Тема: «Теория организационных структур»

**Содержание**

1. Назначение и содержание организационных структур…..……………….....3

2. Закон единства анализа и синтеза в деятельности организации.....................6

3. Финансово-промышленные группы и перспективы их развития………….11

Приложение. Тест…..……………………………………………………………18

Список используемой литературы ……………………………………………..19

**1. Назначение и содержание организационных структур**

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Организационная структура управления - этот состав, взаимосвязи и соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции по управлению предприятием, цехом. Организационная структура управления предприятий складывается из самостоятельных структурных подразделений, звеньев и управляющих ячеек.

Самостоятельное структурное подразделение аппарата управления представляет собой его административно обособленную часть, выполняющую одну или несколько функций управления. Объединение нескольких структурных подразделений по принципу однородности выполняемых работ их целенаправленности образует службу управления.

Звено управления - это одно или несколько подразделений, которые не обязательно объединены административно, но выполняют определенную функцию управления, как правило, заключающуюся в планировании, регулировании и координации деятельности нескольких служб или аппарата управления в целом. Управляющая ячейка - это отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, на которое возложено осуществление одной или несколько специальных функций управления.

Все работники аппарата управления подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей. Руководители, в свою очередь, делятся на линейных, осуществляющих руководство производственными подразделениями (начальники цехов, мастера), и функциональных, выполняющих функции обеспечения и методического руководства (руководители плановых, снабженческих, маркетинговых подразделений). Это отражает принятый линейно-функциональный принцип построения аппарата управления предприятий.

Построение организационной структуры базируется на функциях управления. Каждая функция управления подразделяется на подфункции (работы) и операции, т.е. дифференцируется в соответствии с уровнем ее осуществления. Дифференциация функций приводит к сужению участка управленческой деятельности и конкретизации объекта управления.

Организационная структура формируется исходя из состава, содержания и трудоемкости выполнения общих и специальных функций управления. Объективный характер построения организационной структуры определяется принципом первичности функции и вторичности органа управления, т.е. образование и выделение функций предшествует формированию органа или звена управления. Не следует отождествлять функцию управления с функциями подразделения аппарата управления: в зависимости от трудоемкости функции ее могут выполнять несколько подразделений или одно подразделение может вести работы по нескольким функциям.

Организационная структура аппарата управления предприятий имеет пирамидальный характер, т.е. содержит несколько уровней управления (иерархических уровней), что соответствует принципам системного построения организации. Иерархичность организационной структуры обеспечивает ее устойчивость к возмущающим воздействиям, способствует ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления путем соблюдения строгой соподчиненности работников и руководителей.

Как показано на рисунке 1, чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше он занят решением конкретных задач и тем больший удельный вес занимают социально-экономические, плановые, организационные вопросы, связанные с осуществлением целей управления, выработкой тактики и стратегии управления, оценкой перспектив развития производства. Иерархическое строение характерно как для линейного управления (директор - начальник цеха - мастер), так и для функционального.

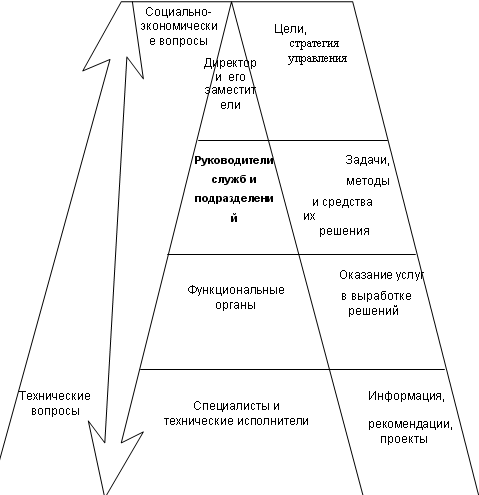


Рис. 1. Схема иерархии организационной структуры

Таким образом, основными элементами организационной структуры управления являются: состав и структура функций управления, численность работников управления по функциям, профессионально-квалификационный состав работников аппарата управления, состав самостоятельных структурных подразделений, количество уровней управления и распределение работников между ними, централизация управления, информационные взаимосвязи.

