалисты по социальной психологии человека, политическим наукам и истории. Кроме того, способствовали ее развитию дисциплины, связанные с областью предпринимательской деятельности: общая теория делового руководства, теория человеческих отношений, исследование операций и наука управления, а также промышленная социология. Все возрастающий интерес, проявляемый специалистами по общественным наукам к исследованию предприятия, свидетельствует о значении социальных и культурных норм в развитии организации. Основные закономерности таких изменений мы рассмотрим в следующих темах. Поскольку слова организация и система имеют сходное значение, важно понимать, что обозначается термином «организация». Так, система - (гр.-целое, составленное из частей, объединение) чаще всего определяется как - совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство.

Выделяют системы материальные и абстрактные, статичные и динамичные, органические и неорганические, открытые и закрытые и т.д. в зависимости от оснований классификации систем.

**«Организация** – (лат.-organizo-сообщаю стройный вид, устраиваю):

1. внутреняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;

2. совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

В общем смысле под организацией (социальной организацией) имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп»[[1]](#footnote-1).

В узком смысле под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.

**1. ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ БУДУЩЕГО**

К концу 1990-х годов стало очевидным, что важнейшей, во мно­гом определяющей чертой организаций - хозяйствующих субъектов все в большей мере становится использование потенциала предпри­нимательства внутри предприятий. Такие революционные преобра­зования должны охватить линейные, функциональные, маркетинго­вые структуры и даже высшие звенья аппарата управления.

Указан­ные структуры станут автономными «внутренними предприятиями», которые будут покупать и продавать товары и услуги, участвуя во вну­трифирменных и межфирменных связях, и объединяться едиными информационными сетями, финансовыми системами и предприни­мательской культурой. Руководители автономных подразделений должны сотрудничать с целью придания рыночного характера внут­ренней экономике фирмы, что вызывает необходимость создания стратегических альянсов, совместного использования технологий и ре­шения общих проблем. Примерная схема организации с «внутренним рынком» приведена на рис. 1.1. (Приложение 1.).

Организационные рынки (как называют теперь феномен «внутрен­них рынков») сокращают затраты по ведению учета и отчетности, на­кладные расходы и другие производственные затраты благодаря вы­прямлению операций. Они способствуют предотвращению конфлик­тов и налаживанию кооперирования, поскольку создают прочную ос­нову для деловых взаимоотношений. Подразделения, имеющие эко­номическую свободу внутри предприятий, оперативнее могут прове­сти изменения в процессах производства товаров, предоставления ус­луг, в системе отношений с потребителями.

Структуры, техника и методы управления будущего, являющиеся предметом аналитических исследований и прогностических разрабо­ток, судя по всему, будут полностью реализованы и широко распрост­ранятся в XXI веке. Однако уже и сегодня они становятся реалией: новые, нередко революционные изменения в управлении, связанные с использованием информационных технологий, научных знаний, горизонтальных структур, «внутренних рынков» и др., в разных мас­штабах и модификациях входят в практическую жизнь.

Главным свойством организации будущего, как показывают ис­следования, станет постоянное приспособление к динамичной внеш­ней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелео­на, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, тем­пературы.

Как адаптирующийся механизм, организация будет менять­ся в соответствии с изменениями внешних условий и объективных тре­бований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметивших­ся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты ор­ганизаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя кон­курентоспособность, стремление к диверсификации. Попытаемся дать характеристику этих свойств организаций (рис. 1.2. Приложение 1.).

Организация будущего прежде всего должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом пре­образованиям подвергаются не какие-либо второстепенные элемен­ты организации, а ее сущностное ядро - структуры, процессы, мето­ды. Динамика организационных изменений зависит от темпов разви­тия техники и технологии, условий развития бизнеса. Даже преуспе­вающие организации могут пострадать от собственного консерватиз­ма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч ва­кансий, которые требуют новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организа­ция должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в различных формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасно­сти в традиционной иерархии работники проявляют интерес к про­фессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценнос­ти своей работы. Наряду с этим они хотят участвовать в решении про­блем в своих организациях. Требование к организации как раз и со­стоит в том, чтобы она обеспечивала участие людей в решении про­блем. Это означает, что она будет инвестировать капитал в обучение, развитие своих работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких показателей прибыльности и производительности, чем те, ко­торые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала не­обходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники долж­ны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем. Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые ко­манды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Коман­ды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Индивидуумы могут входить сначала в одну, затем в другую ко­манду, а команды, в свою очередь, меняются в зависимости от новых требований. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается ру­ководящая роль управляющих в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки сте­пени достижения поставленных целей. При этом основным показа­телем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или рост рентабельности). Считается, что прибыль будет обеспечена и выпуск товаров будет расти, если запро­сы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по ре­зультатам деятельности группы, а не только за индивиду­альные достижения. Поощряются развитие различных умений и ов­ладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специ­ализации.

Новая корпоративная модель, развитие кооперации между кон­курентами, поставщиками и потребителями меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» ор­ганизацию, в которой любая функция и процесс реализуются на ми­ровом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании. В ре­зультате повышается эффективность производства, возникает обста­новка взаимного доверия и ответственности. Партнерство здесь ме­нее формально. Компании объединяются для того, чтобы использо­вать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают устанавливать связи между компаниями. Учитывая процессы органи­зационного развития, которые в разных сочетаниях уже осуществля­ются в настоящее время, можно предположить, что в будущем полу­чат распространение структуры, образующие горизонтальные корпо­рации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями.

