1. **Суть и содержание функции организации.**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры предприятия (фирмы), установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утверждённым планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировкой. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

**Под организационной структурой фирмы** понимается её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и её подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления:

* установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования;
* распределение ответственности между руководителями;
* выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
* организация информационных потоков;
* выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (мелкая, средняя, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология её производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный рынок, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и её управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

1. **Виды организационных структур.**

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления.

* 1. **Линейная организационная структура** основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной. Преимуществами такой структуры можно назвать:
* Простое построение
* Однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности
* Жесткое руководство органами управления
* Оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

* Затруднительные связи между инстанциями
* Концентрация власти в управляющей верхушке
* Сильная загрузка средних уровней управления

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

2.2 **Функциональная организационная структура** основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

* Сокращение звеньев согласования
* Уменьшение дублирования работ
* Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней
* Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

К недостаткам:

* Неоднозначное распределение ответственности
* Затруднённая коммуникация
* Длительная процедура принятия решений
* Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место

2.3 **Функционально-линейная структура** (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Эти штабы могут:

* Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства);
* Находиться в нескольких уровнях управления;
* Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

* Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников
* Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров)
* Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса

Недостатки:

* Затрудняет горизонтальное согласование
* С трудом реагирует на изменение

2.4 **Линейная организационная структура с перекрёстными функциями.** При такой организационной структуре сохраняется движение по инстанциям, но определённые функции, относящиеся ко всему предприятию, например, кадровая политика, подготовка производства, учёт и отчётность, планирование сроков и контроль за их выполнением и т.д. выделяются в функциональные отделы, которым предоставляются полномочия для дачи распоряжения. Руководители линейного и функционального отделов имеют право на совместное принятие решений для соответствующего отдела предприятия. Например, право по найму рабочей силы для цехов принадлежит совместно начальнику отдела кадров и начальнику технического отдела. Если они не приходят к соглашению, то должна вмешаться вышестоящая инстанция.

2.5 **Дивизиональная структура управления.** В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции (продуктовая структура управления) или на пространственное единство (региональная структура управления).

2.5.1 Организационная структура по продукту предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей. Производственное отделение не делает различий в методах управления между отечественными и заграничными дочерними компаниями, которые сохраняют ответственность за прибыли и подлежат финансовому контролю и отчётности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и заграничными предприятиями в рамках производственного отделения, либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью подконтрольных предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто осуществляется путём совместных и переплетающихся директоратов и дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия. В некоторых компаниях для более эффективного оперативного контроля за деятельностью заграничных дочерних компаний в производственном отделении создаются региональные управления или отделы.

Организационная структура по продукту широко распространена в силу массового перехода международных фирм к децентрализованной структуре управления, когда знание продукта и развитие производства в глобальном масштабе приобрели первостепенное значение.

Организационную структуру управления по продукту предпочитают применять крупные широко диверсифицированные компании, хотя она имеет свои специфические особенности практически у каждой компании. Эти особенности вытекают прежде всего из степени диверсификации выпускаемой продукции и характера специализации каждого производственного отделения и каждой дочерней компании. Они зависят также от числа заграничных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играет характер выпускаемой продукции, степень её технологической сложности и уникальности.

Например, особенностью организационной структуры американской компании “Зингер” является различное построение и управление деятельностью подконтрольных предприятий в каждом производственном отделении по продукту. Компания ″Зингер″ использует групповой принцип управления, при котором производственные отделения объединены в зависимости от характера выпускаемой продукции в пять групп. При этом различия в организации и управлении производственно-сбытовой деятельностью характерны не только для производственных отделений по продукту, но и для каждой группы. Координация деятельности по отдельным продуктам в рамках компании в целом осуществляется на уровне руководителей групп, которые все вместе образуют оперативный комитет управления. Этот комитет определяет основные направления отраслевого развития компании и согласовывает свою деятельность, направленную на реализацию целей и задач, определённых на высшем уровне управления. Увязка деятельности различных производственных отделений в региональном аспекте производится центральной службой региональных рынков. Эта служба призвана давать рекомендации и консультации производственным отделениям, с одной стороны, и высшему управлению фирмы, с другой, обо всех аспектах деятельности на том или ином рынке, о специализации дочерних компаний, о разделе продукции и рынков между ними.

