**СОДЕРЖАНИЕ:**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc279230936)

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГИНАЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ 5](#_Toc279230937)

[1.1 Понятие и сущность организации 5](#_Toc279230938)

[1.2 Жизненный цикл организации 7](#_Toc279230939)

[1.3 Современные направления функционирования организаций 12](#_Toc279230940)

[2. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ 14](#_Toc279230941)

[2.1 Модели формирования предприятий 14](#_Toc279230942)

[2.2 Формы организации предприятий 19](#_Toc279230943)

[2.3 Формы организации малых предприятий 27](#_Toc279230944)

[3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЙ 30](#_Toc279230945)

[3.1 Понятие и сущность организационной структуры, ее зависимость от формы организации 30](#_Toc279230946)

[3.2 Виды организационных структур 34](#_Toc279230947)

[3.3 Виды производственных структур 37](#_Toc279230948)

[4. Перспективы развития форм организации предприятий 47](#_Toc279230949)

[4.1 Интеграция форм организации предприятий 47](#_Toc279230950)

[4.2 Требования к построению организаций будущего 54](#_Toc279230951)

[4.3 Основные свойства организаций будущего 57](#_Toc279230952)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 58](#_Toc279230953)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 60](#_Toc279230954)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 61](#_Toc279230955)

# ВВЕДЕНИЕ

Любая организация – это, прежде всего люди и работа, которую они выполняют. Однако набор людей и работ еще не представляет собой организацию. Для того чтобы произошел переход от проектирования работы к проектированию или созданию организации, необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников (людей) между собой. Данное взаимодействие выражается, прежде всего, в форме организации и организационной структуре.

Центральным звеном рыночной экономики, в котором принимаются и осуществляются решения об использовании ограниченного количества благ с учётом обстоятельств внешней среды (которые не могут быть изменены по воле принимающих решения лиц), выбора вариантов решения проблем (альтернатив развития или независимых друг от друга вариантов действия), направленных на достижение желаемых конечных результатов (системы целей), являются хозяйствующие субъекты (организации, предприятия, домашние хозяйства).

Способы взаимодействия сторон характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить, насколько эффективно она справляется со своей главной задачей - организацией гармонического взаимодействия между индивидом и внешней средой. Немаловажное место в этом занимает структура организации, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

Формирование эффективных систем менеджмента возможно лишь на основе применения эффективных форм его организации, узаконивающих методы управления. От применяемых форм организации, реализуемых в конкретных структурах, зависят формы планирования, распределения работ, а так же способы координации работ и определение вклада каждого функционального подразделения в процесс достижения целей организации.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение форм организации предприятий. В рамках достижения поставленной цели целесообразно решение следующих задач:

1. определение понятие и оценка сущности организации
2. рассмотрение основных форм организации предприятий
3. оценка влияния форм организации предприятий на их организационную структуру
4. перспективные направления развития организаций

Поставленные задачи будут выполнены путём анализа экономической литературы.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГИНАЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

## Понятие и сущность организации

Теория организаций призвана ответить на вопросы – зачем необходимы организации, как они создаются, почему члены организации действуют так, а не иначе.

Организация - сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения поставленной цели [7, с.3].

Проанализируем это определение. Под словами “сознательно координируемое” необходимо понимать управление. Под “социальным образованием” необходимо понимать то, что организация состоит из людей или их групп, взаимодействующих между собой. Под понятием “ с определенными границами” понимается то, что имеет организация относительно определенные границы, так как они могут меняться со временем.

Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какой должна быть субординация, как организована координация, каковы модели взаимодействия.

Управление организацией – специфический вид деятельности по определению целей, разработке механизмов их достижения и координации труда членов организации для получения результатов, соответствующих целям.

Для организации характерны следующие принципиальные моменты:

* комплексность,
* формализация,
* соотношение централизации и децентрализации.

Комплексность рассматривает степень дифференциации в рамках организации, она включает уровень разделения труда (специализации), количество уровней управления в иерархии организации, а также степень территориального распределения частей организации.

Под формализацией понимается заранее разработанные и установленные правила и процедуры производственного поведения работников. Каждая организация самостоятельно определяет уровень формализации.

Соотношение централизации и децентрализации определяется уровнями, на которых принимаются управленческие решения. Принятое соотношение определяет тип организационной структуры управления.

Организации проектируются заранее, чтобы сформировать структуру для достижения целей. При проектировании организации ее обычно представляют как организм, который будет действовать рационально, целенаправленно, имеет цель и совершенствует методы ее достижения.

Следует различать теорию организации и организационное поведение. Объект в теории организации – макроуровень, он описывает организацию в целом и ее части и то, как обеспечить ее эффективное функционирование. Объект в организационном поведении – это микроуровень, где поведение индивидуумов и групп рассматриваются с позиций восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации, статус, руководства, общения, конфликта. Это две научные дисциплины, дополняющие друг друга.

Каждая организация имеет свое предназначение – миссию.

Миссия организации – это выраженные словесно образ и предназначение организации в долгосрочном периоде.

Миссия:

* представляет собой базис, опорную точку для определения ее целей,
* позволяет сформировать ясные и непротиворечивые цели,
* объединяет усилия работников по достижению целей,
* необходима для получения поддержки со стороны внешней среды.

Основные вопросы, которые отражаются в формулировке миссии организации:

* предлагаемые продукты (услуги),
* место в системе рыночных отношений,
* цели организации,
* технологии (процессы),
* философию организации (взгляды, ценности),
* внутреннюю концепцию (сильные стороны),
* внешний образ, имидж ( ответственность перед обществом).

Осуществляя свою миссию, организация добивается достижения определенных целей – выживания, роста, увеличения доходности.

Цели организации могут быть охарактеризованы с разных точек зрения: по периоду установления: стратегические, тактические, оперативные; по содержанию: экономические, организационные, социальные, технические, политические, научные; в зависимости от среды: внутренние, внешние; по приоритетности: особо приоритетные, приоритетные, прочие; в зависимости от степени измеримости: количественные, качественные; в зависимости от структуры организации: маркетинговые, инновационные, производственные, финансовые, кадровые, административные. Кроме того, цели организации могут меняться в зависимости от этапа жизненного цикла организации [4, с.15].

## Жизненный цикл организации

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и иногда прекращают свое существование. Ни одна организация не живет без изменений. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, чтобы оценить, насколько принятый стиль руководства соответствует фактическому этапу развития.

Жизненный цикл организации – это система предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний, которые организация проходит в течении определенного времени. Это говорит о том, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, причём переходы от этапа к этапу являются предсказуемыми [7, с.21].

Жизненный цикл организации непосредственно связан с жизненным циклом продукции. Жизненный цикл продукции – это временной интервал, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Различают полный жизненный цикл продукции, а также жизненный цикл в сфере производства и сфере потребления.

Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки может быть следующим:

1. Этап предпринимательства.

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще не четкими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу зависит от ресурсов.

2. Этап коллективности

Формулируется миссия организации. Коммуникации сохраняются не формальными, структура организации уточняется. Члены организации демонстрируют высокие обязательства перед организацией, перед коллективом.

3. Этап формализации управления

На этом этапе упор делается на стабильность, отрабатываются стандартные процедуры управления организацией. Формируются органы управления, возрастает роль высшего звена управления

4. Этап выработки структуры

Организация увеличивает выпуск продукции, расширяет рынок оказания услуг. Выявлены новые возможности развития. Организационная структура отработана. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка

Спрос на продукцию меняется, рынок насыщается , идет жесткая конкурентная борьба. Руководители - в поиске путей удержания рынка. Растет число конфликтов в организации, идет сокращение штатов. К руководству чаще приступают новые люди, которые вводят централизованный механизм принятия решений.

Следует отметить, что на первом этапе при создании организации, когда свободно протекает творческий процесс, организация стремится к устойчивости. Ключевую роль играет анализ сложившейся ситуации. Для этого рекомендуется воспользоваться следующими методами (табл. 1.1).