Построение организационных структур осуществляется с учетом определенных требований и критериев.

Для оценки экономичности аппарата управления используют такие показатели, как удельный вес административно-управленческих расходов в себестоимости продукции, доля управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, удельный вес их заработной платы в общем фонде оплаты труда.

В качестве важнейших требований к организационной структуре служат:

адекватность - обеспечивает постоянное соответствие организационной структуры параметрам производственной структуры;

адаптивность - характеризует способность организационной структуры самонастраиваться при изменениях, происходящих в субъекте управления;

гибкость, динамизм - определяют способность организационной структуры чутко реагировать на прогрессивные изменения в субъекте управления;

специализация - обеспечивает функциональную замкнутость структурных подразделений, ограничивая и конкретизируя сферу деятельности каждой управляющей ячейки;

пропорциональность - устанавливает соответствие численности работников управления выполняемым функциям, объемом перерабатываемой информации, диапазоном контроля, соотношению прав и ответственности.

Итак, организационная структура необходима для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач.

**2. Закон единства анализа и синтеза в деятельности организации**

Изучение организаций как социально-экономических объектов предусматривает обязательное использование операций анализа и синтеза. Анализ и синтез при исследовании процессов функционирования организации настолько переплетаются, что не могут существовать друг без друга. Поэтому, говоря о законе единстве анализа и синтеза, следует подразумевать их неразрывность и постоянное взаимодействие, осуществляемое в рамках диалектического принципа единства и борьбы противоположностей. Анализ и синтез в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности Организации.

Закон единства анализа и синтеза утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Напомним, что анализ или декомпозиция — это разделение целого на части или представление сложного объекта в виде простых составляющих. Анализ причинно-следственных связей между выделенными частями сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между этими частями целого. Суть синтеза состоит в объединении простых составляющих объекта в единое целое. Объединение в рамках синтеза осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи.

Трудность аналитической работы состоит в определении элемента, до которого следует производить разделение целого объекта. Здесь могут помочь опыт и интуиция, причем опыт помогает при повторяющихся ситуациях, а интуиция — при новых обстоятельствах. Важно, чтобы в процессе декомпозиции не были потеряны важные свойства составных частей целого. Не менее важно, чтобы исполнители не забывали о том, что каждое подразделение в организации является лишь частью единой системы. Бывают случаи, когда отдельные службы организации работают безупречно, но при этом руководители подразделений не пытаются вникнуть в работу смежных структур и не заботятся о достижении общей цели. Если к тому же никто не координирует деятельность этих подразделений, то вся организация в целом будет работать далеко не наилучшим образом и вряд ли сумеет добиться высоких результатов.

Управление любой целенаправленной динамической организационной системой предусматривает выработку и реализацию конкретных решений. Решение, принимаемое по управлению социально-экономической организацией или какой-либо ее частью, является связующим элементом между звеньями управления и звеньями, выполняющими конкретные функции. Кроме того, с помощью управляющих решений реализуется связь между отдельными звеньями системы управления. С этой точки зрения решение — это средство коммуникации между звеньями и элементами организации, в том числе и между людьми.

Как правило, решения принимаются в соответствии с иерархией распределения властных полномочий, определяемой организационной структурой. Звенья верхних ступеней иерархии принимают решения по управлению подчиненными им звеньями нижних ступеней иерархии. Эффективность принимаемых управленческих решений определяет выживаемость организации в условиях острой конкурентной борьбы.

Результатом труда менеджера любого уровня является принятие управленческого решения. Но на этом его деятельность не ограничивается. Принятое решение должно быть претворено в жизнь. Дальнейший процесс управления предусматривает использование эффективных методов контроля за исполнением решений, в ходе которого в большинстве случаев возникает необходимость проведения процедур оперативной коррекции принятого решения.