Сила организации – в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой по­тенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использова­ние в соответствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентиро­ванные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а так­же финансироваться. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям кли­ентов и предоставлять им инновационные услуги – организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспо­собности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стре­миться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсифи­кация используется для повышения конкурентоспособности компа­нии и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо пре­доставить возможность всем работникам внести вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для раз­личных людей и культур. Новейшая тенденция состоит в движении к множественности и плюрализму организаций. Компании, даже совсем небольшие, чтобы достичь успеха, долж­ны стремиться функционировать как транснациональные корпорации. Их рынок может оставаться местным или региональным, но конку­ренция на этом рынке будет вестись на глобальном уровне. Их страте­гия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также от­носится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

Расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений меж­ду специалистом и непрофессионалом, между организацией и работ­ником, между источником благ и их получателем. Базовое образова­ние, повышение профессионально-технической подготовки и квали­фикации работников в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления имеют существен­но важное значение для экономического и технического прогресса, формирования инновационного общества, основанного на знаниях.

Обеспечение адаптивности организации и управления знаниями становится едва ли не главной задачей современного руководителя. Источником мобильности организации становится способность ра­ботников к перемене профессий, культурной и общественной среды, их образование и пожизненное обучение. На первый план выходит использование образовательных технологий, например с помощью дистанционного обучения. Неравномерное распределение технологи­ческих знаний среди различных работников и организаций считается дефицитом знаний. Трудности же, порождаемые неполным социаль­но-экономическим знанием, приводят к появлению информационных проблем.

Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны в реальной жизни, и чтобы высвободить заключенный в зна­ниях потенциал, организации должны решать эти проблемы одновре­менно. Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, перед каж­дой организацией стоят такие важнейшие задачи, как:

* приобретение знаний;
* усвоение знаний;
* передача знаний.

В сущности говоря, уже формируется новая функция управления, в задачу которой входит аккумулирование интеллектуального капи­тала, выявление и распространение имеющейся информации и опы­та, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. Непосредственный практический интерес представляет характер влияния новой функции на организацию деятельности компании. В перспективе можно предвидеть разделение крупной организации на малые самоуправляемые структуры. Крупный завод как бы уступа­ет дорогу малым «целевым фабрикам», которые производят неболь­шие партии разнообразных товаров или составляющие части для бо­лее сложной продукции. Такой же подход разделяет крупные органи­зации, где работают служащие, на малые офисы, которые предостав­ляют какие-то определенные услуги. Этот переход от крупномасштаб­ных систем к малым автономным подразделениям минимизирует чис­ленность бюрократического аппарата, предполагает тесное взаимодей­ствие между подразделениями и делает изменения более гибкими. Интеграция всех операций в единое целое осуществляется с по­мощью информационных систем. Компьютерно-интегрированное производство использует системы мощных персональных компьюте­ров для содействия всем фазам деятельности - от проектных разрабо­ток до производства, управления запасами и распределения. В офи­сах локальные структуры или соединенные между собой коммуника­ционные системы делают то же самое, позволяя людям «работать на расстоянии» при любом их местонахождении. Организация становится совокупностью, состоящей из отдельных гибких производственных систем.

Каждое подразделение управляется самостоятельной группой, которой предоставлен почти полный контроль – от проектирования продукции до ее производства, сбыта и оказания сервисных услуг. Рабочие группы несут ответствен­ность за распределение бюджета, заработной платы, премий и других ресурсов. Они обычно выбирают своих лидеров, используемые опе­рационные системы и механизмы для работы с поставщиками и дру­гими подразделениями. Группы должны координировать свою деятельность с другими подразделениями организации. Указанные выше изменения открывают для организаций новые возможности географического расширения рынков и увеличения про­изводственных линий. Гибкость и способность адаптироваться к из­менениям становятся более важными факторами, чем постоянное стремление добиваться результатов любой ценой.

**2. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

На рубеже двух веков, в преддверии нового, XXI столетия пер­спективные проблемы развития управления имеют особое значение для России, где происходят крупномасштабные, глубинные процес­сы преодоления экономического и управленческого кризисов, пе­рехода к системе рыночных отношений. В этой связи интерес представляет исследование эволю­ции организационных структур управления и ее этапов, характерных для развития организаций в XX веке. На рис. 2.1 (Приложение 2.) представлены ос­новные характеристики этого процесса.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в Рос­сии при становлении рыночной экономики. Главной чертой переход­ного периода является создание принципиально новых институцио­нальных условий рыночных отношений и на этой основе — новых моделей поведения предприятий. Опыт последних лет показывает, что осуществить либерализацию цен и приватизацию легче, чем до­биться реальных, ощутимых и долговременных изменений в пове­дении предприятий. В этот период, который может занять десятиле­тия, ни объем производства, ни прибыль, никакой иной показатель или сфера деятельности сами по себе не могут служить конечным показателем результативности управления. В равной степени важ­ным является и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, и качество труда и финансовые результаты. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления.

Не менее важным фактором эффективного управления является отношение к людям как к ведущему ресурсу, капиталу, а не как к фак­тору издержек производства. Совместить интересы акционеров с ин­тересами экономики и общества в целом — коренная проблема управ­ления в переходный период. От ее решения будет зависеть способность российских предприятий конкурировать на мировых рынках. Неко­торые наиболее заметные тенденции развития организаций показаны на рис. 2.2 (Приложение 2.).

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбыто­выми операциями развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие.

1) Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полно­стью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения воз­лагается вся полнота ответственности за организацию производствен­но-сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе кор­поративного управления концентрируется решение только стратеги­ческих вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, всту­пает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми ор­ганизациями.

2) Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсифика­ция операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изде­лий и технологий и действующих на принципах рискового финанси­рования. Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки проч­ных позиций на рынке.

3) Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и произ­водственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые раз­нообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственно­сти их работников[[2]](#footnote-2).

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, то можно выделить следующие их разновидности.

**Ориентация на предвидение**. Организация может обеспечивать опе­ративные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отноше­нии группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение об­щего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

**Интеграция и перекрещивание функций**. Традиционная функцио­нальная организация охватывает такие отдельные сферы, как марке­тинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функции.

**Глобализация**. Рост производственных и технологических возмож­ностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рын­ков требуют глобальной организации действий. Фирма не может толь­ко производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Например, людские ресурсы, финансы, сырье могут быть найдены в любой части мира. И аналогично научные исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а рынки могут находиться в ряде других стран. **Распространение информационных технологий**. Фирма будет в зна­чительной мере зависеть от использования информационных техно­логий в интересах повышения эффективности операций и прини­маемых решений, достижения устойчивых конкурентных преиму­ществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность орга­низаций и результаты их работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение их конкурен­тоспособности.

**Ориентация на акционера**. Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении сво­их внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять пре­имущественное внимание акционерам компании, но интересы дру­гих держателей капитала также станут одним из приоритетов корпо­ративного управления. Фирмы будут играть более активную роль в под­держке культурных и других традиционных бесприбыльных органи­заций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в дру­гих странах. Потребуется выработка определенных мировых стандар­тов для глобальной корпорации.

**Гибкость и адаптивность**. Организация XXI века будет быстро адап­тироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адап­тивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включени­ем самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся систе­мы организации станут последовательное экспериментирование, при­менение соответствующих средств оценки деятельности.

**Ведущая роль клиента**. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие при­нятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение тре­бований клиента к новому продукту или услуге станет их насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои сис­темы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

**Ускорение выхода продукции**. Конкуренция, основанная на време­ни, является относительно новым и весьма важным параметром биз­нес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение опе­ративности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускоре­нии развития и организации производства новых продуктов. Иссле­дования показывают, что на общие результаты деятельности значи­тельное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на ры­нок. Жизненный цикл про­дукта становится короче для большинства продуктов и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхо­да на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять дру­гие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воз­действии в связи с изменениями внешней среды.

**Возрастание роли инноваций и предпринимательства**. У специали­стов вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные органи­зации не являются в достаточной мере инновационными и пред­принимательскими, что инновации присущи в основном малым фир­мам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта. Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы.

В новейшей литературе в области управления много места уделя­ется рассмотрению путей перехода к так называемым горизонтальным корпорациям. Анализ накопленного опыта показывает, что простое уменьшение размеров предприятий не привело к существенному уве­личению производительности. Происходит дальнейшее переосмысливание путей развития. Те или иные различия новых организацион­ных моделей не исключают того, что имеются некоторые общие при­знаки горизонтальной корпорации, которая, как утверждается, зай­мет ведущее место среди деловых организаций будущего. В современных условиях управляющие могут реально лидировать только в том случае, если они широко используют информационные технологии. «Принятие обоснованных решений находится в прямой зависимости от того, какой объем информации поступает и как она используется. Руководители постоянно получают огромный объем разнообразной информации, однако многие из них не могут доста­точно эффективно ее использовать. Эта проблема в ближайшем буду­щем станет еще более актуальной».[[3]](#footnote-3) Основные направ­ления изменений отдельных элементов моделей управления – совре­менной и будущей - представлены в табл. 2.1 (Приложение 2.). Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть органи­зация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение.

**3. РАЗНОВИДНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО**

**3.1. Сетевые организации**

В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от центра­лизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутрен­ние рынки») вызвало к жизни новый тип структур - сетевые органи­зации, в которых последовательность команд иерархической струк­туры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и разви­тием взаимоотношений с другими фирмами. Сети представляют со­бой совокупность фирм или специализированных единиц, деятель­ность которых координируется рыночными механизмами вместо ко­мандных методов. Они рассматриваются как форма, отвечающая со­временным требованиям внешней среды. Вместе с тем эффектив­ность сетевых организаций нередко снижается из-за ошибок руко­водителей при разработке организационных структур и в процессе управления ими.

Развитие сетевой организации происходило следующим образом. Новые организационные формы возникали в ответ на необходимость преодоления недостатков старых форм, которые уже не отвечали тре­бованиям внешней среды. Руководители начинали экспериментиро­вать с новыми подходами, вели поиск более эффективных форм рас­пределения ресурсов и координации деятельности. Выявилось и то, что чем шире применяется новая форма, тем больше возможностей для ее неправильного использования. Проектирование новых струк­тур, не учитывающее текущие недочеты в организации, приводит к тому, что новая форма теряет свою жизнеспособность.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, фирмы, использующие старые органи­зационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг. В противоположность этому многие сетевые организации использу­ют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных зве­ньях ценностной цепи.

Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы - не просто взаимоотношения не­зависимых хозяйствующих субъектов. На самом деле различные ком­поненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с дру­гом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определен­ное место в ценностной цепи.

В-третьих, хотя подрядные сетевые организации были частным яв­лением, многие недавно разработанные сети предполагают более дей­ственную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участ­ников не только улучшает конечные результаты, но и способствует вы­полнению контрактных обязательств.

В-четвертых, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы - про­изводителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, стабильные, динамичные и внутрен­ние сети включают в себя элементы разных организационных струк­тур как базовых составляющих новых форм.