Организационная структура по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности всех принадлежащих ТНК предприятий во всемирном масштабе. Такая организационная структура способствует углублению специализации между дочерними предприятиями одной компании с учётом преимуществ, получаемых от международного разделения труда, содействует росту внутрикорпорационных поставок и даёт возможность путём манипуляции с трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов, облегчает раздел рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки по продукту в центре и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех подконтрольных дочерних компаний, даёт возможность ориентировать производство на выпуск продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Вместе с тем, при такой структуре возникают трудности использования знаний и опыта специалистов по управлению в рамках одной страны или региона затрудняется координация деятельности предприятий, относящихся к разным производственным отделениям одной фирмы по вопросам планирования, долгосрочных инвестиций на рынке одной страны. Производственные отделения, построенные по продукту и имеющие в своём подчинении дочерние компании в широком круге стран, испытывают обычно недостаток знаний о местных условиях и требованиях отдельных рынков. Поэтому они нуждаются в помощи центральных служб для осуществления региональной координации или делят производственные отделения по продукту с учётом территориального размещения предприятий.

2.5.1 Организационная структура по региону. Предполагает, что управленческая ответственность за деятельность ТНК как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае региональные подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своём регионе по всем видам продуктов специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент – распорядитель либо управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. В некоторых компаниях региональные управляющие имеют в своём подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней компанией. Региональные подразделения осуществляют финансовый контроль за деятельностью каждой дочерней компании, а также контролируют составление текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства компании и центральных служб. Для более тесной увязки производственной деятельности подконтрольных компаний в некоторых ТНК назначаются координаторы по продукту, ведающие вопросами производства конкретных видов продуктов.

Региональная структура управления в чистом виде встречается в настоящее время у небольшого числа компаний. В основном это фирмы слабо диверсифицированные, с преобладанием в производственной структуре одного-двух однородных продуктов. Для таких фирм главным является приближение к каждому конкретному рынку и приспособление к его национальным особенностям и потребностям конечных потребителей. Такая организационная структура характерна для некоторых нефтяных компаний (″Галф ойл″, ″Ройял датч-Шелл″), а также для канадской компании ″Месси-Фергюссон″ - производителя сельскохозяйственных машин, промышленного и строительного оборудования, швейцарской пищевой монополии ″Нестле″, англо-голландской - ″Юнилевер″.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостатком этой структуры управления являются трудности передачи технической информации заграничными дочерними компаниями, а также координация деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Другая важная проблема, возникающая при региональной структуре управления, - это возможность дублирования линейной и функциональной ответственности, в особенности в региональных отделениях.

Региональная структура управления деятельностью компаний в целом встречается довольно редко. В то же время региональный принцип управления заграничной деятельностью в сочетании с управлением по продукту является довольно распространённым и характерен для компаний, использующих смешанную структуру управления.

Вышеописанные структуры относятся к **бюрократическому** типу организации структур управления. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы: 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов; 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей; 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

 Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

 Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

 Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Другой тип организации структур управления предприятием - **органический.** Этот тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

2.6 К такому типу относится **матричная** структура это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создаётся путём совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:

подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;

определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;

организация специальной службы управления программой.

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре; создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение её долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

Преимущества матричной структуры управления:

* Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними.
* Разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений). Такие руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению.
* Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричная структура позволяет:

* Сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путём передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне
* Обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы
* Ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами
* Усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за её элементы
* Организовать четкое взаимодействие на базе перераспределения задач в системе управления
* Применять современные методы управления
* Решать такие задачи, как сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение стоимости работ, улучшение качества создаваемых технических систем, где сама специфика производства требует быстрого совершенствования выпускаемой продукции и технологии её производства.

