

## **Тема 6. Организация деятельности как функция управления**

1. Структура организации и структура управления. Факторы, влияющие на структуру управления.
2. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
3. Виды структур управления.
4. Новые виды структур управления.

Функция организации деятельности заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы.

**Пути реализации этой функции:** административно-организационное управление и оперативное управление.

*Административно-организационное управление* предполагает:

- определение структуры фирмы;
- установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями;
- предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

*Оперативное управление* обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом путем периодического сравнения фактических и плановых показателей, с внесением (при необходимости!) корректировки.

### **6.1. Структура организации и структура управления. Факторы, влияющие на структуру управления**

Построение структуры управления организацией – важная составная часть функции управления – организации деятельности.

Структура – одна из основных характеристик любой организации: будь это теннисный клуб или транснациональная монополия.

Категория структуры отражает внутреннее строение системы. Термин пришел в русский язык из латинского и переводится как «строение», «порядок», «расположение», «связь».

*Под организационной структурой понимается: 1)упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации, обособившихся в результате разделения труда, и 2)связи между ними.*

Дают и такое определение структуры. *Структура организации - это состав и соотношение входящих в нее подсистем, которые выделяются по критериям производственных или управленческих процессов.*

В связи с этим различают структуру производства и структуру управления.

Под организационной структурой управления понимают совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системой.

**В структуре управления** выделяют следующие **элементы**: *звенья, уровни или ступени управления и связи.*

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения или отдельные люди, выполняющие определенные функции или их часть.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев, занимающих определенную ступень в системе управления.

*Связи* между звеньями структуры носят горизонтальный и вертикальный характер. Так, связи между звеньями одного уровня носят горизонтальный характер, а связи между звеньями различного уровня - вертикальный. *Горизонтальные связи - это связи согласования, а вертикальные - связи подчинения.*

Ступени в порядке подчинения и перехода от низшего к высшему выражают иерархию подчинения. А единство ступеней и звеньев образуют его структуру.

На выбор организационной структуры оказывают влияние следующие факторы: размеры производственной деятельности фирмы (крупная, средняя,

мелкая); производственный профиль (широта номенклатуры продукции); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (производство соли отличается простой технологией, соответственно при таком производстве простая структура. При нефтепереработке усложняется технология, и это влечет усложнение структуры. При высокой степени сложности технологии применяются сложные органические структуры); география рынков фирмы; масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления.

Важнейшим фактором, влияющим на организационную структуру, является стратегия, реализуемая предприятием. Так, Альфред Чандлер, наблюдая за тем, как на протяжении ряда лет изменялась организационная структура таких организаций, как Дюпон, Дженерал Моторс и как эти изменения соотносились с изменениями целей и стратегий, сформулировал свой знаменитый принцип: «Стратегия определяет структуру». Именно в этот период стали появляться дивизиональные структуры.

На структуру организации оказывают влияние также динамизм окружающей среды. Динамизм окружающей среды характеризует степень ее изменчивости. При стабильной среде целесообразно использование *механистических структур*, при изменчивой – *органических*.

Наилучшей структурой считается структура, которая:

- создает необходимые условия для достижения целей и стратегии организации, отвечая требованиям экономичности;
- позволяет организации лучше взаимодействовать с внешней средой;
- позволяет наилучшим образом взаимодействовать на уровне «подразделение-подразделение»
  - позволяет наилучшим образом взаимодействовать на уровне «человек-организация».

## **6.2. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой**

Это взаимодействие осуществляется с помощью механистического или органического подходов.

**Механистическая**                      **или**                      **бюрократическая**                      **структура**  
характеризуются:

- узкой специализацией в работе;
- работой по правилам, процедурам и стандартам;
- централизованным принятием решений;
- четкими правами и ответственностью;
- ясностью в уровнях управления;
- объективной системой вознаграждения;
- объективными критериями отбора кадров;
- формальным характером отношений.

Условия их применения:

- несложное стабильное окружение;
- цели и задачи известны;
- задачи простые и ясные;
- задачи поддаются делению;
- работа измерима;
- оплата мотивирует;
- признается данная власть.

Такая структура была разработана немецким социологом и экономистом Максом Вебером. Вебер считал, что бюрократическая структура – это тот идеал, к которому надо стремиться.