В итоге «сетевая организация включает в себя элементы специали­зации функциональной формы, автономность дивизиональной струк­туры и возможность переброски ресурсов, характерную для матрич­ной организации. Однако сетевая организация сама по себе имеет ряд ограничений». [[4]](#footnote-4)

Наиболее распространенная угроза эффективности стабильной сети - это требование полной утилизации ее ресурсов в интересах цен­тра фирмы. В этом случае цены, качество продукции и технические параметры организации не совершенствуются путем рыночной кон­куренции. Это может выразиться в неспособности поставщиков кон­курировать на рынке, а центра фирмы — использовать их потенциал в полной мере (табл. 3.1. Приложение 3). В интересах максимизации эффекта и центр фирмы, и его постоянные партнеры должны рассматривать пределы своей взаимозависимости

Стабильная сеть также может быть нарушена непродуманными модификациями. Некоторые центральные фирмы пытаются устано­вить все условия работы в цепи для поставщиков Излишнее вмеша­тельство в процесс поставки и распределения со стороны централь­ной фирмы может отвергаться другими. Но в определенных рамках тесное сотрудничество полезно. В то же время если добровольность в цепи не соблюдается, то подавляется творческое начало. И в резуль­тате фирма-центр превращает организацию в вертикально интегри­рованную функциональную систему.

Каждая фирма (подразделение) должна поддерживать собственную компетентность и противостоять факторам, угрожающим деятель­ности сети.

**3.2. Виртуальные корпорации**

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении но­вого вида продукции, получившей название виртуальной. Эта продук­ция (или услуги) может создаваться благодаря последним достижени­ям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции стано­вится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном ко­личестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт — это то, что производится моментально и адресно, по требо­ванию заказчика. Общей чертой этой продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно.

«Виртуальный продукт (как физический продукт, так и услуги) су­ществует даже до того, как он произведен. Его концепция, дизайн и изготовление сохраняется в памяти работников, программах компью­теров и гибких производственных линий. Другая отличительная осо­бенность виртуальной продукции - возрастание роли потребителя как сопроизводителя продукции - может быть прослежена на при­мерах многих отраслей. В каждом случае заказчик может не только контролировать результаты, но в процессе производства устанавли­вать прочные и длительные связи с поставщиком.

Виртуальная продукция становится результатом комбинации мно­гочисленных и разнообразных достижений в технологиях. Например, новые процессы в печати связаны с использованием лазеров, ксеро­графии, интегральных схем, микропроцессоров, высокоскоростных коммуникационных процессов, технологий дисплеев и достижений в программном обеспечении».[[5]](#footnote-5)

Большую значимость для потребителей имеет не только виртуаль­ная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназна­ченных для производства такой продукции. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации и осваивать новые организационные и производствен­ные навыки. Принципы образования виртуальной организации при­водятся на рис. 3.1 (Приложение 3.).

«Виртуальная корпорация зародилась в воображении футуристов, превратилась в вероятность для теоретиков управления и теперь стала экономической необходимостью для общества».[[6]](#footnote-6) Отличительными чертами вир­туальной организации являются:

* непостоянный характер функционирования;
* осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телеком­муникаций;
* взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтере­сованными организациями через серию соглашений, договоров и вза­имное владение собственностью;
* образование временных альянсов организаций в смежных об­ластях деятельности;
* частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;
* договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Базовая цель виртуальной корпорации — объединение ключевых технологий и компетенции для того, чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребительском рынке. Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участво­вать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Виртуальные корпорации будут функцио­нировать успешно только в условиях совместной работы в такой ко­манде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

**3.3. Многомерные организации**

В современных условиях динамичного научно-технического и об­щественного развития предприятия часто подвергаются реорганиза­ции. В ходе этого процесса затрачиваются значительные усилия и вре­мя, преодолевается сопротивление различных звеньев организации, принимаются многообразные меры для поддержания ее стабильного состояния и повышения уровня продуктивной деятельности.

Анализ показывает, что противостояние изменениям в организации прямо пропорционально усилиям, прилагаемым в направлении изменений. Чем динамичнее внешняя среда, тем выше стремление к стабильнос­ти. При этом реорганизация является только одним из возможных путей адаптации к изменениям среды. Обобщение практики и иссле­дования свидетельствуют о возможности разработки такой модели организации, которая могла бы адаптироваться к изменениям без пе­рестройки. Такая организация называется многомерной.

Необходимость в организации вытекает из разделения труда. Организовывать означает разделять труд и координировать его таким образом, чтобы получить желаемый результат. В типичной организаци­онной структуре горизонтальное деление показывает, как разделен труд на каждом из уровней, т. е. как распределяется ответственность. Вертикальное деление показывает, как труд на различных уровнях координируется и интегрируется, т. е. как распределяется власть. Существует три направления разделения труда в организации, а сле­довательно, и три типа организационных единиц:

* функционально определенные структуры, продукт которых по­требляется внутри организации (вход системы) (например, отделы снабжения, финансовый, юридический, кадров, НИОКР, строитель­ства, производственные отделения и цехи);
* структуры, определенные по продукции или услугам, резуль­таты деятельности которых потребляются вне организации (выход системы) (например, заводы и отделения, входящие в крупные кор­порации);
* рыночные структуры, определяемые по классификации внеш­них клиентов организации, которым данная организация продает свою продукцию (например, отделения в соответствующих географических районах или отделения, обслуживающие крупных потребителей, оп­товиков).

Структура организации отражает относительную важность каж­дого из трех критериев, положенных в ее основу, – функционального, продуктового или рыночного. Например, для однопродуктовых ком­пании наиболее важны функциональные подразделения, для много­продуктовых компании - продуктовые подразделения, а для много­национальных компании, особенно ведущих острую конкурентную борьбу с другими фирмами, — рыночные подразделения по странам или регионам.