Матричные структуры управления получили наиболее широкое применение и развитие прежде всего в аэрокосмической промышленности, где возникла объективная необходимость в координации деятельности большого числа отдельных промышленных фирм для осуществления уникальных крупномасштабных проектов и программ в пределах ограниченных временных рамок и выделенных финансовых средств.

Матричные структуры управления способствуют проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного технологического оборудования, что ведёт к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Матричная структура управления включает: проектную структуру управления и проблемно-целевую структуру управления.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства. Это простейшие формы координации работ, получившие развитие в научно-исследовательских организациях; внутрифирменные и заводские проблемно-целевые формы управления, применяемые для решения локальных задач; сложные проектные и программные ( по продукту ) матричные структуры. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи).

**3. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.**

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления.

В 80-е годы наблюдался активный процесс перестройки организационных структур управления как крупных многоотраслевых комплексов – ТНК, так и менее крупных компаний. Практически процесс реорганизации управленческих структур становится перманентным и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития фирмы.

Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются следующие:

* Ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
* Интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
* Систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Можно выделить следующие основные направления перестройки организационных структур управления на современном этапе.

1. В принципах управления : периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями; усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.
2. В аппарате управления: перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности; реорганизация внутренних структур в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий, в нее не вписывающихся; выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений; изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения, участия в акционерном капитале; усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций; усиление активности в реорганизации научно-производственных комплексов наукоемких отраслей; создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев—специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.
3. В функциях управления: усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики; усиление контроля за качеством продукции на всех этапах от разработки продукта до его серийного выпуска; придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электронно-вычислительной техники; придание большего чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом; привлечение работников к участию в акционерном капитале фирмы путём приобретения акций; участия в решении вопросов на заседаниях Совета директоров и Правления; поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления; усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, на усиление хозяйственных взаимосвязей с другими подразделениями компании и с функциональными службами; повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятельности.
4. В хозяйственной деятельности: изменение технологического процесса; применение гибких автоматизированных технологий; широкого использования роботов, станков с числовым программным управлением; углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве; создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов, но, в особенности, в наукоёмких перспективных отраслях развитых стран.

**4. Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах.**

Структура управления крупными промышленными фирмами формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, выдвигаемые ростом масштабов производства, усилением его диверсификации и усложнением выпускаемой продукции; расширением в результате интернационализации территориальной разобщенности производства. С другой стороны, она носит на себе отпечаток исторических особенностей формирования и развития конкретных фирм. Здесь непосредственным образом сказывается преобладание в отдельных странах традиционно сложившихся типов компаний; различие в законодательстве, регулирующем хозяйственную деятельность фирм; связь фирм с военно-промышленным комплексом и др. Хотя каждый из этих факторов имеет самостоятельное значение, но именно их сочетание определяет особенности организационной структуры как конкретной фирмы, так и фирм отдельных стран. Поэтому, хотя и существуют многие общие черты, присущие структуре управления крупными фирмами, тем не менее важное значение имеют учет и изучение специфических особенностей организационной структуры, сложившихся в конкретных условиях.

В наибольшей степени особенности структуры управления современными ТНК определяются историческими условиями их формирования и развития и носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях развития фирмы. Это, в частности, находит выражение в характере взаимоотношений между производственными отделениями современной фирмы и обуславливает место и роль производственных отделений в организационной структуре фирмы.

В современных условиях западноевропейские и японские компании приобрели многие общие с американскими фирмами черты в применении принципов децентрализации в управлении. Это обусловлено усилением процессов концентрации и централизации производства под влиянием научно-технической революции и обострения конкурентной борьбы на мировом рынке. Прежде всего отмечался рост размеров западноевропейских и японских компаний, которые по оборотам приближаются к американским.

Рост масштабов хозяйственной деятельности обусловил произведённую большинством западноевропейских компаний реорганизацию управления и использование американского опыта в формировании организационной структуры управления. Большое значение имеет отход как западноевропейских, так и японских фирм от узкой специализации производства и превращение их в высоко диверсифицированные комплексы. Это нашло отражение в структуре управления, так как в рамках компаний создавались производственные отделения или группы отделений по различным видам диверсифицированной продукции и сферам деятельности.