Таблица 1.1 -Анализ ситуации на стадии создания организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Направления и этапы | Цель | Методы | Результаты |
| 1. Выбор товара или услуги | Определить нишу на рынке | Изучить объемы продаж и удовлетворенность спроса (ёмкость ранка), а также возможности вытеснения товара с рынка | Возможный объем продаж товара |
| 2. Оценка действий конкурентов | Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке | Изучить работу аналогичных предприятий: технологию, организацию, затраты, снабжение, сбыт, связи | Определение доминирующего фактора конкуренции |
| 3. Анализ схемы предпринимательства | Определить требуемые ресурсы и возможность их получения | Изучить возможности создания технологии, обеспечения сырьем, материалами, помещением, капиталом | Формирование системы исходных условий |
| 4.Анализ общего окружения | Определить значимость внешних факторов | Изучить состояние государственно-политических, экономических и др. факторов | Определение темпов изменения значений факторов |

Чтобы перейти ко второму этапу – росту – необходимо выбрать тип управления в зависимости от условий, от решаемых задач. Тип может быть оперативным или стратегическим. Главным критерием при выборке типа управления должно быть поддержание стабильного баланса между стабильностью и инновациями.

Зрелость организации (третий и четвёртый этапы) заключается в том, что упор делается на стабильность и инновации, увеличивается выпуск продукции, расширяется рыночная ниша. На этой стадии важно вносить коррективы в структуру управления организацией, упразднять органы, выполнившие свою задачу, вводить новые подразделения [3, с.24].

Наиболее характерные симптомы развала организации на стадии упадка (пятый этап):

* снижение спроса ужесточает конкуренцию, усложняет ее формы;
* увеличивается конкуренция поставщиков;
* повышается роль цены и качества;
* возрастает сложность управления;
* снижается прибыльность.

Выше был рассмотрен один из подходов к пониманию жизненного цикла организации. В литературе рассмотрены и другие формы разбиения жизненного цикла организации на этапы. Например:

*Детство.* Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течении первых лет после возникновения организации. Из мировой практики известно, что большое число небольших организаций терпет неудачу в течении первых лет возникновения. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течении первых двух лет, четыре из пяти в течении пяти лет своего существования.

*Отрочество.* Во время этого переходного периода рост организации осуществляется несистемно, рывками, организация набирает силу, налаживается планирование, прогнозирование, расширяется прием на работу, усиливается координация и контроль.

*Ранняя зрелость*. Отличительные признаки этого периода – подразделения дают прибыль, используются должностные инструкции, вводится нормирование, начинают проявляться тенденции к бюрократизму, идет борьба за власть.

*Расцвет сил*. Идет сбалансированный рост прибыли. В организации стабильность, проходит внедрение инноваций, регулярно совершенствуются все элементы, у персонала управления – высокая квалификация, темпы роста ускоряются, организация начинает переоценивать свои успехи и возможности.

*Полная зрелость*. Организация действует сама по себе, царит благодушие. Уровень доходов приемлем, однако темпы роста замедляются. Симптомы руководством не принимаются во внимание.

*Старение*. Этот этап мог бы не наступить, если бы необходимость обновления осознавалась руководством. Конкуренты снижают рыночную нишу. Возникает бюрократическая волокита, неэффективна система контроля – идет “закупорка артерий”. Как показывает практика, трудно прекратить непродуктивную работу. Организация либо должна принять жесткую систему обновления, либо она постепенно начнет распадаться. Она откатывается вниз, назад, вновь начинается борьба за выживание.

*Обновление*. Организации чаще всего в состоянии подняться, для этого нужна новая команда руководителей для ее реорганизации.

Итак, многочисленные исследования показывают, что организации в течении жизненного цикла уверенно *развиваются*, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; *перестраиваются*, когда перестают отвечать избранным целям; *погибают*, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

## 1.3 Современные направления функционирования организаций

В настоящее время на переднем крае оказались 4 направления, отражающие изменения функционирования организаций:

1. Реинжиниринг, это перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это теоретические и практические шаги оздоровления организаций с реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе мотивации персонала. Цель – настройка управленческого механизма на овладение рынком.
2. Концепция внутренних (организационных) рынков корпораций. Это перенесение закономерностей рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность. Подразделения становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном обороте. Организационные рынки приводят к снижению расходов. Подразделения с экономической самостоятельностью внутри предприятия могут активно вносить изменение в организацию. Возникают сетевые организации и виртуальные корпорации. Новые объекты управления требуют новой управленческой теории [7, с.28].
3. Теория альянсов. Компании объединяются для того, чтобы использовать возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть использованы. Главное здесь – наличные человеческие ресурсы, их развитие, установление системы доверия. Профессиональные знания каждого партнера позволяют создать более эффективную организацию.
4. Концепция экологически осознанного руководства. Основа концепции – представление организации как части природного кругооборота. В центре внимания оказываются экологические вопросы:

* приобретение экологически чистых ресурсов,
* ограничение выбросов,
* сокращение отходов,
* снижение риска аварий,
* производство экологически чистых продуктов.

Осуществление данной концепции требует соответствующих систем управления. Вводится понятие экологической размерности, экологической эффективности. Речь идет о переходе от контроля за производством вредных веществ на конечном этапе к управлению использованием ресурсов на входе в систему и предотвращению образования вредных веществ.

# 2 ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 2.1 Модели формирования предприятий

В современной теории менеджмента выделяются две формы организации: механистическая модель и органическая модель. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Организационное проектирование, цель которого – достижение высокого уровня производства и эффективности на основе широкого использования правил и процедур, централизованной власти и высокой специализации работ.

В первой половине XX в. появилось множество публикаций, посвященных формированию структуры организации как одной из административных задач, включая планирование и управление. Авторы пытались определить принципы, которыми должны руководствоваться менеджеры при решении своих задач. Файоль предложил ряд принципов, которые оказались полезными в управлении большой угольной компанией во Франции. Некоторые из этих принципов относились к функции менеджмента; четыре из них относятся к механистической модели.

Принцип специализации. Файоль считал специализацию наилучшим средством для использования индивидов и групп работников. В его время предел специализации (то есть оптимальная точка) не был определен. Научный менеджмент предлагал ряд методов увеличения специализации работы. Эти методы, например рабочие стандарты, делают упор на технических, а не на поведенческих объемах работ.

Принцип одного направления. В соответствии с этим принципом работы должны быть сгруппированы по специальности: инженеры должны быть сгруппированы с инженерами, сбытовики – со сбытовиками, бухгалтеры – с бухгалтерами. Ведомственная основа, которая наиболее близко соответствует этому принципу, является функциональной основой.

Принцип власти и ответственности. По мнению Файоля, менеджеру должна быть дана значительная власть для выполнения возложенных на него обязанностей. Поскольку обязанности менеджеров высшего звена существенно более важны для будущего организации, чем обязанности нижнего, применение этого принципа неизбежно приводит к централизации власти. Централизация власти является логическим результатом не только потому, что высшая администрация более ответственна, но и потому, что она выполняет более сложную работу на своем уровне, в которую вовлечено много работников, а результаты отдалены от действий.

Скалярный цепочный принцип. Естественным результатом выполнения рассмотренных трех принципов является расположение менеджеров по рангам в цепи от верхней власти до самого нижнего уровня. Скалярная цепь является обычной для всех вертикальных связей в организации. Все связи от нижнего уровня должны проходить через соответствующий уровень в команде. Связи от верхнего уровня должны проходить через подуровни.

Труды Файоля стали частью литературы по данному вопросу. Такие ученые, как Муни и Рейли, Фоллет и Урвик, дали определения принципов, которыми необходимо руководствоваться при планировании структуры и управления организациями. Обсудим идеи одного из авторов, Макса Вебера, который внес важный вклад в механистическую модель, описав ее применение и введя термин «бюрократия».

Термин «бюрократия» имеет различные значения, например, традиционное значение концепции управления. В профессиональной лексике бюрократию относят к негативным явлениям в больших организациях: волокита, процедурные задержки и обычные препятствия планам. В работах Вебера, однако, бюрократия относится к особому способу организации коллективных действий. Интерес Вебера к бюрократии отражает его понимание путей развития иерархии управления, при котором одна группа может фактически доминировать над другими группами. Организационное построение включает доминирование в том смысле, что власть обладает законным правом требовать подчинения от других. Его поиск форм господства, складывающихся в обществе, привел его к изучению бюрократической структуры.

Согласно Веберу, бюрократическая структура «превосходит любую другую форму по точности, стабильности, дисциплине и надежности. Это дает возможность руководителям организации с высокой степенью точности предсказывать результаты управленческих действий и реакции на эти результаты». Бюрократия отличается от других организаций тем, что она «делает машину немеханическими способами производства». Эти слова выражают смысл механистической модели организации.

