**Введение**

Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Базой, на которой строится вся управленческая деятельность, служат организационные структуры. Любая организация в процессе ее создания и развития ориентируется на достижение вполне определенных целей, поэтому и её организационная структура является преднамеренно и целенаправленно созданной и ориентированной на достижение установленных целей.

Управления организацией, или организационную структуру управления можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда и внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими аспектами:

1) для достижения своих целей люди вынуждены объединяться,

2) любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена общности определено:

- во-первых, что он должен делать;

- во-вторых, за что он несет ответственность;

- в-третьих, кто контролирует его деятельность.

Ответ на три этих вопроса определяет организационную роль члена общности. Совокупность и взаимосвязи организационных ролей образуют организационную структуру предприятия.

В организационной деятельности можно выделить три основных направления:

1) определение норм управляемости, т.е. определение того количества человек, которым эффективно может управлять руководитель;

2) взаимоотношение полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;

3) формирование организационной структуры предприятия, т.е. его деление на подразделения и установление связей между ними.

**Содержание функции организации**

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

*Административно-организационное управление* предполагает определение структуры 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 утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и *ее* 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, распределение 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 (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

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

## Организационные структуры 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 техническойполитики; 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 путем 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-произподственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве; создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов развивающихся стран, но в особенности в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

## Классификация организационных структур

## во внутрифирменном управлении

С усложнением характера и масштабов деятельности крупнейших промышленных фирм усиливается тенденция к применению ими сложных организационных структур управления. Кроме того, ныне действует тенденция к росту разнообразия конкретных форм управления, отвечающих наиболее полно специфическим условиям и требованиям развития отдельных фирм. Это разнообразие организационных форм сочетается с расширением элементов общности форм в различных компаниях. Поэтому можно говорить об определенной классификации организационных структур по типам, отражающим наиболее характерные черты управления деятельностью крупных промышленных фирм.

Во внутрифирменном управлении можно выделить следующие основные типы организационных структур управления: структура по продукту; структура по региону; смешанная структура, включая холдинг.

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 отчетности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и заграничными предприятиями в рамках производственного отделения осуществляется соответствующим функциональным отделом 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.

**Организационная структура**

**по продукту**

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 реализуется путем совместных или 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 играют характер выпускаемой продукции, степень ее технологической сложности и уникальности.

Например, особенность организационной структуры американской компании "Зингер" состоит в различном построении и управлении 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, определенных 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, по всем аспектам деятельности на том или ином рынке, по специализации дочерних компаний, по разделу продукции и рынков между ними.

Американская компания "Вестингауз электрик", ириняв структуру по продукту во всемирном масштабе, создала сначала четыре оперативные дочерние компании по продукту, а затем только три. Этим компаниям было передано управление дочерними компаниями, расположенными как в США, так и за границей. Оперативные дочерние компании, фактически представляющие групповой уровень управления, несут ответственность в глобальном масштабе за все аспекты деятельности по соответствующим продуктам, не делая различий в управлении заграничными предприятиями и предприятиями в США.

В оперативных компаниях основная структурная единица - производственные отделения по продукту, которые так же, как и подконтрольные дочерние компании, являются центрами прибыли. Прибыль по всем отделениям аккумулируется на уровне оперативной компании и затем на общекорпоративном счете прибылей и убытков.

Особенность организационной структуры компании "Вестингауз" состоит в том, что управление оперативной деятельностью подконтрольных дочерних компаний осуществляется во всемирном масштабе производственными отделениями, входящими в оперативные компании, выполняющие функции группового уровня управления. При этом функциональная координация дополняется региональной координацией, реализуемой в глобальном масштабе соответствующей центральной службой.

Итальянская компания "ФИАТ" для управления производственной деятельностью имеет четыре оперативные группы по продукту. Каждая из этих групп, выступающая фактически как производственное отделение, несет ответственность за руководство производственной деятельностью всех предприятий независимо от их местонахождения (в своей стране или за границей), ведает вопросами сбыта продукции и осуществляет функциональные связи с управляющими по продукту заграничных дочерних компаний в вопросах технического руководства и маркетинга. Организация сбытового аппарата имеет свои особенности в каждой группе, что связано в основном с масштабами, объемом и характером экспортных операций.