Однако наряду со многими общими чертами американские, западноевропейские и японские ТНК имеют в организации управления свои особенности, которые вытекают прежде всего из исторических условий развития определённых типов компаний в разных странах. Американские фирмы на ранней ступени своего развития создавались в форме трестов. Поэтому в таких компаниях, как, например «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд мотор», промышленные предприятия, входящие в производственные отделения, лишены всякой самостоятельности. Директора таких предприятий полностью подчинены распоряжениям руководства производственных отделений, в которые они входят. В особенности это касается вопросов снятия с производства старой продукции и перехода на выпуск новой, установления цен, приобретения оборудования и др. Производственное отделение в таких компаниях распределяет заказы между предприятиями, осуществляет материально-техническое снабжение, следит за выполнением планов выпуска продукции, контролирует выполнение таких функций заводов, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами и др.

В компаниях западноевропейских стран и в Японии производственные отделения играют несколько иную роль. С переходом на децентрализованную форму управления производственные отделения выполняют роль координаторов деятельности входящих в них дочерних компаний, обладающих оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. При этом дочерние компании выступают сами не только центрами прибыли, но и центрами ответственности. Последнее означает, что они самостоятельно разрабатывают стратегические направления производственной деятельности в рамках закреплённой за ними товарной номенклатуры, ведут научные исследования и разработки, выявляют возможных потребителей продукции, осуществляют её производство и сбыт, обеспечивают необходимые капиталовложения на модернизацию производства, организуют материально-техническое снабжение своих предприятий. Как центры прибыли они несут полную ответственность за норму прибыли, установленную им руководством концерна, ведут самостоятельные балансы и имеют отдельные счета прибылей и убытков, которые составляются по единой форме и включаются в свободный баланс фирмы. В функции производственного отделения входит контроль и координация деятельности закреплённых за ним дочерних компаний обычно по следующим важнейшим направлениям: научные исследования, производство, сбыт, финансы.

Благодаря тесным связям между отдельными компаниями, имеющими производственный характер, западноевропейские концерны (в особенности, германские, французские, шведские) обычно именуются «промышленными группами» или просто «группами» независимо от того, возглавляются они оперативно-производственными компаниями или холдинговыми.

Наличие в составе большинства германских концернов большого числа юридически независимых дочерних компаний, обладающих высокой степенью оперативной самостоятельности, территориально разобщенных и в то же время узкоспециализированных на выпуске закреплённой за ними продукции, требует координации их деятельности через функции централизованного управления, обеспечивающие единое и комплексное руководство деятельностью дочерних компаний и подчинение их единой цели, поставленной высшей администрацией.

Организационная структура американских, западноевропейских и японских компаний отличается большим разнообразием и практически каждая компания имеет свои отличительные особенности.

В 80-е годы в американском менеджменте наметились существенные изменения, которые обусловили переход к новым структурам управления и перераспределению приоритетов при принятии управленческих решений. На первый план в крупнейших компаниях теперь выдвигаются задачи стратегического планирования, основанного на постановке и реализации долгосрочных целей. Эти цели и задачи в значительной степени опираются на разработку и внедрение принципиально новой продукции, не только отвечающей потребностям рынка, но и приспособленной к требованиям, которые выдвигает законодательство своей страны и других стран в области регулирования цен, контроля за капиталовложениями, охраны окружающей среды, безопасности в эксплуатации, энергосбережения, а также многочисленных мер, разрабатываемых в рамках международных экономических организаций и одобренных национальными органами. Эти и другие меры торгово-политического характера привели к существенным изменениям в проведении хозяйственной политики многих американских компаний.

Характерной чертой предпринимательской деятельности американских компаний в современных условиях является систематически проводимая перестройка организационных структур как результат усиления процесса поглощений и слияний.