В многомерной организации с «внутренним рынком» любые функции, которые отделение не может выполнять самостоятель­но, оно покупает у других подразделений - внешних и внутренних. Например, такое функциональное подразделение, как обработка данных, может покупать финансовые услуги у специализирован­ного финансового подразделения, которое также имеет функцио­нальную направленность. В ограниченном ряде случаев два или более многофункциональных отделения могут делить функции с подчиненными им подразделениями в рамках одной сферы деятель­ности.

Производственные и сервисные подразделения могут быть раз­делены на подотделы, например по маркам товаров, моделям, раз­мерам и т. д. Если они достаточно большие, то такие подразделения могут возлагать ответственность за конкретные виды деятельности (например, производство, транспортировку и реализацию) на отдель­ных работников. Эти специалисты будут осуществлять связь со снаб­женческими отделениями. Сервисные звенья подразделяются на подотделы, например в различных регионах страны. Функциональ­ные подразделения могут заниматься маркетинговыми исследова­ниями, закупками и т. д. Наконец, поскольку маркетинговый отдел в организации с «внутренним рынком» может иметь внешних поль­зователей, он сам может вести рыночную деятельность по продви­жению на рынок своих услуг.

Хотя многомерные структуры могут формироваться на любых уровнях организации, на практике обычно они применяются к высшему уровню организации или к ее автономным подразделе­ниям.

Следует подчеркнуть, что имеется большое сходство многомерных организаций с матричными структурами, которые пользуются систе­мой множественности команд, исходящих как от проектных, так и от функциональных руководителей. Принципиальное отличие между многомерной и матричной организациями состоит в том, что в мат­ричной организации у работников два руководителя. Один является руководителем отдела ввода (материальных ресурсов), частью кото­рого они являются, другой возглавляет отдел выпуска (продукции), к которому они прикреплены.

В многомерной организации подразде­ления, услуги которых покупаются другими подразделениями, под­чиняются только одному руководителю, который возглавляет отделе­ние, частью которого они являются. Глава подразделения, на которое они работают для последующей реализации продукции внешнему по­требителю, не является их руководителем.

**3.4. Круговые корпорации**

Постоянное повышение образовательного уровня рабочей силы и как следствие более полное удовлетворение устанавливаемых целей выдвигают задачу организационных изменений, которые призваны улучшить взаимодействие управления в различных подразделениях ор­ганизации, а также взаимодействие организации с внешней средой. Ротация работ, разнообразие функций, программы индивидуального профессионального развития, автономные рабочие группы — это нов­шества, направленные на улучшение качества трудовой жизни.

Однако, как показывают исследования, если не обеспечивается участие работников в принятии решений, то все остальные измене­ния вносят лишь временное улучшение в деятельность организации. На любом уровне организации качество работы персонала пропорци­онально его участию в процессе принятия решений. В свою очередь, необходимость в таком участии пропорциональна уровню образова­ния работников: чем выше уровень образования, тем больше потреб­ность в участии в принятии решений. Когда работникам предостав­ляют возможность участвовать в принятии решений, которые они по­ложительно воспринимают, то их участие становится конструктивным. Децентрализация управления дает персоналу низового уровня право принимать те решения, которые обычно принимаются наверху. Она увеличивает демократизм только при условии, если возрастает авто­номность организационных структур низового уровня управления. Автономность структур повышается, когда решения на каждом уров­не организации принимаются без боязни быть отмененными.

Деятельность организационных систем, включая корпорации, — это не сумма деятельности ее частей, взятых отдельно, а продукт их взаимодействия. Организационная деятельность зависит как от взаи­модействия ее частей, так и от взаимодействия организации с други­ми системами внешней среды. Понимание этого ведет к тому, что ру­ководители должны концентрировать внимание на взаимодействии, а не просто на действиях.

Разрешение противоречий, связанных со всеми видами взаимо­действия внутри организации или вне ее, задача построения демокра­тичной иерархии привели к появлению нового типа организации, по­лучившей название круговой. «**Круговая организация** — это демокра­тичная иерархия».[[7]](#footnote-7) В отличие от иерархического командного строения системы управления демократия в организациях обладает такими сущностными характеристиками, как: отсутствие безраздельного автори­тета; возможность для каждого члена организации участвовать (непо­средственно или через своих представителей) в принятии всех реше­ний, которые его напрямую затрагивают; способность членов орга­низации (индивидуально или коллективно) принимать решения, ко­торые затрагивают только тех, кто их принимает. В централизованной иерархии каждый работник (кроме высшего руководителя) является субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель яв­ляется субъектом коллективной власти работников.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет. Каждый совет (кроме самых верхних и низших звеньев ор­ганизации) в идеале должен иметь минимальное членство: руководи­тель, возглавляющий совет, и непосредственный подчиненный этого руководителя. Совет руководителя, у которого более двух подчинен­ных, состоит, как правило, из этих подчиненных. Любой совет имеет право привлекать к участию в своей работе сторонних представите­лей.

Участие в совете обычно обязательно для руководителей, но доб­ровольно для их подчиненных. Добровольное участие в совете мно­гих работников является хорошим показателем его значимости. В кру­говой организации руководители не являются командирами и даже просто вышестоящими должностными лицами. От них требуется, что­бы они стали лидерами, теми, кто обучает остальных. Именно эти роли многие руководители считают сложными и требующими значительного времени для адаптации.