Управление производственной деятельностью по продукту в глобальном масштабе в компании "ФИАТ" дополняется штабной координацией в области заграничной производственной деятельности. Это обусловлено тем, что сбытовая деятельность "ФИАТ" за границей в основном ограничена экспортными операциями по легковым автомобилям и, в некоторой степени, по грузовикам и поэтому не требует специально выделенного аппарата по координации этой деятельности на уровне штабных подразделений в региональном аспекте. В связи с тем, что "ФИАТ" уделяет большое внимание расширению и развитию производственной деятельности за границей, необходимость контроля и координации этой деятельности со стороны высшего управления компании вызвала потребность организации специального штабного подразделения, осуществляющего централизованное руководство этой деятельностью.

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 учетом преимуществ, получаемых от международного разделения труда, содействует росту внутрикорпорационных поставок и дает возможность путем манипуляции с трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов, облегчает раздел рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки по продукту в едином центре и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех подконтрольных дочерних компаний, дает 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 и 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 своем 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 учетом территориального размещения предприятий.

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 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 своем 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 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.

**Организационная структура**

**по региону**

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".

В компании "Месси-Фергюссон" для управления деятельностью 38 подконтрольных производственных предприятий в 12 странах и 16 ассоциированных производственных компаний в семи странах созданы три региональных подразделения. Эти подразделения, выступающие как производственные и являющиеся центрами прибыли, не делают различий между операциями на внутреннем рынке и заграничными операциями по важнейшим видам выпускаемой продукции: сельскохозяйственным машинам, промышленному и строительному оборудованию. Все они возглавляются вице-президентами - распорядителями и подчиняются непосредственно президенту компании, который осуществляет оперативное руководство деятельностью всей компании.

Особенностью организационной структуры "Месси-Фергюссон" является то, что централизованное управление деятельностью региональных подразделений осуществляется методами финансового контроля, планирования, проведения научных исследований и разработок, маркетинга. Реализация всех этих методов централизованного управления осуществляется через центральные службы: функциональные и по продукту. Оперативное же руководство деятельностью заграничных производственных дочерних компаний возложено на региональные отделения, что и определяет тип организационной структуры "Месси-Фергюссон". Координация деятельности функциональных и региональных подразделений в масштабах фирмы в целом осуществляется через комитет управления. Этот комитет собирается ежемесячно для совместной разработки стратегии по продукту и определения мер по ее реализации, обсуждения целей и планов на следующий год. Это говорит о том, что принцип региональной организации ставит своей главной целью реализацию продукта и приспособление к требованиям конкретных рынков и конечных потребителей и направлен на укрепление позиций на рынках сбыта и на завоевание новых рынков.

В компании "Ройял датч-Шелл" региональный принцип построения распространяется на материнские производственные компании и на производственные компании за границей. Каждая из двух материнских компаний имеет в подчинении по две дочерние международные компании - по нефти и по химическим продуктам. Эти четыре компании имеют объединенный комитет директоров-распорядителей, которому подчиняются шесть региональных управляющих производственными компаниями. Организационная структура "Ройял датч-Шелл" основана на совместном контроле обеими материнскими компаниями подконтрольных заграничных дочерних компаний. Этот контроль осуществляется комитетом директоров-распорядителей, в функции которого входит координация деятельности региональных управляющих и ее увязка с центральными службами. Связи с функциональными службами идут здесь в основном по функциональной линии и касаются вопросов планирования, финансирования, кадровой политики. Другая линия связей - это обеспечение производственного процесса. Она охватывает такие вопросы, как разведка запасов, добыча, производство, материально-техническое снабжение, транспортировка и сбыт. По всем этим направлениям комитет директоров-распорядителей осуществляет централизованное руководство деятельностью региональных подразделений, а те в свою очередь управляют производственными дочерними компаниями в закрепленных за ними странах.

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 заграничным дочерним компаниям, 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 довольно распространен и характерен для компаний, использующих смешанную структуру управления.

**Смешанная структура**

**управления**

Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления. В западноевропейских ТНК наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры; для американских корпораций более типично сочетание управления по продукту и специализированного органа управления - международного отделения или дочерней компании. В некоторых ТНК созданы сложные структуры управления, основанные на сочетании трех упомянутых выше типов организационного построения управления компаний исходя из принципов подхода к управлению внешнеэкономической деятельностью.

Смешанная структура управления наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер ее деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития продукта с учетом конкретных требований отдельных стран и регионов. Сочетание отраслевого и регионального аспектов по-разному реализуется в каждой конкретной фирме в зависимости от характера ее производственной деятельности и специфики реализации продукта.