В качестве целей таких реорганизаций выдвигаются следующие:

* Дальнейшая диверсификация производства путём поглощения фирмы, накопившей значительный научно-технический и производственный опыт, дополняющий собственную базу;
* Стремление повысить эффективность научно-технического комплекса посредством интеграции специализированных фирм, способных оптимизировать структуру материнской компании;
* Изменение стратегических приоритетов для закрепления на новых рынках, повышения гибкости в оперативной деятельности фирмы.

Процесс слияний и поглощений требовал перестройки организационных структур управления. В первой половине 80-х годов изменение структуры управления произвели 56% американских компаний из числа 500 промышленных гигантов.

Следует заметить также, что американский стиль управления существенно отличается от японского. Так, в американских компаниях ответственность каждого работника четко определена и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей в условиях директивного планирования, в то время как в японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Другая особенность состоит в том, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании. В правовом отношении подавляющее большинство зарубежных фирм американских ТНК - это дочерние компании, подчиняющиеся местным законам, тогда как у японских ТНК преобладают филиалы со 100% участием японского капитала и полным контролем за их деятельностью со стороны материнской компании.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованны, чем американские и западноевропейские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

* Участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;
* Соблюдение принципа единогласия в принятии решений;
* Отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и они обязаны уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;
* Использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;

Постоянное совершенствование искусства управления, в том числе качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности; контроля за ходом производственного процесса.

 Японские ТНК наибольшее внимание концентрируют на функционировании материнской компании, однако отличаются тенденцией усиления внимания к деятельности корпорации как целого. Решения о назначении управляющих на высшие посты, определение ассортимента продукции, объемов капиталовложений и производства, о разработке новых изделий принимаются высшим руководством материнских компаний или совместно с высшим руководством филиала. Материнская компания и ее высшее руководство стало также более целенаправленно ориентироваться на перспективы развития, смелее выдвигать и принимать стратегические решения, которые реализуются способом «сверху вниз». Одновременно происходит расширение использования экономических методов во внутрифирменном управлении при одновременном усилении централизованных начал. Так, материнская компания обычно берет на себя определение уровня цен на детали, части, компоненты, экспортируемые на свои дочерние заграничные предприятия, обеспечивает себе более высокий уровень прибыли. Материнская компания осуществляет строгий контроль за передачей новейшей технологии своим зарубежным филиалам из-за боязни утечки секретов через местных партнеров. Согласно законодательству, японские ТНК теперь обязаны публиковать консолидированные финансовые отчеты, что позволит глубже и лучше понять экономический механизм японского менеджмента.

Примечательно, что японцы переносят свой стиль управления и на дочерние компании зарубежных ТНК, базирующиеся в Японии. Так, находящиеся в Японии дочерние компании американских корпораций «ИБМ», «Ксерокс» используют японский стиль и опыт управления, контроль качества продукции. Это обеспечивается тем, что японские специалисты по управлению свободно владеют английским языком, знают, как использовать японский стиль управления, и отличаются высокой компетентностью. Японцы, управляющие филиалами, переносят туда технологический опыт из американской материнской компании. Они регулярно командируются в материнскую компанию для прохождения переподготовки. В особенности это касается высших управляющих, которые в большинстве случаев – японцы. Численность американских представителей в Советах директоров незначительна, что обусловлено трудностями освоения японских методов управления и овладения японским языком. Для многих стран именно японская, а не американская система организации управления стала эталоном. Японских рабочих отличает высокий уровень образования, технологический опыт и стабильность. Япония создает уникальную, базирующуюся на самых передовых технологиях инфраструктуру, является лидером в области качества продукции, а по темпам роста производительности труда обогнала все другие страны.

**Список литературы.**

1. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. –М.: Банки и биржи, 1995
2. Основы менеджмента: Учеб. пособие; Коллектив авторов / Отв. ред. Г. Е. Баженов. –Новосибирск: НГТУ, 1998
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. –М.: Дело, 1992.
4. А. А. Беляев, Д. В. Валовой История менеджмента: Учеб. пособие –М.: ИНФРА-М, 1997.