Расширение использования демократического подхода в круговой организации может существенно повысить эффективность и качест­во управления. Многое зависит от того, насколько автономными яв­ляются структурные единицы организации, какой объем самоконт­роля они осуществляют. Большую значимость при этом приобретает кооперация между относительно автономными подразделениями ор­ганизации.

**3.5. Другие организации**

Исследование широкого круга научно-технических, интеллекту­альных, трудовых и иных факторов, оказывающих воздействие на из­менение организационных систем, позволяет в определенной мере предвидеть их основные черты, свойства и характер функционирова­ния в предстоящие десятилетия. Одной из таких разновидностей яв­ляется **интеллектуальная организация**.

В исследованиях специалистов по управлению отмечается, что ин­теллектуальная организация будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу скорее «сво­бодного общества», чем «тоталитарного государства». По своей при­роде такие организации должны быть полностью плюралистически­ми, т. е. допускающими столкновение конкурирующих точек зрения и борьбу соперничающих поставщиков, что отличает их от затратных организаций, широко практикующих административный контроль. Рассматривая права работников такой организации, ученые в облас­ти управления прежде всего называют свободу слова, право свобод­ной коммуникации с другими работниками независимо от их ранга и границ структурных подразделений. Считается, что право принимать важные решения, такие, как «что делать» и «кто будет выполнять ра­боту» в начальный период, будет удерживаться традиционной иерар­хической структурой. Однако постепенно произойдет передача этих прав более мелким и гибким самоуправляющимся рабочим группам, которые будут сами отвечать за весь рабочий процесс и его результа­ты. Опыт наделения каждого работника полномочиями и получения отдачи от возможности выбора и широкого партнерства превратит ра­бочие группы в информационные учебные лаборатории.

«Архитектура интеллектуальных организаций будет гибкой, способ­ной изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на мест­ные условия. Не проектировщики организации, находящиеся на са­мом ее верху, а решения работников среднего и нижнего уровней уп­равления, которые свободно выбирают способы координации работы группы с работой организации в целом, сделают организацию дееспо­собной и адаптивной. Такие гибкие системы требуют новых форм дис­циплины труда и контроля с широким вовлечением работников в про­цесс принятия решений для того, чтобы лучше определить, какие связи и группы связей работают и становятся выгодными, а какие являются неэффективными. Этим системам также нужны гарантии того, что свобода выбора не будет ограничена, чтобы каждый работник мог проявить на практике свои таланты и навыки, свой интеллект».[[8]](#footnote-8)

Главной качественной характеристикой интеллектуальной орга­низации становится переход от административного контроля и коор­динации к прямой ответственности и контролю исполнителей, рабо­тающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей. В любых организациях исполнителям необходим, с одной сто­роны, высокий уровень индивидуальной и групповой автономии для стимулирования их личной инициативы. С другой же стороны, они нуждаются в широких связях внутри группы и вне ее, чтобы иметь необходимую информацию для принятия решений. Бюрократические организации не поощряют ни личной инициативы, ни расширения круга обязанностей, даже если имеют место попытки наделить их эти­ми полномочиями.

В интеллектуальной органи­зации каждый работник использует личный интеллект, чтобы устано­вить, какие проблемы и с кем надо решать, как выполнять работу, и должен иметь возможность проявить свой талант, знания и опыт. В оп­ределенном смысле фактически вся работа, основанная на знаниях, за­ключается в том, чтобы сделать выбор — где найти информацию, какие методы применить, какому источнику информации можно доверять. Человек без свободы действий не может применить в полной мере свою интуицию, разум или опыт. Без свободы выбора и принятия совмест­ных решений, без права действовать на основании этих решений рабо­чие группы также оказываются непродуктивными. Не имея гарантиро­ванных прав, группы оказываются в ситуации, когда бюрократия и ру­ководители постепенно захватывают контроль над каждым аспектом деятельности. Таким образом, интеллектуальные организации защища­ют свободу предпринимательства каждого участника, создавая систе­мы, в которых работники знают, что необходимо делать, всегда смогут найти способ добиться исполнения необходимого. Самоуправляющиеся рабочие группы (управляющие) используют интеллектуаль­ный потенциал каждого работника для получения результатов, демон­стрирующих принцип «мы все - это больше, чем каждый из нас» Ин­теллектуальные организации предоставляют рабочим группам инфор­мацию, знакомят с процессами и проводят обучение работников, не­обходимое для становления самоуправления. А группы, в свою оче­редь, предоставляют возможности для индивидуального развития, за­меняя относительную монотонность и изнурительность работы, ос­нованной на иерархии, на удовлетворенность от совместного обуче­ния работников и их общих достижений. Опыт принятия решений и разделения ответственности за значительный объем деятельности дает исполнителям правдивую обратную информацию. Обучение проис­ходит благодаря обилию информации, общению внутри группы и с другими группами, с поставщиками и потребителями. Такое сотруд­ничество, основанное на знаниях, общих задачах и ценностях, высо­кой степени ответственности и предполагающее развитие самоуправ­ления, превращается в систему контроля наивысшего уровня. Поиск практического пути перехода от укоренившихся структур бюрократи­ческого контроля к конфедерации групп, наделенных полномочия­ми, является организационной задачей будущего.

В будущем свобода и коллективизм будут иметь такое же осново­полагающее значение, какое имели бюрократия и иерархия в органи­зациях XX века.

В теории организации и на практике **обучающиеся организации** рассматриваются как непрерывный источник создания конкурент­ных преимуществ компании, как их стратегия постоянного обнов­ления методов и повышения эффективности всех видов деятельнос­ти. Организации, которые не обучаются (и соответственно не из­меняются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Отсюда и рекомендации создавать группы, обучаю­щиеся в процессе деятельности, сосредоточивать внимание на не­обходимости генерирования новых идей в процессе обучения.