Использование процессов анализа и синтеза является обязательной составляющей любой процедуры принятия решения по управлению организацией. Первым этапом принятия любого решения является определение цели, на достижение которой направлено это решение. При этом должно быть выполнено четкое описание объекта управления, т.е. той части организации, которая будет выполнять это решение. Под целью в данном случае понимается конкретное состояние организации или отдельной ее части, которое будет достигнуто после выполнения поставленной задачи. В качестве объекта управления может выступать сама организация. В этом случае цели поставленной задачи должны соответствовать основным целям организации.

В момент начала работы над решением менеджер или лицо, принимающее решение, определяет объект исследования. Далее следует процесс анализа, в ходе которого менеджер должен изучить начальные условия на момент принятия решения. Сюда входит составление исчерпывающего описания внешних и внутренних условий (по отношению к исследуемому объекту), влияющих на его деятельность.

Если решение принимается в отношении работы всей организации, то составляется максимально полное описание всех объектов и факторов внешней среды, влияющих на работу организации. Число и характер этих объектов определяется видом деятельности организации и ее связями с другими организациями.

Во внешнюю среду деловых организаций, как уже упоминалось ранее, входят банки, конкуренты, рынок труда, органы государственного управления, поставщики, покупатели и клиенты, нормы общественной жизни и т.д. В число факторов, влияющих на работу организации, могут быть включены, например, климатические условия, что особенно важно для торговых предприятий, реализующих товары сезонного спроса, или для транспортных компаний. От времени года существенно зависит деятельность туристических фирм.

Описанию факторов внутренней среды должен предшествовать анализ самой организации, в отношении которой принимается решение, т.е. этап мысленного или реального расчленения организации на отдельные подсистемы, элементы или звенья и изучения взаимосвязей между ними. Для действующей организации такое расчленение несложно выполнить, поскольку оно полностью определяется сформированной ранее организационной структурой.

В рамках закона единства анализа и синтеза в процессе исследования системы управления организацией производится анализ влияния каждого отдельного звена на процесс достижения цели, которая является результатом реализации будущего управленческого решения. При этом применяются математические и формально-логические методы, что позволяет в дальнейшем, при выборе наиболее рационального с точки зрения достижения поставленной цели решения эффективно использовать методы научного анализа.

Анализ внутренней среды исследуемого объекта производится с использованием методов декомпозиции, основанных на принципах независимости, полноты отображения и слабого влияния.

Независимость предусматривает возможность самостоятельного анализа работы каждого из элементов системы. Примером самостоятельных элементов системы управления деловой организацией, для которых выполняется принцип независимости, являются бухгалтерия, отдел кадров, коммерческий отдел, производственные подразделения и т.д.

Полнота отображения подразумевает, что последующее объединение элементов по установленному правилу приводит к исходной системе. Это означает, что процесс декомпозиции исследуемой системы должен строиться так, чтобы можно было осуществить обратный процесс восстановления исходной системы по ее отдельным элементам, звеньям и подсистемам.

Принцип слабого влияния основан на том, что внутренние процессы, происходящие в одном выделенном элементе, не должны оказывать значительного влияния на функционирование других элементов системы.

Различным целям, положенным в основу анализа объекта, могут соответствовать и различные схемы декомпозиции. Так например, при принятии решения по общим вопросам управления организацией используется организационная схема, отражающая распределение властных полномочий. Если принимается решение в отношении совершенствования информационного обеспечения работы организации, то схема декомпозиции будет отражать распределение информационных потоков внутри организации во взаимосвязи с внешней средой.

Составление максимально полного описания объектов и факторов, влияющих на достижение поставленной цели, дает возможность выделить оптимальное количество объектов, действие которых должно быть проанализировано и учтено в процедуре принятия решения.

Дальнейшее исследование предполагает анализ действия всех объектов, попавших в поле зрения на предшествующем этапе. Глубина исследования каждого объекта определяется целью принимаемого решения. Результатом является разработка рабочих гипотез о поведении объектов на период выполнения решения и оценка степени влияния каждого из объектов на работу звеньев организации, принимающих участие в реализации решения.