В большинстве компаний, использующих сочетание отраслевого и регионального принципов построения, ведущим принципом является отраслевой, а региональный носит вспомогательный или дополняющий характер. Формы реализации регионального принципа также могут быть различны. Управление в региональном аспекте может осуществляться через региональные представительства или региональные бюро, региональные управления сбытовыми компаниями, управления по одной стране или по группе стран.

Например, французская компания "Сен-Гобен-Понт-а-Муссон" имеет смешанную структуру управления, сочетающую управление по продукту с региональным управлением через представительство в отдельных странах. Образованная в форме холдинга, эта компания контролирует деятельность 120 промышленных, сбытовых и финансовых компаний и имеет более 20 ассоциированных компаний во многих странах мира. В основу управления деятельностью этой компании положен отраслевой принцип. Было создано в форме оперативных компаний четыре отделения по продукту. Эти производственные отделения выступают координаторами деятельности дочерних компаний как местных, так и заграничных, которые обладают высокой степенью самостоятельности в вопросах оперативного управления и выступают как центры прибыли и как центры ответственности. Координация их деятельности со стороны производственного отделения касается в основном вопросов перспектив развития производства, передачи технологии, маркетинга и финансирования. Координация по линии производственных отделений, т. е. по продукту, дополняется координацией в региональном аспекте, осуществляемой через региональных представителей, которые несут функциональную ответственность за деятельность дочерних компаний в закрепленных за ними регионах и не осуществляют ни оперативного, ни финансового контроля и не отвечают за прибыли дочерних компаний.

Главными функциями региональных представителей являются наблюдение за деятельностью дочерних заграничных компаний, оказание им консультационной помощи в вопросах управления и представления своевременной информации высшему руководству по текущим вопросам оперативной деятельности дочерних компаний, а также о новых потенциальных возможностях рынка, о предполагаемых слияниях и поглощениях, о политических, экономических и социальных проблемах развития стран и регионов их местопребывания. Для более тесного контакта с дочерними компаниями региональные представители заседают в их советах директоров или входят в состав правлений.

Сочетание интересов производственных отделений и подходов к развитию продукта с требованиями отдельных рынков достигается путем централизации решений важнейших вопросов развития ТНК на уровне высшего руководства. В состав высшего руководства, помимо председателя, главного администратора и его заместителя, входят главные управляющие четырьмя производственными отделениями, представители по важнейшим регионам, руководители центральных служб, а также руководители функциональных подразделений производственных отделений. Выработка централизованных решений как стратегического, так и оперативного порядка производится коллегиально, с участием всех подразделений компании - отделений по продукту, региональных представителей и центральных служб. Особенность управления этой компанией состоит в том, что отделения по продукту, выступающие как оперативные компании, несут ответственность за прибыли, а представители по регионам - только функциональную ответственность.

В голландской электротехнической компании "Филипс" сочетание отраслевого и регионального принципов очень четко отражается в организационной структуре управления. Это обусловлено, с одной стороны, высокой степенью диверсификации номенклатуры выпускаемой продукции и, с другой - весьма значительной интернационализацией производственной и сбытовой деятельности (имеются дочерние и ассоциированные компании в 65 странах). Отделения по продукту (их всего 13) осуществляют координацию производственной деятельности и рыночной стратегии во всемирном масштабе в соответствии с закрепленной за ними номенклатурой. Это предполагает установление определенных линий связей с заграничными дочерними компаниями, которым предоставляются независимость и широкая самостоятельность в вопросах оперативного управления. Руководители компании "Филипс", характеризуя ее организационную структуру, говорят, что компания представляет собой "всемирную промышленную федерацию национальных компаний". А это требует использования регионального принципа в управлении.

Региональный принцип реализуется как на уровне отдельных стран путем создания в каждой стране национальных управлений, так и в масштабах отдельных регионов путем создания региональных бюро, осуществляющих непосредственные контакты с отделениями по продукту и центральными службами в главном управлении концерна. Национальные управления наделены довольно высокими полномочиями и несут ответственность за прибыли, получаемые дочерними компаниями в стране местонахождения, непосредственно перед правлением компании "Филипс". Национальные управления по производственной линии подчиняются коммерческому и техническому директорам отделения по продукту - в вопросах развития производства и маркетинга.