Некоторые исследователи организаций обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни большинства компаний от со­здания до закрытия составляла менее 40 лет. Однако целый ряд фирм оставались действующими и процветающими даже после двухсотлет­ней деятельности. Анализ этих тенденций приводил к выводу, что боль­шая часть корпораций умирает преждевременно из-за неспособности обучаться. Они оказываются неспособными адаптироваться и разви­ваться в то время, как изменяется их внешняя среда.

Продолжительное процветание фирмы, по-видимому, тесно свя­зано с организационной способностью эффективно и продуманно уп­равлять собственным развитием. Фирмы с указанными выше харак­теристиками («живые компании») имеют более продолжительный жизненный период. Те же организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, имеют меньше возможностей для долгосрочного выживания. Они получили название «экономических компаний». Теорией организационного обучения предложено пять дисциплин, овладение которыми призвано преодо­леть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персо­нала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных. Речь идет о сле­дующих дисциплинах (условиях) достижения главных целей обучения работников:

1. Системное мышление.

2. Личное мастерство.

3. Ментальная модель.

4. Создание общего видения.

5. Групповое обучение.

В результате исследований выявлены сле­дующие четыре категории обучающих способов: 1) поддерживающие (т. е. используемые в основном при стратегии «подготовки соглаше­ний»); 2) способы прогнозирования (т. е. используемые в основном для «выработки стратегий будущего»); 3) переходящие (т. е. использу­емые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»); 4) утилитарные, или универсальные (т. е. применяе­мые для всех стратегий).

Изучение потребителя, группы внешних консультантов и содер­жательный анализ являются универсальными способами обучения. Изучение потребителя применяется широко и эффективно. Способы получения необходимой информации от основных контрагентов мо­гут использоваться либо по текущим вопросам с минимальным при­влечением людей в организации или, наоборот, по вопросам деятель­ности, ориентированной в будущее, с вовлечением как потребителя, так и членов организации. Группы внешних консультантов могут иг­рать несколько ролей — от оказания помощи организации в поиске специфических проблем с минимальным вовлечением членов орга­низации до помощи руководству в разработке и выполнении в орга­низации долгосрочных программ, которые ориентированы на дости­жение эффективности в будущем.

Управление знаниями — это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие сущест­вуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет кол­лективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения. Ключе­вым моментом в этом процессе является структура, применяемая ком­панией для организации знаний таким образом, чтобы при необходи­мости их можно было идентифицировать и выделить. История обучения может быть описана в виде сценариев, кото­рые нацелены на обучающие проекты и группы. Информация тща­тельно собирается из соответствующих опросов людей с разными пер­спективами проектов обучения, а также из документации. Информа­ция тщательно сортируется по темам и событиям, ориентируя участ­ников на исследовательские поиски, на прагматическое консульти­рование. Разверну­тые отчеты и накапливаемый опыт могут укрепить стремление ком­пании стать обучающейся организацией.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате моего курсового исследования я пришла к следующим выводам. В новом XXI столетии перспективные проблемы развития организаций имеют особое значение для России, где происходят крупномасштабные и глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе рыночных отношений.

И наука, и развивающаяся на ее основе практика управления (рассматриваемого в широком смысле как целенаправленная организация совместной деятельности людей) имеют уже более чем стопятидесятилетнюю историю развития в промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг и других секторах экономики. Многообразный опыт, накопленных в разных странах мира - высокоразвитых и менее развитых, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и других) важную роль играют перспективные пути развития организации будущего, т. е, способность и умение вырабатывать цели, определять ценность, координировать выполнение задачи функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности.

Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют проводимые в настоящее время обсуждения и исследования, мнения ученых и бизнесменов об основных тенденциях нововведения развития организаций в XXI в.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении организациями, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в России при становлении рыночной экономики. В условиях, когда одна система экономических отношений повсеместно заменяется на другую, когда быстро разрушается централизованно-командный тип управления и вместо этого формируются рыночные структуры, на первый план выдвигается задача выживания предприятий.

Те структуры и методы развития организации будущего, которые в западных фирмах отрабатывались в течение многих десятилетий, в переходный период не могут переноситься на российские предприятия механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности. Проблема совершенствования организации в настоящее время обусловлена переходом к современной концепции менеджмента. Первый этап - диагностика существующей системы управления организацией - связан со сбором и обработкой информации по различным аспектам менеджмента (организационная структура, управленческие кадры, методы принятия решений и т.д.).

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бир С. Мозг фирмы. - М.: Радио и связь, 1993.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник - 2-е изд. - М.: Фирма Гардарика. 1996.
3. Лимаренко А.В. Законы организации и социальные алгоритмы (методологический очерк общей теории организации). – Владивосток: Изд. ДВГУ, 1989, с. 34-57.
4. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983.
5. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 335 с.
6. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 1. С. 92-97.
7. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. – М.: Издатцентр, 1997.
8. Теория организации: Учебное пособие / Смирнов Э.А. – М: Инфра-М, 2004 г. 248 с.
9. Теория организации: Учебное пособие / А.Н. Кусков, А.П. Чумаченко - М.: МГИУ, 1999 г. - 196 с.
10. Теория организации: Учебное пособие. / Акулов В.Б., Рудаков М.Н.; ПГУ, Румянцева З. Современный менеджмент (Курс лекций) // Российский экономический журнал. 1995. № 9. С. 51-60.
11. Шрайэгг Г., Носс К. Изжила ли себя организационная структура?
// Проблемы теории и практики управления. 1994. № 4. С. 78-83.
12. http://media.karelia.ru/~resource/econ/Teor\_org/