При реализации процедур синтеза задача менеджера заключается в нахождении наиболее оптимального пути достижения поставленной цели с позиций уменьшения расхода материальных и интеллектуальных ресурсов организации. При этом следует иметь в виду, что важнейшим фактором, определяющим эффективность процедур анализа и синтеза, является время достижения поставленной цели.

На практике процесс управления организацией в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется в виде суммарного воздействия отдельных управленческих решений, принимаемых по результатам проведенных исследований в отношении как отдельных ее звеньев и элементов (процедура анализа), так и организации в целом (процедуры синтеза). В условиях рыночной экономики и острой конкурентной борьбы сотрудники организации, принимающие самостоятельные управленческие решения, должны стремиться к принятию решений на основе комплексного учета влияния всех объектов и факторов на эффективность принимаемых решений.

В ходе реализации методик принятия решений, основанных на использовании процессов анализа и синтеза, оценка эффективности и выбор наиболее оптимального решения осуществляется с точки зрения не только объекта, в отношении которого принимается решение, но и интересов организации в целом. Из этого следует, что результирующее воздействие системы управления организацией обеспечивает выбор оптимального пути достижения цели, стоящей перед организацией в целом, что соответствует оптимизации действия организационной системы.

Подводя итог, отметим, что закон единства анализа и синтеза организационных систем предусматривает использование исследовательского метода, состоящего в том, что объект исследования, рассматриваемый как система мысленно или реально разбивается на составные элементы (подсистемы, звенья, признаки, свойства, отношения и т.п.). Taкой подход обеспечивает возможность изучения каждого элемента в отдельности с целью выявления их роли и места в системе.

**3. Финансово-промышленные группы и перспективы их развития**

Финансово-промышленные группы - это неформальное объединение юридически самостоятельных экономических субъектов (крупных компаний реального сектора, банков, других финансовых структур и проч.), связанных между собой системой участия, личной унией и прочими отношениями, позволяющее идентифицировать и реализовывать общий экономический интерес всех участников ФПГ в рамках общей стратегии.

Говоря о структуре ФПГ, стоит специально выделить ядро (центр) и периферию группы. Заметим, что само понятие структуры по отношению к финансово-промышленной группе - это известная условность, так как отношения между участниками группы, как правило, не принимают формы юридических и тем более административных отношений. Это прежде всего отношения капитала (собственности и контроля).

Перспективы создания и деятельности российских ФПГ во многом зависят от четкого определения их места и роли в реализации экономической программы и промышленной политики, проводимой государством.

Официальные ФПГ условно можно разделить на три группы:

- ФПГ с высокой степенью специализации (моноотраслевые). В таких группах в центре интеграционных процессов, как правило, оказывается крупное, имеющее широкую кооперационную сеть промышленное предприятие ("Магнитогорская сталь", "Нижегородские автомобили" и др.) Доля подобных ФПГ увеличивается и в настоящее время значительно превышает 60%;

- ФПГ, имеющие одно основное и несколько дополнительных, близких к основному направлений деятельности. Это, с одной стороны, способствует сохранению приемлемого уровня управляемости всей структуры, а с другой - облегчает маневрирование ресурсами при изменении конъюнктуры. Доля подобных ФПГ составляет около 30%;

- ФПГ, охватывающие несколько самостоятельных направлений деятельности. Нередко подобные группы имеют широкий спектр участников в надежде на потенциальные "точки роста" и возможный перелив капитала. Интеграция в такие группы более осмысленна, когда все участники составляют ряд технологических цепочек. Их управляемость во многом зависит от наличия мощного банка, способного с помощью акционерных и кредитных рычагов обеспечить согласованность действий партнеров. Отсутствие такого банка способно привести к фактическому распаду группы. Удельный вес подобных групп снижается и не превышает 10% от общего числа.