Механистические структуры, как структуры высокой степени организованности, добиваются неплохих результатов за счет экономии времени и качественного выполнения работ в условиях стабильного окружения. Однако строгое соблюдение правил и процедур ведет к негибкости организации, ее неспособности к внедрению новшеств, по-новому реагировать на изменения рынка. Их главный недостаток –

неспособность быстро приспосабливаться к меняющимся внутренним и внешним условиям.

До середины XX века бюрократия была эффективной системой управления. Бурное развитие конкуренции привело к тому, что бюрократические структуры не стали справляться со стоящими перед ними задачами.

Полной противоположностью механистическим структурам являются **структуры органического типа**. Для них характерно:

- широкая специализация в работе;
- умеренное количество правил и процедур;
- широко понимаемая ответственность;
- размытые уровни управления и их небольшое количество;
- неформальный личностный характер отношений;
- гибкая структура власти.

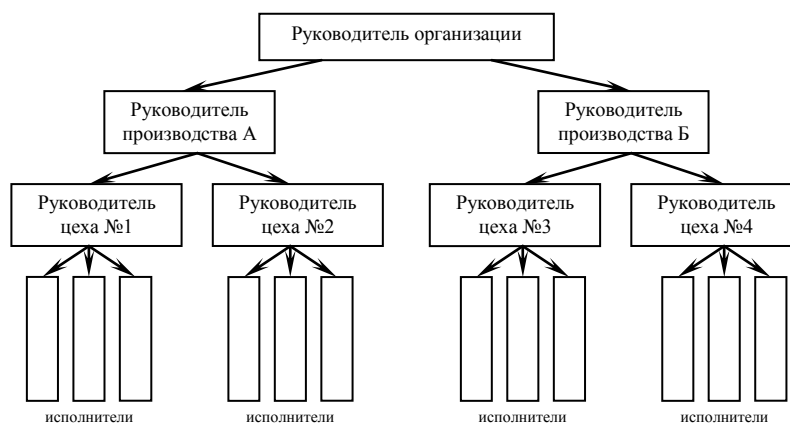
Такой подход эффективен в условиях, которые характеризуются:

- сложностью и динамичностью окружения;
- неопределенностью целей и задач;
- задачи сложные и не имеют четких границ;
- работу измерить сложно;
- мотивирование потребностей верхнего уровня;
- авторитет власти завоевывается, а не определяется должностью. Такие организации лучше и быстрее адаптируются к изменениям и являются более гибкими. Само название органические (адаптивные) связано с возможностями быстро и успешно приспосабливаться, подобно живым организмам к изменениям окружающей среды.

### **6.3. Виды структур управления**

В своем развитии структуры управления прошли длительный путь от простых линейных до матричных и новых видов структур.

**Линейная структура управления.** При этой структуре управления во главе производственной ячейки любого масштаба стоит руководитель. Он осуществляет единоличное руководство и сосредотачивает в своих руках все функции управления. Сам руководитель подчиняется вышестоящему начальнику. В результате создается иерархия руководства: мастер – начальник цеха – начальник производства – директор.



*Рис. 6.1. Линейная структура управления*

Таблица 6.1

Преимущества и недостатки линейных структур

Преимущества	Недостатки
1. Принцип единства распорядительства (единство руководства)	1. В структуре управления отсутствуют специалисты по реализации отдельных функций управления
2. Оперативность в ответ на прямые приказы	2. Высокие требования к квалификации руководителей
3. Получение непротиворечивых, связанных между собой заданий, обеспечивающих согласованность действий.	3. Перегрузка менеджеров верхнего уровня из-за значительного объема информации и полномочий («Эффект бутылочного горла»)
4. Ясно выраженная ответственность каждого руководителя за результаты работы своего подразделения	4. Повышенная зависимость от наличия на месте менеджера высшего звена

Область применения: при современных масштабах производства линейные структуры используются на низовых уровнях организационной структуры управления предприятия и в малом бизнесе.

**Линейно-функциональные структуры управления** стали возникать в 20-30 годах после линейных, как неизбежный результат усложнения

процессов управления. В этот период создавались крупные предприятия, и невозможно было найти руководителей, которые были бы специалистами во всех направлениях. Поэтому стали создаваться блоки в соответствии с важнейшими направлениями деятельности: производство, финансы, сбыт.

В основу ее построения положена линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам предприятия (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал). В таких структурах сочетается централизация управления на всех уровнях и шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам. Шахта, в данном случае, представляет иерархию служб, пронизывающих организацию сверху донизу.



