**Реферат**

**«Управленческая структура организации»**

1. **Понятие управленческой структуры**

Одним из признаков организации является наличие организационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающих единство их действий в достижении целей.

В менеджменте введено понятие «система управления», которая представляет собой совокупность форм объединения людей, осуществляющих на практике процесс управления всей организацией в целом и всеми ее составными элементами (структурами) в отдельности. Система управления содержит структуру как упорядоченный набор образующих ее элементов.

Истоками образования современных управленческих структур, несомненно, являются крупное общественное разделение труда, кооперация, специализация и внутрипроизводственное разделение труда.

Основой управленческих структур выступает потребность в эффективном и экономически обоснованном управлении организациями. Причем формы собственности могут быть разными, что, естественно, обусловливает принципы и методы управления, взаимоотношения структур управления как, внутри организации, так и с внешней средой. Изменения форм частной собственности, связанной с акционерной формой предприятий, возникновением концернов и конгломератов, привели исследователей к выводу об управленческой революции (см. А. Берли и Г. Минса — 30-е гг.; Дж. Бернхема — 40-е гг.; Дж. Гэлбрейта — 70-е гг.). Эти теоретики делают вывод о том, что управленческая власть собственников капитала перешла в руки технократов и менеджеров.

В основе управленческих структур лежит также и количественный фактор, возможность эффективного охвата управленческой деятельностью определенного количества объектов. В менеджменте это называют диапазоном контроля, т е. предельным числом объектов, которыми можно эффективно управлять. Исследования показывают, что есть закономерная взаимосвязь сложности процесса управления, обусловленная сложностью управляемого объекта, количеством работников, сложностью их действий и возможностями, способностями самого руководителя или управляющего органа.

Так, например, в простых видах труда один руководитель может управлять 40—50 людьми; при более сложных работах — 7-10, а на высших звеньях управления — только 4-5 подчиненными руководителями высшего звена управления.

Понять сущность и предназначение управленческих структур позволяет критерий их эффективности, действенности. На практике встречаются такие примеры, когда созданные управленческие структуры не только не отвечают своему предназначению, но и оказываются вредными и излишними. Особенно это проявляется в чрезмерной бюрократизации управления, возникновении промежуточных инстанций, тормозящих процесс согласования управленческих действий и принятие необходимых решений. «Раздутие» управленческого аппарата ведет к излишним затратам на его содержание, а следовательно, сказывается и на величине издержек производства и обращения.

Таким образом, в понятие «управленческой» структуры включают: ее сущность, как упорядоченный набор отдельных составляющих частей; истоки, связанные с разделением труда; основы, которыми выступают формы собственности; количественные факторы; достижения научно-технического прогресса; критерии эффективности управленческой деятельности. Важное значение в управленческой структуре имеет человеческий фактор — наличие специалистов, имеющих профессиональные знания и опыт руководящей работы.

Эффективность деятельности управленческих структур в менеджменте сводится к тому, что руководство предприятием обеспечивает:

* взаимодействие всех функциональных подразделений организации для достижения общих целей;
* надежность управленческих коммуникаций сверху вниз и снизу вверх, а также горизонтальных производственных связей между функциональными подразделениями;
* следование принципу единоначалия во всех звеньях управления вместе с принципом разделения ответственности и прав в рамках демократизации управления;
  + определенную стабильность и преемственность в руководстве, следование выработанному в организации ритму, правилам и приемам работы;
  + способность достаточно быстро реагировать на изменения внутренних и внешних условий, совершенствовать методы управленческих действий, менять свою структуру прежде, чем она станет обузой и тормозящим фактором.

Управленческие структуры являются постоянно развивающимися системами, что связано с изменениями и развитием организационных структур предприятий, учреждений, учебных заведений, государственных и хозяйственных органов и организаций.

1. **Взаимосвязь организационной и управленческой структур**

Наиболее четко и явно взаимосвязь организационных и управленческих структур выступает в организациях, построенных по функциональному принципу. Выделение из организации как целого отдельных частей и подразделений, выполняющих свои функции, незамедлительно требует соответствующего управления ими; или количественный рост организаций, выходящий за рамки диапазона контроля, привел к созданию структур управления, которые охватывали бы весь объект управления целиком и каждую ее составную часть в отдельности. Иными словами, если возник объект управления, то должен появиться и соответствующий ему субъект — руководитель или руководящий орган.