Хотя чисто производственные направления деятельности отраслевых ФПГ являются преобладающими, все больше групп образуется с привлечением предприятий, имеющих собственный научный потенциал и наукоемкие производства. Каждая третья группа имеет в своем составе предприятия, выпускающие радиоэлектронику, электромеханическое оборудование, все больше реализуется проектов по созданию ФПГ с участием предприятий ВПК. Интеграция НИИ и КБ с производственными предприятиями закладывает основу устойчивого развития подобных объединений, выпуска конкурентоспособной продукции.

Мотивы участия в ФПГ значительной части банков не выходят за рамки расчетно-кассового обслуживания и предотвращения потери клиентов. Но ряд банков ориентирован на более широкое сотрудничество и совместную реализацию инвестиционных проектов. Нередко они берут на себя разработку концепции формирования ФПГ и ее организационного проекта, стремятся предусмотреть в нем создание единого финансово-расчетного центра. Это благоприятствует превращению головного банка, наряду с центральной компанией, в подразделение по анализу и стратегическому планированию группы.

Одним из факторов ослабления кооперационных связей явился дефицит оборотных средств. На практике объединение предприятий в ФПГ стало одним из инструментов противодействия этому фактору. В ряде групп активно используются возможности договоров о совместной деятельности, причем участником, уполномоченным на ведение этой деятельности, выступает центральная компания ФПГ. Эти компании нередко становятся инициаторами выработки согласованной маркетинговой и снабженческой политики, реализации лизинговых схем. Для многих ФПГ характерна интеграция головных предприятий с поставщиками сырья, материалов и комплектующих (вертикальная интеграция) и интеграция со сбытовыми структурами. Позитивные тенденции преодоления проблемы неплатежей и улучшения структуры расчетов наблюдаются у 43% групп. Однако решение задачи повышения конкурентоспособности и освоения новых видов продукции в значительной мере ограничивается недостатком инвестиционных ресурсов. Отсутствие долгосрочной стратегии - основной недостаток деятельности многих предприятий, что и объясняет их тяготение к корпоративному управлению. Разработка организационного проекта ФПГ стала для многих катализатором переосмысления как текущих проблем, так и перспектив развития. Само стремление к официальной регистрации ФПГ свидетельствует о готовности партнеров по группе к повышению информационной прозрачности своей деятельности и достижению определенного имиджа, признанного государством.

Эффективной перспективой для многих моноотраслевых ФПГ является преобразование в структуру холдингового типа. Противодействие такому образованию нередко оказывают руководители потенциальных дочерних предприятий, особенно тех, что остро нуждаются в реформировании. Двойственное отношение к централизации ресурсов в рамках ФПГ проявляют местные власти. Как правило, они поддерживают такую централизацию в рамках региональных групп, но весьма настороженно относятся к централизации в межрегиональных группах.

Для многоотраслевых ФПГ остается актуальной задача усиления стратегических мотиваций в деятельности партнеров и сближения их долгосрочных экономических интересов. Ее решение сопряжено с увеличением доли стратегических собственников в акционерном капитале компаний ФПГ.

Подавляющее большинство российских ФПГ заметно уступает своим зарубежным конкурентам по масштабам консолидации капитала. Это мешает наращиванию инвестиционной активности, ограничивает возможности перестройки структуры группы, используя имущественные и кредитные рычаги. Для многих отечественных ФПГ повышение отдачи от уже имеющихся мощностей - основное направление постепенного укрепления своего инвестиционного потенциала.

Среди основных трудностей, снижающих эффективность деятельности ФПГ участники групп отмечают:

- нарушение нормальных кредитно-денежных отношений в промышленности и, как следствие, снижение доли денежных средств, поступающих от реализации продукции;

- усиление налогового давления - как за счет увеличения числа налогов и ставок, так и налогооблагаемой базы в результате переоценок и роста стоимости основных фондов. Отсутствие законодательной основы рассмотрения ФПГ как единого налогоплательщика;

- слабую заинтересованность кредитно-финансовых учреждений в финансировании долгосрочных инвестиций и невыполнение Банком России обязательств по снижению норм обязательного резервирования банкам-участникам ФПГ;

- отсутствие средств у центральных компаний на приобретение пакетов акций промышленных предприятий, несовершенство механизма передачи в доверительное управление части акций, закрепленных за государством, низкая эффективность использования государственной собственности в рамках ФПГ;

- недостаточный уровень консолидации капиталов и дефекты механизма управления консолидированными активами;

- сокращение регулирующей роли центральных компаний.