Для достижения максимальной выгоды от бюрократического подхода Вебер считает, что организация должна иметь следующие характеристики:

1. Все задачи должны быть разделены на специализированные работы. Благодаря специализации работодатели становятся экспертами по работам, и администрация может возложить на них ответственность за эффективное выполнение обязанностей.
2. Каждая задача выполняется в соответствии с системой абстрактных правил, обеспечивающих однородность и координацию различных задач. Такая практика дает возможность менеджеру исключить неопределенность при выполнении задачи из-за отдельных различий.
3. Каждый элемент и каждая служба организации рассчитаны на выполнение работы под руководством только одного менеджера. Менеджеры сохраняют свой авторитет благодаря делегированию задач от верхнего уровня иерархии. Существует непрерывная цепь в командной структуре.
4. Каждый служащий организации связан с другими служащими и клиентами безличным, формальным образом, сохраняя социальную дистанцию с подчиненными и клиентами. Цель такой практики обеспечить, чтобы личные качества и симпатии не влияли на выполнение задач организации.
5. Деятельность в бюрократической организации основана на технической квалификации работников, которая является защитой от произвольных увольнений. Аналогично продвижение осуществляется по старшинству и достижениям. Деятельность в организации рассматривается как пожизненная карьера, и возникает высокая степень лояльности.

Эти пять характеристик бюрократии описывают организации, которые Файоль считал наиболее эффективными. Файоль и Вебер описали один и тот же тип организации, функции которой очень эффективны для достижения целей организации «машиноподобным» образом.

К механистической модели относятся такие виды организационных структур как линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная структуры.

Механистическая модель обеспечивает высокий уровень эффективности за счет следующих структурных характеристик:

1. Высокая комплексность, поскольку делается упор на специализацию работ;

2. Высокая централизация, поскольку делается акцент на полномочия и ответственность;

3. Высокая степень формализации, поскольку функции выделяются в качестве основы управления.

Эти организационные характеристики и практические результаты составляют основу широко используемой организационной модели. Однако использована, может быть, не только механистическая модель.

Органическая модель организационного проектирования направлена на достижение высоких уровней адаптивности и развития при ограниченном использовании правил и процедур, децентрализации власти и относительно низкой степени специализации. Органическая модель организационного проектирования резко отличается от механистической модели, поскольку их организационные характеристики являются результатом различных критериев эффективности. В то время как механистическая модель стремится к максимальной эффективности и производительности, органическая модель стремится к максимальным удовлетворенности, гибкости и развитию [7, с.38].

Органическая организация обладает гибкостью и приспособляемостью к окружающей среде, потому что предполагает большее использование человеческого потенциала. Менеджеры поощряются за практические достижения, что способствует росту персонала и повышению его ответственности. Процессы принятия решения, контроля и выработки цели децентрализованы и разделены на всех уровнях организации. Связь осуществляется по всем направлениям, а не только сверху вниз по цепи команды. Такие действия направлены на улучшение существа органической модели: организация будет эффективна в той степени, в какой ее структура «обеспечивает максимальные возможности работнику во всех взаимодействиях и во всех отношениях с организацией; каждый член, с учетом его прошлого опыта, ценностей, устремлений и ожиданий, считает подход благоприятным и способствующим созданию и поддержанию чувства личного достоинства и значимости» [7, с.43].

Модель организации, которая создает у индивидов чувство персональной значимости и ответственности и обеспечивает удовлетворенность, гибкость и развитие, имеет следующие характеристики:

1. Она относительно проста, поскольку снижает значение специализации и расширяет диапазон работ;
2. Она относительно децентрализована, поскольку не делает упора на власти и увеличивает глубину работ;
3. Она относительно неофициальна, поскольку делает упор на продукте и потребителе как основах управления.

Ведущий идеолог применения органической модели – Ренсис Ликерт. Его исследования в университете Мичигана позволили ему утверждать, что органическая структура резко отличается от механистической организации по ряду структурных аспектов. Важнейшие различия представлены в приложении А.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде. К органической модели относятся такие виды организационных структур как матричная, структура по проекту.

## 2.2 Формы организации предприятий

Самостоятельным субъектом хозяйствования является предприятие, создаваемое для производства продукции и оказание услуг в целях удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли. Оно самостоятельно осуществляет свою деятельность, продает выпускаемую продукцию и использует прибыль. Учредительными документами предприятия являются ее устав, решение (протокол) о создании и учредительный договор. В уставе определяется организационно-правовая форма, органы управления и контроля, порядок распределения прибыли и образования фондов. Кроме того, разрабатывается положение об организационной структуре конкретного предприятия, которое должно регламентировать:

* основные направления деятельности предприятия,
* основные функции управления предприятием,
* тип структуры (линейно-функциональная, матричная и др.),
* состав организационных звеньев предприятия и порядок их работы,
* выделение обслуживающих подразделений,
* формирование центра прибыли,
* определение порядка осуществления контрольных функций др.

В соответствии с гражданским кодексом РФ, действующим с 1995 года, юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в различных организационно-правовых формах. Основными из них являются следующие:

Коммерческие организации, которые, в свою очередь делятся на:

* акционерные общества ;
* хозяйственные товарищества или общества;
* кооперативы.

Некоммерческие организации, которые, в свою очередь, делятся на:

* общественные и религиозные организации и объединения;
* некоммерческое партнёрство;
* учреждения;
* фонды;
* ассоциации и союзы.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Основанные на праве хозяйственного ведения и оперативного управления, которые могут функционировать как для получения прибыли, так и для выполнения определённых функций.

Рассмотрим более подробно приведённые организационно-правовые формы организаций.

Акционерные общества (АО) представляют собой основную организационно-правовую форму предпринимательской деятельности среднего и крупного капитала. Капитал АО разделен на определенное число акций, которые обычно объединяются в пакеты. Владельцы пакетов акций – акционеры являются совладельцами АО. Как юридическое лицо АО имеет в собственности обособленное имущество и выступает как самостоятельный субъект права, подчиняясь правовым нормам, установленным Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об акционерных обществах». Последний определяет порядок создания и правовые положения АО, права и обязанности акционеров, защиту их прав: право голоса на общих собраниях, право на получение дивидендов и т.д. [2, с.53]

АО могут быть двух типов: открытые (ОАО) и закрытые (ЗАО). Различие между ними заключается в том, акции ОАО свободно продаются на рынках ценных бумаг и другими способами, а акции ЗАО продаются только по решению Правления.

Действующее законодательство предусматривает создание АО путем учреждения, а также реорганизации в виде слияния, разделения, преобразования, выделения, присоединения и т.п. Также предусмотрена трехзвенная система управления, включающая общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет) и исполнительный орган (рис. 2.1).

Общее собрание акционеров

Совет директоров

Исполнительный орган

Управленческие подразделения

Управление производством

Управление капиталом

Ревизионная комиссия

Аудитор

Производственные подразделения

Рис. 2.1 – Процесс создания акционерного общества

В зависимости от конкретных условий эта система может быть видоизменена.

Общее собрание акционеров – высший орган управления АО. С точки зрения состава – это весьма неоднородный орган, так как акционеры могут быть разделены, как минимум, на три группы:

1. Акционеры, приобретающие акции в целях спекуляции ими в качестве рантье. Это мелкие акционеры, им принадлежит небольшая доля собственности, они заинтересованы в получении высоких дивидендов. Они могут свои акции продать или купить, в зависимости от конъюнктуры на рынках.
2. Акционеры – работники предприятия. Им не безразлична судьба их предприятия, где они получают заработную плату и социальные льготы. Поэтому они не склонны к продажам своих пакетов акций и отрицательно относятся к акционерам первой группы.
3. Крупные акционеры, приобретающие акции из предпринимательских соображений: для развития производства, реконструкции и продажи предприятия, приобретение мелких пакетов акций с целью укрупнения и последующей перепродажи и т.д. Эта группа акционеров фактически управляет АО, назначая совет директоров. К акционерам первой группы они относятся как к источнику каких-то дополнительных возможностей по обогащению и, как правило, не очень с ними считаются. К акционерам второй группы они, как правило, относятся как к фактору стабильности АО.

Влияние указанных категорий акционеров на решения, принимаемые собранием различно в зависимости от распределения между ними акций.