Процесс создания организационных структур может протекать последовательно или параллельно, одновременно с образованием управленческих структур. При дивизиональной организационной структуре управленческая, как правило, формируется в первую очередь. Она организует, планирует и контролирует сам ход построения фирмы.

Адаптивные управленческие структуры являются производными от базовых — функциональных и дивизиональных. Например, адаптивная управленческая структура как таковая формально не создается, а назначенным специалистам для выполнения необходимого вида работ лишь делегируются необходимые для этого полномочия.

В зависимости от видов организации (отраслей, видов продукции или услуг, размеров, количества предприятий, суботделений и суперотделений и др.) выстраивается и структура управления; возникают уровни управления по вертикали и координирующие центры по горизонтали.

Взаимосвязь здесь самая прямая и непосредственная. Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления — группе, бригаде, цеху, отделу, корпусу, заводу и др. Поэтому структура управления всегда совпадает с общей структурой организации, которая классифицируется на функциональную, дивизиональную, продуктовую, программно-целевую, проектную, матричную и др. Соответственно такими же будут и управленческие структуры.

Однако при полном совпадений структур управленческая имеет особенность усложняться по вертикали, образовывать своего рода «этажи» и «надстройки», через которые, как по вертикальным каналам, осуществляется управленческая деятельность.

Чтобы нагляднее представить себе взаимную связь управленческих и исполнительских функций, которых на практике множество, сведем эту деятельность к нескольким функциям: 1) производства продуктов или услуг, 2) поставок и сбыта (сырья, материалов, машин, механизмов, технологий, готовой продукции и т.д.); 3) обеспечения финансами; 4) обеспечения организации кадрами; 5) планирования, контроля, учета и отчетности (анализ хозяйственной деятельности в целом).

Все эти виды деятельности в организации взаимосвязаны между собой. Отсутствие хотя бы одного из этих звеньев или сбой в его работе ведут к нарушению всего хозяйственного механизма. Например, управление производством включает управление рабочими машинами (куда в свою очередь входит управление машиной-двигателем, передаточными устройствами, управляющими устройствами и самой рабочей частью машины). Работа, т.е. непосредственное воздействие человека на предмет и средство труда, требует организации, координации, планирования и т.д. свыше, т.е. управления. И если такого управления нет, то и сама трудовая деятельность может прекратиться.

Управленческая деятельность внутри функциональных структур также нуждается в управлении со стороны высшего звена управления, ибо без согласования действий функциональных подразделений слаженной работы не будет. Подразделения в принципе могут самостоятельно согласовать между собой конкретные виды и сроки работ, но на это понадобится гораздо больше времени и усилий, чем это будет сделано централизованно (до известных пределов и возможностей централизации). Такие типы организационных и управленческих структур относят к жестким, или механистическим. Они малоподвижны, стабильны, системы планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством.

В зависимости от внутренних целей организации и внешних возможностей их осуществления могут быть и иные формы взаимосвязи организационных и управленческих структур. На предприятиях, где тип управления отличается меньшей централизацией, чаще встречается более гибкая, быстро меняющаяся структура организации и управления ею. Такие структуры управления называются органическими.

При всей очевидности взаимосвязи управленческих и организационных структур в менеджменте выделяют необходимость исследования проблем совершенствования и развития управленческих структур как самостоятельного предмета. Это связано с чрезвычайно быстро изменяющимися задачами, которые необходимо решать на всех уровнях управления. В одних случаях требуется совершенствовать управление предприятия, в других — его развитие, а в третьих — разрушить старую структуру и создавать все заново.

1. **Виды управленческих структур**

Видовая классификация управленческих структур, как и организационных, зависит от тех же признаков и оснований.

**Функциональная структура управления**. Исторически первой структурой управления стала простая бесцеховая. Из простой кооперации ремесленников, занятых однородным трудом или разными видами труда при изготовлении одного продукта (например, группа людей в одном помещении шьет одежду или несколько человек в разных помещениях работают, изготавливая карету или повозку), постоянно выделяется работник, в чьи обязанности входит не только труд портного, столяра или плотника, но еще и руководство совместными делами объединившихся ремесленников. Возникает такая структура управления, при которой один руководитель приходится на 5—7 рядовых исполнителей. Она названа одноуровневой.