Наличие совместной ответственности отделений по продукту и национальных управлений по вопросам производства и сбыта - традиционная особенность организационной структуры концерна "Филипс". Структура и функции национальных управлений различны. Например, в стране, где "Филипс" располагает только агентской сетью, в функции национального управления входит контроль за этой сетью, который обычно осуществляется одним лицом - уполномоченным по данной стране. В странах, где "Филипс" имеет только сбытовые компании, национальное управление возглавляется управляющим по общим и коммерческим вопросам, который имеет в подчинении два отдела: коммерческий и финансово-экономический. В странах, где дочерние компании осуществляют производственную деятельность, но в ограниченных масштабах, вводится дополнительное подразделение - технический отдел. В странах, где дочерние компании занимаются обширной производственно-сбытовой деятельностью, национальное управление возглавляется председателем и имеется комитет, координирующий управленческую деятельность всех дочерних компаний в своей стране.

В вопросах определения технической политики, маркетинговой стратегии, материально-технического обеспечения, обмена знаниями и опытом, а также в вопросах текущего и долгосрочного планирования национальные управления поддерживают тесные связи с функциональными службами отделений по продукту. Промежуточным звеном в осуществлении этих связей являются региональные бюро (их всего 16), которые представляют интересы национальных управлений в закрепленных за ними странах в главном управлении концерна.

Главное управление осуществляет централизованное управление деятельностью концерна в целом и выступает как орган коллективного руководства, включающий руководителей производственными отделениями, региональными бюро и центральными службами. Таким образом, сочетание отраслевого и регионального принципов управления в организационной структуре "Филипс" осуществляется на высшем уровне управления методами централизованного руководства.

В результате реорганизации, проведенной концерном "Филипс" в 1980-х годах, централизованное руководство продолжает усиливаться. Так, высшее управление концерна осуществляет более жесткий контроль в области создания новых изделий и маркетинговой деятельности отдельных подразделений. Это привело к ограничению автономии дочерних предприятий "Филипс" в отдельных странах, которые до этого практически самостоятельно разрабатывали и осуществляли маркетинговую стратегию. В условиях, когда 80% совокупного производства концерна ведется в соответствии со стандартными спецификациями, а его предприятия, расположенные во многих странах, большую часть выпускаемой продукции экспортируют, руководители "Филипс" считают, что существующая система управления устарела.

Подобно многим международным машиностроительным концернам, "Филипс" переживает сложный этап в своем развитии. Для него особое значение имеют вопросы эффективности производства, проведения правильной товарной политики, рыночной стратегии и тактики. В условиях жесточайшей конкурентной борьбы (особенно с японскими компаниями) "Филипс" провел обширную программу рационализации деятельности (реорганизация управленческой структуры, повышение эффективности производства, прибыльности производственно-сбытовых звеньев).

Описанная структура управления, где сочетается управление по продукту с региональным управлением, используется английской компанией "Импириэл кемикл индастриз", которая имеет в своей организационной структуре 11 отделений по продукту, осуществляющих контроль и координацию деятельности дочерних компаний в Англии и за границей. Всего "ИКИ" имеет свыше 500 дочерних и ассоциированных компаний (осуществляет за границей 60% продаж, включая экспорт из Англии) и одно региональное отделение по Европе, которое из своей штаб-квартиры в Брюсселе координирует деятельность производственных дочерних компаний в странах Западной Европы.

Координация деятельности заграничных дочерних компаний, относящихся к разным производственным отделениям, осуществляется через центральную службу заграничных операций, а также через другие функциональные службы.

Другая особенность смешанной структуры управления состоит в сочетании отраслевого принципа с выделением управления международными операциями в специализированное управление. Это характерно для таких американских компаний, как "Дженерал электрик", "Пфайзер", "Кайзер алюминимум" и германской "БАСФ".

Особенность организационной структуры концерна "Дженерал электрик" заключается в сочетании управления по продукту с групповым уровнем управления заграничной деятельностью, выполняющим фактически роль международного отделения.

Групповой уровень управления заграничной деятельностью предусматривает сосредоточение управления этой деятельностью в ведении вице-президента-распорядителя, входящего в группу высшего руководства концерном наряду с вице-президентами-распорядителями восьми производственных групп по продукту.

Организация управления заграничной деятельностью в компании "Дженерал электрик" предполагает передачу группе заграничных операций и Канады контроля за деятельностью предприятий в Канаде, Италии, Бразилии, Испании, Мексике и Австралии, выпускающих диверсифицированную продукцию, а также осуществление экспортных операций материнской компанией и контроль за дилерской сетью на всех заграничных рынках. В то же время осуществление сбыта специализированной продукции, выпускаемой предприятиями как в США, так и за границей, находится в ведении руководителей соответствующих производственных групп, выступающих центрами прибыли.