Общее руководство деятельности АО осуществляет совет директоров (наблюдательный совет), количественный состав которого от 5 до 9 человек. Введение в действие ФЗ «Об акционерных обществах» внесло существенные изменения в деятельность Совета директоров. Члены стали избираться на год, переизбираться и досрочно складывать свои полномочия. Усилена роль и ответственность его членов, совет отвечает за стратегию развития АО и за приоритетные направления этого развития, за рост уставного капитала, за размещение облигаций и т.д. Требования к Совету директоров определены в Уставе АО. Все вопросы управления текущей деятельностью АО решает исполнительный орган АО – Правление, на которое возложена организация выполнения общих решений собрания акционеров и Совета директоров. Компетенция этого органа определяется Уставом АО, права и обязанности устанавливаются договором, который члены Правления заключают с Советом директоров [2, с.63].

Правление АО обычно состоит из двух типов представителей – работающих и неработающих в АО. Записанные в Уставе функции правления АО, как правило, практически трудно выполнимы, так как отдельные члены Правления всегда тесно связаны с высшим руководством АО и попадают в Правление не имея необходимых навыков и компетентности. Кроме того, у них могут быть свои программы использования АО, не совпадающие с действительным их развитием. Простые акционеры имеют мало шансов получить членство в Правлении. Поэтому создание эффективных систем управления текущей производственно-хозяйственной деятельностью АО должно осуществляется путём своевременного пересмотра системы управления и при отсутствии надлежащего управления применять процедуры внешнего управления.

Обширный сектор российской экономики занимают акционерные общества с государственным капиталом. По критерию участия в капитале можно выделить три группы АО: со 100% государственным капиталом, с принадлежащим государству контрольным пакетом акций, с пакетом акций, не являющимся контрольным.

Практика управления АО в России показала достаточно низкую её эффективность. Основные проблемы здесь: недостаточный уровень развития рынка ценных бумаг, отсутствие гарантии защиты прав акционеров на получение дивидендов, отсутствие права на получение полной информации о работе АО, постоянных противоречий между собственниками-акционерами и управляющими директорами и др.

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на доли (вклады), принадлежащие его отдельным участникам. Участниками их могут быть граждане и юридические лица. Государственные органы и органы МСУ не вправе выступать их участниками. Различают:

* полное товарищество, то есть такое, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом;
* товарищество на вере (коммандитное товарищество), то есть такое, в котором наряду с выше названным полным товариществом, имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков в пределах внесенных ими вкладов, но при этом не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности;
* общество (товарищество) с ограниченной ответственностью – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники отвечают по обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими долей;
* общество с дополнительной ответственностью – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники такого общества солидарно несут ответственность по его обязательством всем своим имуществом в размере, пропорционально стоимости их вкладов.

Кооператив – это добровольное объединение граждан для совместной деятельности (производство, переработка, сбыт, оказание услуг и т.д.), основанное на их личном трудовом участии и на объединении их имущественных паёв. Если результаты совместного труда членов кооператива реализуются на рынках, то такой кооператив называется производственным (артелью), если результаты совместного труда потребляются самими членами кооператива, то – потребительским. Кооператив в процессе своего существования может переходить из статуса производственного в статус потребительского и наоборот несколько раз (например, гаражно-строительный кооператив на начальном этапе – строительства и продажи гаражей является производственным, затем на этапе эксплуатации гаражей, принадлежащих своим членам – потребительским, а затем при открытии на своей территории автосервиса для всех желающих – снова производственным) [8, с.44].

Некоммерческие организации (НКО) – это такие организации, основной целью которых не является получение прибыли и распределение её между членами организации. НКО, как правило, создаются для выполнения каких-либо функций независимо от того является ли их выполнение прибыльным или убыточным. Они могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций и объединений, задачей которых является удовлетворение физических лиц в социальных, культурных, информационных, религиозных, спортивных и иных потребностях не имеющих коммерческого характера. Могут они создаваться и в форме некоммерческих партнерств, отличие которых от предыдущей категории заключается только в том, что их членами могут быть как физические, так и юридические лица. Особую категорию в НКО составляют фонды, представляющие собой организации с учредителями, но без членства и предназначенные для выполнения каких-либо специальных функций (например, предвыборные фонды). Близкую к фондам категорию НКО составляют ассоциации и союзы, в которых учредители являются одновременно и их членами, имеющими полную юридическую и хозяйственную самостоятельность. Ассоциации и союзы также предназначены для выполнения каких-либо специальных функций (например, ассоциация юристов или футбольный союз).

Государственным или муниципальным унитарным предприятием (ГУП или МУП соответственно) называется организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Имущество является неделимым и не распределяется по паям. Как правило, ГУПы и МУПы являются некоммерческими, прибыли не имеют и выполняют конкретную государственную (например, производство вооружения и боеприпасов) или муниципальную (например, снабжение водой) функцию. ГУПы и МУПы, приносящие прибыль, рано или поздно должны быть приватизированы [3, с.75].

Согласно действующему законодательству государство и муниципалитеты прямо не вмешиваются в деятельность организаций и предприятий независимо от их организационно-правовой формы. Вместе с тем, они устанавливают определённые условия их функционирования, например:

* установление нормативных требований к содержанию предпринимательской деятельности через стандарты качества, экологические стандарты, санитарные нормы и т.д.,
* определение процедур ведения хозяйственной деятельности путем выдачи лицензий,
* введение санкций за отступление от норм законодательства.

Важной функцией государства и муниципалитетов также является содействие развитию предпринимательства, которое заключается в формировании среды благоприятной для проявления деловой активности экономическими субъектами.

Как выше уже было отмечено, с переходом к рынку в корне меняются задачи и характер управленческой деятельности предприятия. На первый план выходит цель получения прибыли. Адаптация предприятий к рыночным условиям требует изменения выполняемых функций, дополнения структур новыми звеньями, пересмотра системы полномочий и ответственности.

## 2.3 Формы организации малых предприятий

В мировой практике нет унифицированного определения малого предприятия. В разных странах используется свыше 50-ти различных статистических показателей, характеризующих малые и средние предприятия, однако главный количественный показатель – численность работающих. Согласно российскому законодательству, выделение малых предприятий производится по предельным уровням численности персонала по отраслям: в промышленности, строительстве и на транспорте – 100 человек; в науке, научном обслуживании, в сельском хозяйстве – 50 человек; в розничной торговле и бытовом обслуживании населении населения – 30 человек; в остальных отраслях – 50 человек. Для малых предприятий, имеющих юридическую самостоятельность, характерна финансово-хозяйственная независимость, упрощенная оргструктура, способность к быстрой перестройке. На начало 2000 года доля малых и средних фирм в % к общей численности занятых составляла в странах ЕС – 72%, США – 58%, Японии – 78%, России – 10%. Структура малого бизнеса в России на этот период следующая: промышленное производство – 29.1%, торговля и общественное питание – 27.9%, строительство – 18.5%.

Малые предприятия могут создаваться на основе любых форм собственности отдельными гражданами, предприятиями, организациями и государственными органами. Для образования новых и развития действующих малых предприятий создаются целевые фонды за счет добровольных взносов предприятий, организаций и граждан, в том числе иностранных. Весьма часто на малых предприятиях право собственности и право распоряжения совмещаются, руководитель принимает на себя решение большинства проблем. С увеличением масштабов производства оргструктура усложняется, права собственности разделяются [7, с.93].

В России сформированы институты государственной поддержки и развития малого предпринимательства, происходит становление негосударственной инфраструктуры. Среди них выделяют организации двух типов: формирующиеся самостоятельно и при участии государства. К организациям первого типа относятся биржи, посреднические организации, коммерческие банки, консалтинговые фирмы и др. Второй тип организаций – это инвестиционные и инновационные фонды с государственным или смешанным капиталом и т.д. Используются различные формы государственной поддержки: прямое субсидирование, жесткий контроль и регулирование, исполнение определенных функций. Обязанность государственных органов состоит в предоставлении малым предприятиям информации о действующем законодательстве, возможных партнерах, биржевых сводках, котировании акций по минимально возможным расценкам и др.

Любой начинающий предприниматель после регистрации своего предприятия имеет право:

* открыть счет в банке,
* получить кредит,
* получить информацию о потенциальных партнерах,
* повысить свою квалификацию,
* организовать реализацию продукции и услуг.

В федеральных программах предусматривается выделение следующих основных направлений по государственной поддержке малого предпринимательства:

* формирование нормативно-правовой базы,
* совершенствование системы финансовой поддержки,
* информационное обеспечение,
* содействие внешнеэкономической деятельности и т.д.