Не следует думать, что данная структура канула в глубину веков. Если взять российский мелкооптовый рынок, где один удачливый «челнок» нанял 3—5 продавцов и руководит их действиями, поставляет товары для продажи, то становится ясно, что это та же простая бесцеховая одноуровневая структура управления, пережиток далеких рабовладельческой и феодальной эпох.

Мануфактурный период развития промышленности в XVI-XVII вв. дал человечеству три основные ее формы: рассеянную (предприниматель скупал и продавал продукт самостоятельных ремесленников, снабжая их сырьем, материалами и инструментами); смешанную (когда изготовление отдельных деталей продукции — товара — производилось на дому или в отдельном помещении, а сборка в централизованной мастерской); централизованную (наемные рабочие объединялись в одной маетерской, например ткачи, и др.). Управленческая структура мануфактур подготовила условия для перехода и оформления функциональной управленческой структуры.

В XVII-XVIII вв. возникли фабрики, как системы машин и механизмов, основанные уже не на ручном труде, а на работе машин. Структура управления включала управление цехами и участками, стала двух-, а затем и трехуровневой; управляющий фабрикой — мастер цеха — начальник участка.

Полностью функциональная структура управления сформировалась тогда, когда завершился определенный этап внутрипроизводственного разделения труда. Так, в начале XIX в. в Англии начала работу первая ткацкая фабрика, насчитывавшая 200 станков. Рост количества произведенного полотна потребовал механизации и выделения в отдельный цех ситцепечатного, красильного и других производств. Возросли объемы поставок сырья, красителей, инструментов и т.д. Выделилась группа работников для транспортировки и продажи готовой продукции, Постепенно обозначились все функции машинного производства: снабжение, производство, сбыт, финансы, кадры и др. В соответствии с ними сформировалась не только управленческая структура по техническим и технологическим операциям, но и функциональная в виде цехов, участков, отделов, служб, управлений, корпусов и т.д.

Корпусная структура управления стала завершающей ступенью функциональной управленческой структуры. Она является четырехуровневой: управляющий заводом — управляющий корпусом — начальник цеха — начальник участка. На каждом уровне управления постепенно возникли структуры, обеспечивающие эффективность работы главных руководителей-единоначальников: заместитель, помощник, секретарь и др.

В современных условиях структура управления базируется на функциональных основах, т.е. предназначается для руководства определенными видами работ.

Функциональная структура управления как базовая на основе многовекового опыта хозяйственной и иной деятельности людей выработала целый ряд положительных свойств и качеств по сравнению с управлением, основанным на рабовладельческом или крепостническом труде. Наемный труд дал формальное равенство управляющих и управляемых, что повлекло за собой закрепление за теми и другими определенных прав и обязанностей, оформленных впоследствии законодательно.

Функциональная структура позволила:

1. провести четкую централизацию управления сверху донизу, что позволило обеспечить единство действий всех подчиненных центру структур;
2. сконцентрировать необходимые материальные, людские и финансовые ресурсы и резервы для решения главных стратегических целей и задач, обеспечить эффективное текущее и оперативное управление;
3. ввести жесткую систему контроля за работой всех участков, бригад, цехов, отделов и т. д. и за отдельными работниками. Определить нормы и нормативы их деятельности;
4. сформировать управленческие кадры, соответствующие выполняемым функциям различными частями организации — управление производством, поставками и сбытом, финансами, НИОКР и др.;
5. подготовить условия для дальнейшего развития частного производства в условиях свободной конкуренции в различные формы монополистических объединений в ходе концентрации и централизации производства и капитала и возникновения картелей, трестов, синдикатов и концернов — сырьевых, промышленных и финансовых монополий.

При всех своих качествах и свойствах функциональная управленческая структура не позволила решить управленческих проблем, возникших в середине XX в. Эволюционный период развития после промышленного переворота сменился невиданно быстрым процессом применения фундаментальных и прикладных открытий и изобретений в промышленном производстве.