Производственные группы по продукту имеют в своем составе в общей сложности 42 отделения по выпуску различных продуктов, каждое из которых занимается самостоятельно реализацией выпускаемой продукции. Вместе с тем в группе бытовых электроприборов выделены самостоятельные отделения, через которые ведутся все заграничные операции по бытовым электроприборам.

Особенностью организационной структуры голландской компании "АКЗО" является использование наряду с отраслевым принципом также специализированных органов регионального управления в форме дочерних компаний. "АКЗО" осуществляет широкую заграничную деятельность (88% всех продаж) через многочисленные дочерние компании, имеющие за границей 160 заводов в 40 странах.

Управление производственно-сбытовой деятельностью "АКЗО" осуществляется через четыре подразделения по продукту (две группы - по химическим товарам и по искусственным волокнам и два отделения - фармацевтических товаров и потребительских товаров), которым подконтрольны дочерние компании в'Голландии и за границей. Группы и отделения по продукту несут ответственность за координацию производственной деятельности, маркетинг, развитие продукта и сбыт в своих подконтрольных компаниях за границей, которые выступают центрами прибыли, как и сами отделения и группы по продукту. Вместе с тем группа по искусственным волокнам делит свою управленческую деятельность между двумя дочерними компаниями. Одна из них контролирует и направляет деятельность текстильных дочерних компаний в странах ЕС, другая - в Англии, Испании, Мексике, Колумбии, Бразилии, Аргентине, Индии. Кроме того, последняя компания координирует деятельность сбытовых компаний, расположенных по всему миру.

Дочерняя компания "Акзона", выступающая как самостоятельный орган управления, находится в США и осуществляет контроль за деятельностью шести оперативных компаний, которые производят как традиционную продукцию "АКЗО", так и специальные химикалии, искусственные кожи, электротехническую и другую продукцию. Связи "Акзоны" с материнской компанией осуществляются не только на основе финансовой и инвестиционной деятельности, но также в области научных исследований и развития продукта, в особенности в отношении химических волокон. Эти связи укрепляются путем переплетения директоратов: пять членов совета директоров "АКЗО" заседают в правлении "Акзоны", и наоборот.

Применяя в основном одни и те же принципы организационного построения и методы централизованного управления, каждая ТНК создает оригинальную структуру управления, обусловленную специфическими особенностями ее деятельности в целом и ее заграничной деятельности, в частности. Типизация этих особенностей представляет определенные трудности, поскольку современная структура управления ТНК в значительной степени усложнилась и охватывает выполнение многообразных функций. Их реализация в современных условиях вызывает необходимость совершенствования применяемых форм и методов централизованного управления.

**Заключение**

Под структурой управления организацией понимается состав и соподчиненность её управленческих звеньев, выполняющих определенные функции управления производством. На структуру управления влияет значительное число факторов, к важнейшим из которых относится: отраслевая принадлежность предприятия, масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов, уровень специализации, кооперирования и комбинирования предприятия.

От степени рациональности структуры управления в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства. Правильно построенная структура управления организацией создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных её подразделений.

При формировании конкретных структур управления предприятия необходимо учитывать следующее:

1. стратификацию, т.е. сколько уровней управления целесообразно применять;

* формализацию, т.е. стиль руководства в организации и характер отношений между людьми в процессе деятельности.
* централизацию и децентрализацию, т.е. иерархию принятия и доведения решений, перечень вопросов, которые должно решать высшее руководство.
* сложность организационной структуры. Она зависит от видов, количества и взаимодействия различных отделов на предприятии, числа руководящих работников, сотрудников и т.д.

**Список использованной литературы**

1. Кабушкина Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. Мн. «Новое

знание», 2007.

2. Глухов В.В. Менеджмент. Мн. «Питер»,2007.

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. «Дело», 2001.

4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. Мн. Мисонта, 2003.

5. Брасс А.А. Основы менеджмента. Учебное пособие. Мн. БГЭУ, 2003.

6. Робинс С.П. Менеджмент. М. Вильямс, 2002.

7. Павлючук Ю.Н. Менеджмент в строительстве. Курс лекций. Брест. БГТУ,2004.

8. Павлючук Ю.Н., Радчук А.П., Мешайкина Е.И. Краткий курс лекций по дисциплине «Основы менеджмента», БГТУ, 2005.

9. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб**.** идоп. **-** М**:** ТКВелби**,** 2005. - 592 с.

10. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1996.

11. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2002. - (Серия "Высшее образование").