Дальнейшее расширение перечня мероприятий по поддержке малого бизнеса это:

* оснащение малых предприятий современным оборудованием и технологиями,
* создание системы лизинга оборудования,
* содействие выходу их на международный рынок,
* повышение квалификации персонала и т.д.

3 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЙ

## 3.1 Понятие и сущность организационной структуры, ее зависимость от формы организации

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 [5, с.101].

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.

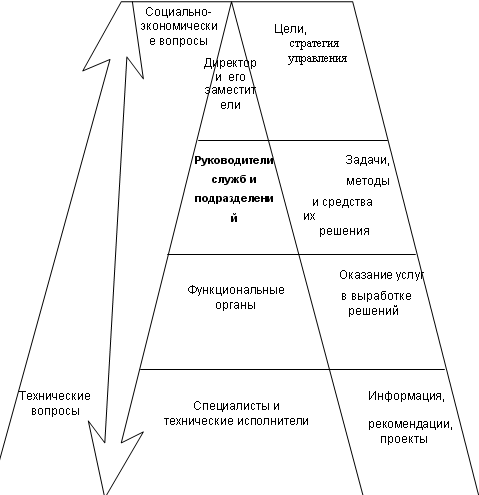


Рис. 1. Схема иерархии организационной структуры

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 [7, с.56].

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.

## 3.2 Виды организационных структур

Существуют следующие организационные структуры управления:

1. Линейная;
2. Многолинейная (функциональная);
3. Линейно-штабная.

*Линейная организационная структура управления*

Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Схематически линейная структура управления представлена в Приложении Б.

Как видно из схемы Приложения Б, в линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада, отдел и т.д.).

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (Приложение Б).

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены многолинейной структурой.

*Многолинейная (функциональная) организационная структура управления организацией*

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из Приложения В, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, многолинейная структура имеет свои преимущества и недостатки (Приложение В).

Недостатки как линейной, так и многолинейной структур управления в значительной степени устраняются линейно-штабной структурой.

*Линейно-штабная организационная структура управления*

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-штабная структура включает в себя специальные функциональные подразделения (штабы) при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации ( Приложение Г).

Линейно-штабная структура так же имеет свои положительные моменты и недостатки (Приложение Г).

## 3.3 Виды производственных структур

Помимо организационных структур управления имеются и производственные структуры управления. Данная структура управления предприятия определяется составом его производственных звеньев и формой их взаимосвязи при осуществлении производственных процессов. В зависимости от характера закрепляемых за подразделениями и службами заданий, то есть в зависимости от их специализации и формы кооперации различают следующие классические формы производственных структур управления, а именно:

1. Дивизиональная;
2. Функциональная;
3. Матричная;
4. Проектная.

*Дивизиональная структура управления*

Совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. Схема дивизиональной структуры управления представлена в Приложении Д.

При территориальном подходе к построению структуры такой организации, каждое из входящих в нее подразделений (предприятий) специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. Это позволяет сэкономить средства за счет сосредоточения в одном месте коммерческих операций, лучше учитывать местные условия, поддерживать личные контакты.

При продуктовом подходе к формированию структуры организации, каждое из входящих в нее подразделений сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех групп потребителей, проживающих на территории, где действует данная фирма. За счет специализации производства удается значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать на реальные потребности рынка.

Рыночный подход к формированию организационной структуры состоит в том, что каждое подразделение выпускает продукцию или оказывает услуги, ориентируясь на определенную группу покупателей, в совокупности образующих рынок.

Наконец, инновационный подход предполагает создание в рамках организации специальных центров, занимающихся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг. Получается, что, пока одни подразделения выпускают пользующуюся в настоящий момент спросом продукцию, другие уже готовят ей замену (проектируют, налаживают выпуск). Это сообщает организации дополнительную конкурентоспособность и устойчивость.

Таким образом, область применения дивизиональной структуры управления:

1. Многопрофильные предприятия;
2. Предприятия, расположенные в различных регионах;
3. Предприятия, осуществляющие сложные инновационные процессы.

Подразделения, образующие дивизиональную структуру, объединены между собой, а также с общим центром производственными, финансовыми и административными связями.

Производственные связи могут быть как технологическими, так и продуктовыми. Технологические основываются на том, что каждое подразделение выполняет лишь отдельные операции в цепочке изготовления конечного изделия. Их деятельность не воплощается в законченном продукте, имеющем самостоятельное значение. Продуктовые связи предполагают, что имеет место обмен законченными изделиями, которые предназначены для использования не только внутри организации, но и на стороне.

В рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов, задает цели и основные стандарты их деятельности, контролирует их выполнение.

Финансовые связи реализуются либо через формирование внутри организации и последующее перераспределение между ее подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью. Последний отслеживает правильность расходования денег, своевременность их поступления и пр.

Специфические задачи менеджмента при дивизиональной структуре управления:

1. Обоснование критериев, выделение проектов и продуктовых групп;
2. Тщательный подбор руководителей подразделений;
3. Обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
4. Предотвращение внутри фирменной концепции между продуктовыми группами;
5. Предотвращение сепаратистского автономного развития продуктовых групп;
6. Приоритет линейных руководителей над специалистами.

Крупные современные организации, имеющие дивизиональную структуру, существуют, как правило, в форме акционерных обществ и их объединений (акционерные компании, холдинги, финансово-промышленные группы).

Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления указаны в Приложении Д.

*Функциональная структура управления*

Структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки. Схема функциональной структуры управления представлена в Приложении Е.

Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений: производственный, управленческий, социальный.

Обособление отдельных подразделений в рамках блоков осуществляется уже в соответствии с одним из рассмотренных выше подходов или несколькими одновременно. Например, цехи могут организовываться с учетом выпускаемой продукции, а участки – исходя из применяемых в них технологий.

В производственный блок входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных подразделений; подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы; экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции. Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений производственной структуры различна – не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т.п.

К управленческому блоку относятся предпроизводственные подразделения (НИОКР и пр.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Наконец, третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы – оздоровительные центры, клубы, детские учреждения, базы отдыха.

Функциональному подходу соответствует структура гигантов индустрии, создававшихся до начала второго этапа современной НТР, то есть до 1970-х гг., например, Уралмаша, Магнитогорского металлургического комбината и т.п. На таких предприятиях существовали практически все виды производств, обеспечивавших необходимые условия для массового выпуска однородной или близкой по ассортименту продукции. Это делало ее дешевой и конкурентоспособной. Теперь же за счет внедрения новых технологий, всеобщей компьютеризации производственных процессов и т.п. На них сегодня можно с успехом выпускать не только конкурентоспособные по уровню затрат изделия и услуги, но и обеспечивать их необходимое качество и разнообразие. Поэтому крупные и сверхкрупные предприятия свои решающие позиции в экономике утратили.

Многие предприятия, в сущности, превратились в подразделения, обладающие значительной производственной и хозяйственной самостоятельностью и разбросанные порой по всему миру.

Области применения функциональной структуры управления:

1. Однопродуктовые предприятия;
2. Предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
3. Крупные специализированные предприятия;
4. Научно-исследовательские и проектно - конструкторские организации;
5. Узкоспециализированные предприятия.

Специфическими задачами менеджмента при функциональной структуре управления являются:

1. Сложность коммуникаций;
2. Тщательный подбор специалистов руководителей в функциональных подразделениях;
3. Выравнивание загрузки подразделений;
4. Обеспечение координации функциональных подразделений;
5. Разработка специальных мотивационных механизмов;
6. Предотвращение сепаратистского развития функциональных подразделений;
7. Приоритет специалистов над линейными руководителями.

Основные же преимущества и недостатки функциональной структуры представлены в Приложении Е.

*Матричная организационная структура управления*

Создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

Как видно из Приложения Ж, в установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

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

Матричная структура управления так же имеет свои преимущества и недостатки (Приложение Ж).

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Применяются матричные структуры в следующих областях:

1. Многопрофильные предприятия со значительным объемом НИОКР;
2. Холдинговые предприятия.

Матричные структуры управления, дополнившие линейную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Основными задачами менеджмента при матричной структуре управления являются:

1. Обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
2. Выделение состава функциональных служб и подразделений;
3. Тщательная подготовка положений об отделах и должностных инструкциях;
4. Разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
5. Обеспечение централизованного управления по объектам.