Предприятия, построенные по функциональному принципу управления, из-за жесткой централизации и бюрократических процедур прохождения решений о необходимых изменениях в технике и технологии больше не могли отвечать требованиям НТП. Процесс разделения управленческих полномочий в связи с концентрацией и централизацией производства и образованием гигантских промышленных сырьевых и финансовых монополий, начавшийся в конце XIX — начале XX в., дополнился технической стороной дела.

Количественный рост предприятий и качественные изменения в технике привели к новому виду управленческих структур.

**Дивизиональная управленческая структура**. Такая структура управления представляет собой совокупность функциональных структур, где управленческие функции разделились по принципу стратегической и оперативно-тактической деятельности. В высших звеньях управления руководители стали заниматься выработкой политики фирмы в области инвестиций, финансов, планирования, научно-исследовательских работ, координацией действий нижестоящих структур управления и контролем. В нижестоящих звеньях управления — отделениях, суботделениях и суперотделениях — управленческая работа охватила текущую и оперативную деятельность.

В различных странах виды дивизиональных управленческих структур создавались в зависимости от форм собственности, достигнутого уровня прогресса в науке и технике, национальных особенностей и других факторов.

В экономике СССР, кроме министерств и ведомств, в центре возникли новые структуры управления — управление всесоюзными промышленными объединениями, производственными объединениями, управление главками, комбинатами, трестами. Крупные промышленные предприятия, например «АвтоВАЗ», создали обособленный аппарат управления, централизовавший все функциональное обслуживание производства.

Доперестроечный период в нашей стране характеризовался с 60-70-х гг. образованием управления на уровне народнохозяйственных комплексов (топливно-энергетический, машиностроительный, агропромышленный, строительный и др.). Их органы управления получили функции разработки инвестиционной и технической политики, решения вопросов внутриком-плексной кооперации, разработки норм и нормативов для всего комплекса.

Для централизованного управления в масштабах всей огромной страны вопрос о дивизиональной управленческой структуре приобрел особо важное значение во второй половине XX в. Однако все усилия сформировать управленческие структуры, объединяющие централизованное, отраслевое, территориальное и местное управление, не дали желаемого результата. Отсутствие рыночного механизма и чрезмерная централизация затормозили открывшиеся возможности использования НТД. Вся эта громоздкая структура, где безвозвратно тонули технические и технологические открытия и изобретения в тысячах бюрократических увязок и согласований, была разрушена.

Но и сегодня в России новая структура не спешит воссоздаваться на качественно новом уровне. Декларируемые рыночные отношения действуют в этой области пока весьма ограниченно.

В западных странах с развитой рыночной экономикой процесс образования дивизиональных управленческих структур также не был гладким и однозначным. Так, в США после второй мировой войны начался быстрый рост конгломератов, управление которыми основывалось на централизации промышленного капитала в руках финансовых структур. Выросли гиганты промышленного производства в стране и за ее пределами. Управленческая структура в таких объединениях оказалась многоступенчатой, подверженной внешнему влиянию гораздо в большей степени, чем в меньших по размерам, но более гибких структурах управления. Кризис начала 70-х годов XX в. подвел итог гигантомании и в США — конгломераты развалились.

Наиболее устойчивыми и приспособленными к финансовым потрясениям и другим внешним катаклизмам оказались структуры управления, где оптимально сочетались размеры управляемых предприятий и возможность своевременно обновлять технику и технологию производства, а также структуру управления.

Быстрее всех приспособились к условиям рыночной конкуренции и отраслевым кризисам концерны. Пройдя стадию диверсификации, они образовали дивизиональную управленческую структуру (на базе функциональной), легко воспринимавшую все новейшие разработки НТП.

Дать структуру управления современными корпорациями непросто. Дело не только в ее сложности, но и в том, что она составляет коммерческую тайну и публикации о ней появляются с запозданием на 10—15 лет, когда в действительности эта структура уже значительно изменилась и устарела.