Кроме того, крайне недостаточной является государственная поддержка ФПГ. Частично мерами государственной поддержки удовлетворены менее 13% участников ФПГ, а по таким вопросам, как налоговые льготы, содействие внешнеторговым операциям и стимулирование инвестиционной деятельности - более 50% отметили полное отсутствие какой-либо помощи со стороны государства.

Изменение основных показателей деятельности ФПГ характеризуется сочетанием как позитивных, так и негативных тенденций. При этом некоторые тенденции не могут трактоваться однозначно. Например, сокращение объемов выпуска во многих случаях связано с реструктуризацией деятельности входящих в ФПГ предприятий, их переориентацией на выпуск продукции, пользующейся платежеспособным спросом.

Лучших результатов в своей деятельности добились слабо диверсифицированные вертикально-интегрированные ФПГ. Они сумели ограничить рост затрат, инициировали проведение реформы предприятий. Процесс реорганизации банковской системы существенно влияет на изменение механизма взаимодействия ФПГ с банковскими структурами. Речь идет о взаимодействии с мелкими и средними банками в составе финансовых консорциумов и банковских синдикатов, а также интеграции нескольких ФПГ с крупными банками.

В настоящее время в ряде отраслей одновременно действует несколько однотипных ФПГ. В связи с этим вполне вероятно слияние созданных ранее "мелких" групп для объединения ресурсов, сокращения затрат на содержание управленческого аппарата, повышения инвестиционной привлекательности. Мировой опыт показывает, что достоинства ФПГ проявляются не столько в текущей рентабельности, сколько в решении стратегических задач технологического и инновационного развития. Формирование и развитие межгосударственных и транснациональных ФПГ явится серьезным фактором усиления взаимовлияния и взаимопроникновения национальных экономических элит, которое сдерживает, в частности, и отсутствие согласованной нормативно-правовой базы для движения капитала между странами СНГ.

Таково в целом видение перспектив развития ФПГ в контексте отечественной экономики.

**Приложение**

**Тест**

Определите к какому виду взаимозависимости относятся:

1. Прядильная, ткацкая и швейная фабрика;

2. Железная дорога и ремонтное депо.

Итак, прядильная, ткацкая и швейная фабрика взаимозависимы между собой по сырью. Прядильная фабрика изготовляет пряжу для ткацкой фабрики, а в свою очередь ткацкая фабрика изготовляет ткань для швейной фабрики. И ни одно фабрика не может существовать и развиваться отдельно друг от друга, поэтому они взаимозависимые.

Железная дорога и ремонтное депо взаимозависимы по обслуживанию, т.е. техническая взаимозависимость. Железная дорога не может быть без ремонтного депо, т.к. ремонт дорог и поездов осуществляется в ремонтном депо.

**Список использованной литературы**

1. Дементьев В. Финансово-промышленные группы в российской экономике: спецкурс: Введение // Рос. экон. журн. - 1998. - № 4. - С.108-111.

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн., 2002.

3. Конышев В.А. Финансово-промышленные группы: проблемы становления и перспективы развития. - М., 1998.

4. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Экономика, 1999.

5. Радченко Я.В., Смирнов Э.А. Теория организации. - М., 2000.

6. Рогожин С.В. Теория организации. – М., 2003.

7. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М., 1998.

8. Теория организации. / Под ред. Алиева В.Г.: – М.: Луч, 1999.

9. Цветков В.А. Финансово-промышленные группы: Опыт и перспективы // Проблемы прогнозирования. - 2000. - № 1. - С.95-107.