*Проектные организационные структуры управления*

Под проектом обычно понимают детально разработанный чертеж, план, в соответствии с которым будет осуществляться решение какой-то разовой задачи. В управлении проект – это, кроме того, временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ. Как правило, эти работы заключаются в проведении научных и практических экспериментов, освоении нового вида продукции, технологии, методов управления, что всегда связано с риском неудачи и финансовых потерь. Организация, состоящая из подобного рода подразделений, получила название проектной (Приложение З).

Проектные структуры мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации, используемые в проекте ресурсы, по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур по карману далеко не всем организациям, несмотря на то, что подобный принцип организации работы весьма плодотворен.

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а так же за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Таким образом, областью применения проектной структуры являются:

1. При создании нового предприятия;
2. При создании нового инновационного продукта;
3. Учреждения, дочерние фирмы или филиалы;
4. Проведение масштабных НИОКР;
5. Временная организация, создаваемая для решения отдельных задач.

Специфическими задачами менеджмента при проектной структуре управления:

1. Обоснование критериев, выделение целевых проектов;
2. Специфические требования к подбору руководителей проекта;
3. Обеспечение единой инновационной политики;
4. Предотвращение конфликтов вследствие дойного подчинения сотрудников;

5. Разработка специальных инновационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию.

# 4. Перспективы развития форм организации предприятий

## Интеграция форм организации предприятий

Интеграция форм организации предприятий выражается в образовании крупных предприятий, корпораций, финансово-промышленных групп и т.д.

Формирование корпоративных структур – одна из важнейших тенденций развития современной экономики. Она начинает проявляется и в России. Рассмотрим основные виды корпоративных организаций: корпорация, холдинг, консорциум, картель, синдикат, трест.

Корпорация – это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо.

В основе корпоративного процесса лежит стремление решить две фундаментальные проблемы рыночной экономики. Первая заключается в привлечении стороннего капитала для осуществления крупных проектов, вторая – в распределении риска. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить свои сбережения на части, вложив их в большое число компаний.

В современных условиях определяющей тенденцией в управлении корпорациями становится применение как традиционных, так и современных форм организационных структур, переход от централизованного к децентрализованным системам управления, заключающимся в отделении общекорпоративного уровня от производственно-хозяйственного. В этом случае аппарат управления отделениями наделяется достаточно широкими полномочиями по решению текущих вопросов, а высшее руководство занимается долгосрочным прогнозированием [7, с.115].

Для экономики России создание корпораций является свидетельством подъема и прогресса в экономике.

Холдинг (холдинговая компания) – организация, владеющая контрольными пакетами акций других предприятий с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

Холдинг - это специфическое ядро современных корпораций и других структур. По характеру деятельности холдинги разделяются на чистые и смешанные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно - управленческими фикциями по отношению к дочерним обществам, смешанные дополнительно решают предпринимательские задачи.

Функционирование холдинговых компаний на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями: возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя, экономия на услугах торговли, возможность варьирования финансовыми ресурсами в рамках системы и др. Холдинг может контролировать значительное число компаний, различных по сфере деятельности [7, с.117].

Высшим органом управления холдинговой компанией является общее собрание акционеров, а ее исполнительным органом – Правление. Правление директоров дочерних предприятий назначается руководством холдинга. В ведении головной компании находятся вопросы выработки стратегий, целей развития, координации связей между субъектами холдинговой системы, единое финансовое руководство в целях оптимизации распределения ресурсов и привлечения капитала, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность.

Холдинговая компания считается диверсифицированной, если ее дочерние общества не имеют между собой технологических и функциональных связей. В этом случае холдинг решает только финансовые проблемы.

По формам собственности холдинги можно подразделить на государственные, частные и смешанные. Государственные холдинги обеспечивают решение задач, стоящих перед государством, но наибольший процент занимают частные.

Консорциум – организация, создаваемая на основе соглашений между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государством для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению науко- и капиталоемких проектов, в том числе международных.Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала при сохранении юридической и экономической самостоятельности партнёров.

Создаются консорциумы в виде товариществ с ограниченной ответственностью, АО и т.п. Консорциумы бывают временными и постоянными. Временные организуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов и для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы осуществляют операции по размещению займов определенной страны, операции с ценными бумагами отдельных АО и т.п. Консорциумы, как правило, возглавляются крупным банком, имеющим сеть филиалов и агентств. Члены консорциума имеют право на получение комиссионного вознаграждения.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов выбирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Он представляет интересы консорциума перед заказчиками и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их доли в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например долевая, солидарная.

Конгломерат – это организация, представляющая собой объединение различных предприятий вне зависимости от их отраслевой принадлежности и нацеленное на максимизацию общей прибылей. Конгломераты подразделяются на три группы: функциональные, рыночные, чисто конгломераты.

Главной сферой интересов конгломерационных слияний становятся молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с наукоемкой продукцией. Создание конгломератов в странах с развитой рыночной экономикой происходит крайне неравномерно.

Картель – объединение производственных предприятий, при котором между его участниками заключается соглашение по ряду вопросов: цен, рынков сбыта, условий найма и т.д., но при этом сами участники не утрачивают производственной и финансовой самостоятельности.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам не ниже предусмотренных соглашением, о производстве количества продукции по квотам, о разграничении рынков сбыта. В некоторых странах создаются картели в соответствии с какими-либо общественными интересами, в других странах – для помощи отраслям, переживающим спад из-за общего спада экономики страны и т.п.

Синдикат – объединение предприятий одной отрасли по контролю за сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли. Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют юридическую, но теряют коммерческую самостоятельность. Сбыт продукции осуществляется через специальный орган – сбытовую контору, которая принимает продукцию предприятий по ценам, заранее установленным синдикатом. Концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную прибыль от закупки сырья по заниженным ценам и продажи продукции по завышенным ценам [7, с.118].

Синдикаты создаются в форме АО, участниками синдиката могут быть предприятия, тресты, концерны. Взаимоотношения участников носит, однако, конкурентный характер, появляющийся, в частности, в борьбе за заказы и квоты. Наибольшее распространение в начале ХХ века синдикаты получили в Германии, Франции и России (синдикат сахарозаводчиков). В современных условиях синдикат как форма монополистического объединения одноотраслевого профиля утрачивает свое значение.

Трест – объединение различных предприятий на уровне слияния собственности, при котором они полностью утрачивают производственную и коммерческую самостоятельность.

Создаются тресты обычно в форме акционерных компаний. Предприниматели-владельцы предприятий, вступая в трест, становятся его акционерами, при этом их предприятия подчиняются единому руководству. Во главе треста стоит правление, каждый участник треста получает определенный пакет акций в соответствии со всей долей капитала. Соответственно этому он получает право на участие в делах треста и на определенную долю прибыли.

Тресты имеют разновидности в зависимости от степени слияния. Однако эта форма объединения считается устаревшей. На смену ей пришли консорциумы, конгломераты и другие более прогрессивные формы.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – многофункциональная организация, образующаяся в результате объединения предприятий, кредитно-финансовых институтов и других организаций с целью получения максимальной прибыли, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке. Это перспективный путь формирования современного крупного производства.

ФПГ – крупные интегральные структуры различных видов. Они могут образовываться по принципу горизонтальной интеграции, когда объединяются однопрофильные производства, и по принципу вертикальной интеграции, когда объединяются предприятия по технологическим цепочкам.

Основными источниками финансирования деятельности ФПГ выступают инвестиционные кредиты банков-участников, финансирование из бюджета по целевым программам, кредиты банков, не являющихся участниками ФПГ, собственные средства предприятий. В России в настоящее время ФПГ являются партнерами государства по выработке и реализации стратегии форсированной модернизации экономики [7, с.120]

Транснациональная корпорация (ТНК) – это особый вид корпорации, осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества. Особенностью ТНК является то, что владельцами капитала являются граждане одно страны (материнской), а её деятельность распространяется на многие страны. Проникновение ТНК в другие страны происходит, главным образом, за счёт приобретения там предприятий и организаций. На настоящем этапе развития ТНК – это основной субъект мирового рынка. Они выступают преимущественно в форме международных трестов и концернов, их направленность – производство.