Однако приведем принципиальную схему управленческой структуры крупной корпорации. Она выглядит следующим образом:

* во главе управления крупных фирм находятся штаб-квартира и офис главного руководителя. Штаб-квартира состоит из отдельных функциональных подразделений, разрабатывающих вопросы стратегического планирования и инвестирования. В ней готовятся предложения по финансированию проектов, маркетинга и маркетинговых исследований и др. В офисе главного руководителя сосредоточены управляющие высшего звена — совет директоров, правление акционеров и т.д. Здесь находят свое окончательное утверждение подготовленные штаб-квартирой и другими подразделениями решения;
* ниже следуют суперотделения, значительная часть которых занята управленческой деятельностью за рубежом. Управляющие суперотделениями подчиняются высшему звену управления;
* далее идут суботделения и отделения, которые имеют определенную самостоятельность в решении экономических и технико-технологических вопросов, распоряжении ресурсами и резервами, планировании поставок и сбыта, быстром изменении (исходя из спроса на местах) вида и номенклатуры продукции, проведении издательской и других видов деятельности, обеспечении решения возникающих социальных вопросов и т.д.;
* и наконец, управление предприятиями среднего и мелкого бизнеса, работающими для удовлетворения производственных потребностей корпорации, например, в узлах и деталях, инструментах и комплектующих изделиях, подсобном, обслуживающем оборудовании, оснастке и др. Потребность в таком виде производства достаточно велика. Так, современный пассажирский лайнер состоит почти из 300 тыс. наименований узлов и деталей, произвести которые какому-либо одному предприятию технологически невозможно и экономически невыгодно.

Такая управленческая структура по сравнению с жесткой, функциональной имеет ряд преимуществ:

* высшее звено управления освобождено от текущего рутинного управления для решения стратегических задач и проблем, представительства и общего контроля;
* разработка основных направлений финансовой, производственной, сбытовой и научно-исследовательской деятельности определилась за специализированными отделами, отделениями и научно-исследовательскими организациями;
* появилась возможность передать управление «на места», ближе к рынкам сбыта или источникам сырья, территориальным, продуктовым, проектным и другим отдельным предприятиям.

Однако вместе с преимуществами дивизиональная управленческая структура имеет и недостатки. Так, в ряде отделений существуют функции, которые дублируются в других отделениях. Имеют место рост и удорожание управленческого аппарата. В ряде случаев руководители отделений и суботделений вынуждены больше заниматься производственными и сбытовыми вопросами и меньше — вопросами координации научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы.

С начала 60-х гг. некоторые крупные организации под влиянием быстро изменяющихся внутренних и внешних условий (сложность применяемых машин и механизмов, стремительность развития новых технологий, изменение финансовой ситуации, обострение конкуренции и т. д.) начали создавать новые виды организационных, а следовательно, и управленческих структур. Главными оказались вопросы преодоления бюрократизма, ускорения процедуры выработки и принятия решений, гибкости и быстроты управления при изменении условий производства и сбыта продукции. Такие структуры получили название органических, или адаптивных.

В конце 80 — начале 90-х гг. в нашей стране уделялось значительное внимание созданию организационных форм управления целевыми комплексными программами отраслевого и межотраслевого характера. Они создавались как головные, постоянно действующие организации по различного рода программам, так и временные организации с определенными административными и экономическими полномочиями. Управленческие структуры этими организациями были призваны решить ряд назревших проблем: преодолеть ведомственную разобщенность, изменить бюрократический стиль руководства, отойти от директивного планирования номенклатурных заданий и строго централизованного распределения ресурсов и продукции. Народному хозяйству страны был нужен переход к рыночным отношениям и созданию структур управления, способных на основе управления финансами и кредитом, налогами и ценами распределять ресурсы и резервы так, как это делается в промышленно развитых странах мира.

Однако решить эти проблемы не удалось по целому ряду известных обстоятельств. Финансовые потрясения, экономический кризис, структурные изменения управленческих организаций, ликвидация функциональных органов управления экономикой страны повлекли за собой длительный период застоя в промышленном производстве, подорвали экономическую основу структур управления наукой и техникой и, как следствие, привели к падению объемов производства, разрыву экономических связей, взаимным неплатежам, задержкам в выплате зарплаты и другим негативным последствиям.

Сегодня рыночные отношения требуют новых решений проблем управления, создания эффективных его форм и видов, как в государственном, так и в частном секторах экономики.

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. – М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002