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**

**Рис. 1.1 Организация с внутренним рынком**

**Рис. 1.2. Основные свойства организаций будущего**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

**Рис. 2.1 Эволюция организационной структуры**

### Современные тенденции развития организации

Развитие интегрированных операционных систем

Развитие организационных структур

Развитие систем управления качеством

Развитие систем стимулирования

Стабилизация состава работников

Вовлечение работников в управление

Гибкое произ­водство, реинжиниринг, мини­мум запасов, снижение разме­ров предприятий

Дивизиональные структуры, сетевые струк­туры, малые группы, внут­ренние рынки, стратегические центры прибыли

Бездефектная работа, активи­зация персона­ла, партнерст­во с постав­щиками, са­моконтроль

Участие в при­былях, разви­тие немате­риального стимули­рования

Переквали­фикация, са­мостоятель­ность работ­ников, улуч­шение сос­тава работ­ников

Рабочие группы и комитеты, демокра­тизация управле­ния

**Рис. 2.2. Современные тенденции развития организаций**

*Таблица 2.1****.* Основные направ­ления изменений отдельных элементов моделей управления**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Объект изменения** | **Современная модель** | **Будущая модель (XXI в.)** |
| Организация | Иерархия | Сеть |
| Структура | Самодостаточность | Взаимозависимость |
| Ожидания работающих | Удовлетворение насущных нужд | Качественный рост персонала |
| Руководство | Автократичность | Целевая ориентация |
| Рабочая сила | Однородность | Принадлежность к раз­ным культурам |
| Работа | Индивидуальная | Групповая |
| Рынки | Внутренние | Глобальные |
| Выгоды | Стоимость | Время |
| Ориентация | Прибыль | Потребители |
| Ресурсы | Капитал | Информация |
| Управление | Совет директоров | Разные комбинации органов управления |
| Качество | Достижение заданного уровня | Бескомпромиссное дос­тижение возможного уровня |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

*Таблица 3.1.* **Основные характеристики сетевых организаций**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тип сети** | **Особенности организации** | **Сферы применения** | **Недостатки, связанные с расширением сети** | **Недостатки связанные с модификацией структуры** |
| Стабильная | Крупная фирма (с центром), создающая рыночно ориен­тированные связи с ограниченным потоком информации вверх и вниз | Добывающие отрасли требующие крупных капиталовложении Объединение собственности партнеров ограничивает риск и побуждает к полному использованию всех ресурсов | Чрезмерное использование услуг поставщиков или продавцов может привести к их излишней зависимости от центра фирмы | Большие надежды возлагаемые на кооперацию могут ограничить творческий потенциал партнеров |
| Внутренняя | Совместное владение, распределение ресурсов по ценностной цепи с использованием рыночных механизмов | Добывающие от­расли требующие крупных капитале вложении Рыночные цены позволяют оценивать работу внутренних подразделении | Фирма может рас ширить владение активами за пределы возможностей «внутреннего рынка» и механизмов оценки результатов деятельности | Руководители фирмы используют команды вместо влияния и стимулов, чтобы направлять внутренние операции |
| Динамичная | Независимые элементы фирмы вдоль цен­ностной цепи формируют временные союзы из большого числа потенциальных партнеров | Отрасли с низким техническим уровнем с коротким производственным циклом и динамично изменяющиеся высокотехнологичные отрасли (электроника, биотехнология и т. д. | Экспертиза может оказаться слишком узкой и выгоды от ценностной цепи могут достаться другой фирме | Могут быть разработаны действенные механизмы, чтобы предотвратить сопротивление партнеров Ограниченное общение с нижестоящими и вышестоящими партнерами |

Упразднение отношений преимущественного подчинения

Центры индивидуальной выгоды (прибыли)

Географическая рассредоточенность

Отделение выработки политики от принятия решений

Использование информационных технологий и телекоммуникационных процессов

Совместная работа заказчиков, поставщиков, руководителей, исполнителей, государственных органов

Свобода немедленного доступа к информации

Совместная собственность и меняющиеся альянсы

Объединение ключевых технологий и компетенций

Ускоренное производство и обслуживание

Возросшие индивидуальные права

Образование в рамках организации

**ПРИНЦИПЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Рис. 3. 1. Виртуальная организация: принципы образования**

**Рис. 3.1. Виртуальная организация: принципы образования**

1. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. – М.: Издатцентр, 1997, с. 56. [↑](#footnote-ref-1)
2. Теория организации: Учебное пособие / А.Н. Кусков, А.П. Чумаченко - М.: МГИУ, 1999 г. - с. 54 [↑](#footnote-ref-2)
3. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 1998. – с. 107 [↑](#footnote-ref-3)
4. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 1. с. 39. [↑](#footnote-ref-4)
5. Теория организации: Учебное пособие / Смирнов Э.А. – М: Инфра-М, 2004 г., с. 187 [↑](#footnote-ref-5)
6. Шрайэгг Г., Носс К. Изжила ли себя организационная структура?
// Проблемы теории и практики управления. 1994. № 4. С. 44. [↑](#footnote-ref-6)
7. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. – М.: Издатцентр, 1997. С. 47. [↑](#footnote-ref-7)
8. Теория организации: Учебное пособие / А.Н. Кусков, А.П. Чумаченко - М.: МГИУ, 1999 г. - с. 122 [↑](#footnote-ref-8)