В мировой литературе по теории организаций делаются различия между глобальными, транснациональными, многонациональными и международными компаниями. Суть различий представлена ниже в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Различия глобальных, транснациональных, многонациональных и международных компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Тип компаний | Основные характеристики |
| Многонациональная | Правление определяет финансовую политику, но в то же время предоставляет дочерней компании значительную автономию при разработке стиля управления и при решении местных проблем. |
| Глобальная | Централизует свою стратегическую, управленческую и маркетинговую политику. Выгода достигается за счет экономии и деятельности на глобальном уровне. Продукция разрабатывается для удовлетворения потребностей целого ряда стран. Специфические местные условия игнорируются. |
| Международная | Правление сохраняет значительный контроль над системами управления дочерней компании и маркетинговой политикой. Продукция разрабатывается для внутреннего рынка. Гибкое управление жизненным циклом продукции. |
| Транснациональная | Сочетает свойства трех предыдущих компаний. |

Деятельность ТНК строится на основе взаимодействия ее подразделений, поощряя распределение между ними потоков материальных ресурсов, готовой продукции и капитала. Развитие рынков на транснациональной основе во многом зависит от уровня профессионализма руководителей, способных управлять интегрированным производством мирового масштаба.

Совместное предприятие (СП) – это объединение двух и более предприятий, имеющих разную национальную принадлежность, в одно, базирующееся на территории одной из стран, с целью использования открывающихся возможностей.

По своей оргструктуре СП могут подразделяться на закрытые АО и открытые АО, распределение прибыли идет пропорционально доли участия в уставном капитале. Отличительной особенностью структуры управления СП является равноправие сторон в процессах принятия решений, стратегическом планировании, контролю за деятельностью предприятия. Оперативное руководство осуществляется высшим органом управления компании, назначаемым совладельцами СП. Структура управления СП укладывается в рамках традиционных схем управления компаниями: функциональная, дивизиональная, матричная и т.д. и зависит от специфики СП.

Существует множество определений СП, но в любом случае их основные характеристики должны быть следующими:

* СП создается с помощью инвестиций двух или более материнских фирм,
* СП – это юридически самостоятельная организационная единица, не принадлежащая полностью ни одной из материнских фирм,
* контроль осуществляется совместно материнскими фирмами,
* материнские фирмы не зависят друг от друга и т.д.

Основной фактор успеха СП – это выбор партнера, создание обстановки доверия и уважения. Однако здесь кроется и много проблем: различия в оргкультуре, сокрытие информации, неуважение друг друга, личные пристрастия и т.д.

## 4.2 Требования к построению организаций будущего

Обобщение требований к организации управления в организации позволяет назвать следующие их разновидности:

* ориентация на предвидение, которое должно быть базой принятия управленческих решений;
* интеграция функций (производство, сбыт, маркетинг и др.), которая должна привести к матричной модели управления;
* глобализация, т. е. необходимость фирмы находить любые виды ресурсов не только в своей стране, а в любой части мира;
* распространение информационных технологий для достижения устойчивых конкурентных позиций на рынке;
* ориентация на акционера как необходимость перехода к организациям как открытым системам;
* гибкость и адаптивность, что потребует определенной системы переподготовки персонала;
* ориентация на качество работы, чтобы быть уверенным в создании добавочной стоимости;
* конкуренция, основанная на времени, является новым параметром бизнес-стратегии; компании-лидеры уделяют все большее значение оперативности бизнеса; задержка с выходом на рынок на полгода может привести к потере трети ожидаемой прибыли;
* возрастание роли инноваций из-за конкуренции на рынке.

Указанные характеристики взаимосвязаны. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития.

Характерной чертой последних лет и предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции управленческой деятельности. Дальнейшее развитие специализации – тупиковый путь, поэтому курс берется на развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские с минимальным числом уровней [7, с.165].

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении в ближайший период должны стать *предвидение* и *лидерство*. Можно выделить следующие характеристики *эффективного предвидения*:

* простота и ясность целей, возможность их оценки;
* цели, стимулирующие организацию к более высоким достижениям, их достижимость;
* возможность для всех работников вносить свой вклад в реализацию цели и др.

Известный ученый Питер Дракер (Друкер), работы которого в области управления стали хрестоматийными, в своем докладе «Бизнес и управление» на конференции по созданию новых организаций отметил, что в ХХ1 веке изменятся принципиальные основы деятельности предприятий – от базирующихся на рациональной организации до базирующихся на знаниях и информации. В организациях ХХ1 века по преимуществу будут работать специалисты, которые направляют деятельность с помощью обратной связи от коллег, потребителей и стратегических центров организаций. Происходящая в настоящее время революция в информационных технологиях – глобальный процесс. Управленцы могут реально лидировать только в том случае, если они широко используют информационные технологии и умеют накапливать, овладевать, обобщать информацию о внешней среде.

Для более четкого понимания основных тенденций развития управления можно выделить несколько основных фаз его эволюции:

1. На рубеже XIX–XX столетий функции управления отделились от собственности, управление стало профессиональным. Опыт реорганизации американских фирм и железных дорог способствовали повышению престижа наёмного управляющего.

2. Спустя 20-30 лет произошло следующее фундаментальное изменение характера управления. Стали создаваться административно-командные организации с вертикальной иерархией, ориентацией на децентрализацию, с разделением политики и оперативной деятельности. Эти процессы продолжаются и в настоящее время.

3. В настоящее время организация управления вступает в 3 фазу: происходит переход от командно-контрольной организации к информационно-ориентированной. Основные направления изменений представлены ниже (табл. 4.2).

Таблица 4.2 - Переход от современной модели к будущей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Объект изменения* | *Современная модель* | *Будущая модель* |
| Организация | Иерархия | Сеть |
| Структура | Самодостаточность | Взаимозависимость |
| Ожидания работающих | Удовлетворение насущных нужд | Качественный рост персонала |
| Руководство | Автократичность | Целевая ориентация |
| Рабочая сила | Однородная | Принадлежность к разным культурам |
| Работа | Индивидуальная | Групповая |
| Рынки | Внутренние | Глобальные |
| Ориентация | Прибыль | Потребители |
| Ресурсы | Капитал | Информация |
| Управление | Совет директоров | Разные комбинации органов управления |
| Качество | Достижение заданного уровня | Достижение возможно высокого уровня |

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация в ХХ1 веке. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней управления и численность руководителей составит 1/3 от их современного количества.

## 4.3 Основные свойства организаций будущего

Главным качеством организации будущего, обеспечивающим её выживание, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамично изменяющейся окружающей среде [7, с.175]. Поэтому в качестве основных свойств организаций будущего можно предположить следующие:

* *Организационная гибкость.* Организация будущего должна быть гибкой, мобильной, с готовностью принимать изменения. Динамика организационных изменений будет зависеть от развития техники и технологий бизнеса. Тенденции к исчерпанию ресурсов будут усиливаться, поэтому гибкость должна стать элементом организационной культуры.
* *Культ индивидуума.* Главное условие развития индивидуума предполагает рост оплаты труда, профессиональный рост, участие в решении проблем, гарантии безопасности. Требования к организации состоят в том, чтобы она это обеспечивала, инвестируя капитал в развитие персонала.
* *Преимущественное использование команд.* Все более заметное место занимает умение работать в командах, так как самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Состав команд меняется в зависимости от решаемых задач. При самоуправлении снижаются управляющие функции организации. Ответственность и подотчетность, совмещение профессий, улучшение информированности, взаимное доверие и партнерство – успех работы команд. Работники должны быть целеустремленными и способными работать в команде.
* *Внутренняя конкурентоспособность.* Сила организации заключается в ее внутренней конкурентоспособности.

Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, ключевой момент здесь – умение строить отношения между работниками.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования.

Предприятие – это самостоятельный субъект хозяйствования, осуществляющий свою деятельность в условиях рыночной экономики. Оно создается для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли. Оно самостоятельно осуществляет свою деятельность, продает выпускаемую продукцию, использует прибыль, оставшуюся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, действующим с начала 1995 г., юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в следующих формах:

* Хозяйственные товарищества и общества — это коммерческие организации с уставным складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников, к которым относятся: полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью;
* Акционерное общество — это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций;
* Производственный кооператив (артель) — это добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении их имущественных паевых взносов;
* Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество;
* Некоммерческая организация – это организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками. Они могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, и т.д.

Таким образом, нужно отметить, что в связи с переходом к рыночной экономике в корне меняются задачи и характер управленческой деятельности предприятий. На первый план выходит цель максимизации прибыли, увеличения рыночной стоимости предприятий в интересах их владельцев. Приспособление предприятия к рыночным условиям требует как изменения выполняемых функций, так и внутренней организационной перестройки, прежде всего дополнения организационной структуры новыми звеньями, пересмотра всей системы распределения прав, полномочий и ответственности. Оценка реальных потребностей рынка и собственных (наличных и потенциальных) возможностей, ориентация на рыночный спрос — краеугольный камень выработки стратегии предприятия и создания обеспечивающих ее организационных механизмов.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Булатов А.С. Экономика: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юристъ, 2006. - 896с.
2. Виханский О. С., Наумова А. И. Основы менеджмента: Учебник, 2-е изд., перераб и дополн.- М.: Экономистъ, 2004.- 296с.;
3. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 718с.
4. Грузинова В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2008. - 535с.
5. Зайцев Н.А. Экономика организации. - М.: “Экзамен”, 2005. - 768с.
6. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах: Учеб. пособие.- М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007.- 280с.;
7. Мильнер Б. З. Теория организации. Учебник, 3-е изд..- М.: Экономистъ, 2003.- 271с.;
8. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2003. - 1012с.
9. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2002. - 1012с.
10. Семёнов В.М. Экономика предприятия: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. - 312с.
11. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 304с.

# *Приложение А*

Таблица А.1 - Сравнение механистической и органической структур

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процессы | Механистическая структура | Органическая структура |
| Лидерство | Подчиненные не ощущают свободы в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, не интересуются их идеями и мнением | Включает осознанную уверенность и доверие между руководителями и подчиненными по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, интересуются их идеями и мнением |
| Мотивация | Включает только физические, гарантированные и экономические мотивы при наличии чувства страха и опасении санкций. Неблагоприятные взаимоотношения между служащими относительно организации и ее целей | Включает полный диапазон мотивов через методы участия. Благоприятные отношения относительно организации и ее целей |
| Связь | Информация поступает по направлению сверху вниз и имеет тенденцию к искажению, неточности | Информация поступает свободно по организации – вверх, вниз, по горизонтали. Информация точная и неискаженная |
| Взаимодействие | Закрытое и ограниченное. Подчиненные мало влияют на цели управления, методы и активность | Открытое и широкое. Руководители и подчиненные могут влиять на цели, методы и активность управления |
| Принятие решения | Относительно централизовано. Осуществляется только руководством организации | Относительно децентрализовано. Осуществляется на всех уровнях через групповой процесс |
| Постановка цели | Осуществляется руководством организации, исключается групповое участие | Групповое участие в постановке высоких, реальных целей |
| Контроль | Централизованный. Акцент на фиксирование ошибок и виновных в них | Распределен по организации. Акцент на самоконтроль и решение проблем |
| Осуществление целей | Пассивное участие менеджеров, которым не доверяют развитие человеческих ресурсов организации | Активное участие служащих, пользующихся полным доверием в развитии посредством приобретения опыта, человеческих ресурсов организации |

**Приложение Б**

#### Руководитель

Линейные исполнители

#### Б

#### А

Исполнители

**А3**

**А1**

**А2**

**Б1**

**Б2**

**Б3**

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Четкое разграничение ответственности и компетенции; | 1. Высокие профессиональные требования к руководителю; |
| 1. Простой контроль; | 1. Сложные коммуникации между исполнителями; |
| 1. Быстрые и экономичные формы принятия решения; | 1. Низкий уровень специализации руководителей; |
| 1. Простые иерархические коммуникации; | 1. Ярко выраженный авторитарный стиль руководства; |
| 1. Персонифицированная ответственность. | 1. Перегрузка руководителя. |

Рисунок Б.1 - Схема линейной структуры управления

**Приложение В**

# 

#### Руководитель

# 

Функциональные службы

#### А

#### Б

# 

#### В

# 

# 

**А3**

**А2**

**А1**

**Б1**

**Б3**

**Б2**

# 

**В3**

**В2**

**В1**

# 

Исполнители

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Высокий профессиональный уровень подготовки решений; | 1. Сложность подготовки и согласования решений; |
| 1. Быстрая коммуникация; | 1. Отсутствие единого руководства; |
| 1. Разгрузка высшего руководства; | 1. Дублирование распоряжений и коммуникаций; |
| 1. Профессиональная специализация руководителя. | 1. Сложность отсутствия контроля; |
| 1. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. | 1. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения. |

Рисунок В.1 - Схема многолинейной (функциональной) структуры управления

**Приложение Г**

#### Руководитель

Линейные службы

#### Функциональный штаб

#### Б

#### А

**Б3**

**Б2**

**Б1**

**А3**

**А2**

**А1**

Исполнители

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Снижение загрузки линейных руководителей; | 1. Увеличение штатов за счет штабных структур; |
| 1. Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов; | 1. Опасность конфликтов линейных и функциональных структур; |
| 1. Улучшение горизонтальной координации; | 1. Сложность вертикальных коммуникаций; |
| 1. Баланс функционального и линейного руководства. | 1. Нечеткость процедур принятия решений. |

Рисунок Г.1 - Схема линейно-штабной структуры управления

**Приложение Д**

#### Руководство

#### Проект В

#### Проект А

#### Снабжение

#### Снабжение

#### НИОКР

#### НИОКР

#### Производство

#### Производство

#### Реализация

#### Реализация

#### Персонал

#### Персонал

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Четкое разграничение ответственности; | 1. Высокая потребность в руководящих кадрах; |
| 1. Высокая гибкость и адаптивность системы; | 1. Сложная координация; |
| 1. Высокая самостоятельность структурных единиц; | 1. Повышенные затраты за счет дублирования функций; |
| 1. Разгрузка высшего менеджера; | 1. Сложность осуществления единой политики; |
| 1. Простота коммуникационных сетей; | 1. Разобщенность персонала; |
| 1. Кадровая автономия, высокая мотивация. | 1. Слабый синергетический эффект. |

Рисунок Д.1 - Схема дивизиональной структуры управления

**Приложение Е**

#### Руководство

#### НИОКР

#### Снабжение

#### Производство

#### Планирование запасов

#### Заготовительное

#### Финансовые исследования

#### Механическая обработка

#### Закупка

#### Производственные исследования

#### Сборка

#### Опытно-конструкторские работы

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Профессиональная специализация руководителей подразделений; | 1) Отсутствие единого технического руководства по продуктам, проектам; |
| 1. Снижение риска ошибочных явлений; | * 1. Снижение персональной ответственности за конечный результат; |
| 1. Высокий профессиональный авторитет специалистов; | 1. Сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам; |
| 1. Высокие возможности координации; | 1. Размытость ответственности и границ компетенции. |
| 1. Простота формирования и реализации единой инновационной политики. |  |

Рисунок Е.1 - Схема функциональной структуры управления

**Приложение Ж**

#### Руководство

#### Продукт Б

#### Функциональное подразделение

#### Продукт А

#### Снабжение

#### НИОКР

#### Снабжение

#### Персонал

#### Производство

#### Производство

#### Финансы

#### Реализация

#### Реализация

# 

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Четкое разграничение по продуктам (проектам); | 1. Высокие требования к линейным и функциональным руководителям; |
| 1. Высокая гибкость и адаптивность основных подразделений; | 1. Высокие требования к коммуникации; |
| 1. Хозяйственная и административная самостоятельность подразделений; | 1. Трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения; |
| 1. Высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей; | 1. Ослабление персональной ответственности и мотивации; |
| 1. Благоприятные условия коллективного стиля руководства; | 1. Необходимость и опасность компромиссных решений; |
| 1. Простота разработки и реализации единой политики. | 1. Возможность конфликта между линейными и функциональными руководителями ввиду двойной подчиненности первых. |

Рисунок Ж.1 - Схема матричной организационной структуры управления

**Приложение З**

#### Руководство

#### Производство

#### Реализация

#### Снабжение

#### Реклама

#### Руководство проекта

#### Планирование запасов

#### Механическая обработка

#### Поставка

#### Закупка

#### Сборка

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Высокая гибкость и адаптивность систем; | 1. Сложные механизмы координации; |
| 1. Снижение риска ошибочных решений; | 1. Возможные конфликты из-за двойного подчинения; |
| 1. Профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений; | 1. Размытость ответственности по отдельному проекту; |
| 1. Возможность учета специфических условий региона; | 1. Сложность контроля работ по проекту в целом; |
| 1. Разграничение сфер ответственности; | 1. Необходимость дифференцирования контроля по функциям и проектам. |
| 1. Кадровая автономия функциональных подразделений; |  |
| 1. Целевое руководство проектом на основе единоначалия. |  |

Рисунок З.1 - Схема проектной организационной структуры управления.