Рис. 6.2. Линейно-функциональная структура управления

Руководителю организации подчиняются его заместители по функциям. Результаты их работы оцениваются показателями, характеризующими выполнение поставленных перед ними целей и задач. За конечный результат в целом отвечает руководитель организации. Его задача состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он тратит много усилий на координацию и принятие решений по продукции и рынкам.

Таблица 6.2

## Преимущества и недостатки линейно-функциональных структур управления

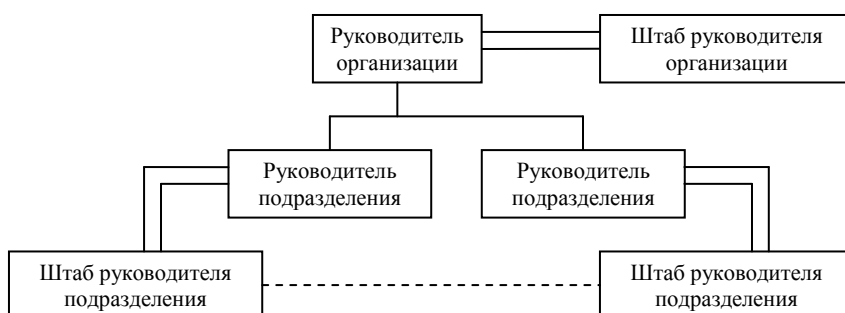
Преимущества	Недостатки
1. Глубокая специализация позволяет обеспечить высокий профессионализм, высокий уровень разрабатываемых решений, экономию времени	1. Затягивается процесс решений из-за затруднений в передаче информации и слишком длинной цепи команд
2. Уменьшается потребность в специалистах	2. Отсутствие взаимопонимания и единства между работниками функциональных подразделений, непроходимые перегородки между ними, инстинкт самосохранения и консерватизм
3. Освобождение линейных руководителей от решения специальных вопросов	3. Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений
4. Высокая централизация принятия стратегических решений и текущего руководства создает условия для выработки единой производственной, технической и кадровой политики	4. Усиление вертикальных связей, усиление контроля
5. Создание условий для быстрой концентрации людских и материальных ресурсов в нужном месте и в нужное время	5. Резкое увеличение объема работы руководителя команды и его заместителей из-за высокой централизации, из-за необходимости согласования действий разных функциональных подразделений («Эффект бутылочного горла»)
6. Экономичность структуры с точки зрения сокращения административно-управленческих расходов	6. Медленная реакция на требования внешней среды (слабая инновационная и предпринимательская реакция)
	7. Снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей

Линейно-функциональные структуры эффективны в условиях монопродуктового производства больших масштабов выпуска и сбыта, для управления которыми требуется высокая централизация. Их достоинства проявляются также в управлении небольшими предприятиями, где аппарат управления решает рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи.

**Линейно-штабные структуры.** Когда производство становится более сложным, появляется необходимость снижения уровня централизации, изменяется и линейно-функциональная структура. Для этого в ее составе



выделяются подразделения, которыми непосредственно управляет высший менеджмент с помощью своего аппарата управления. В свою очередь руководители подразделений имеют свой управленческий аппарат, задачи которого связаны с этим уровнем менеджмента. Такая децентрализованная линейно-функциональная структура управления называется линейно-штабной. Примером такой структуры может являться структура общенационального коммерческого банка «Инвестторгбанк».



**Рис. 6.3. Линейно-штабная структура управления**

**Таблица 6.3**

**Преимущества и недостатки линейно-штабной структуры управления**

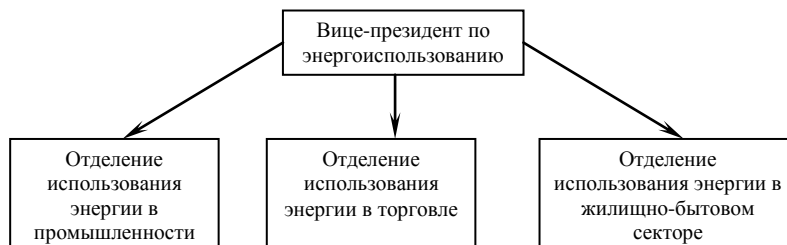
<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1. Более глубокая подготовка решений, связанная со специализацией работников	1. Отсутствие тесных взаимосвязей между штабными и линейными подразделениями
2. Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем	2. Недостаточно четкая ответственность, так как лица, готовящие решения не участвуют в их реализации
3. Возможность привлечения квалифицированных консультантов и экспертов	3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, т. е. тенденция к чрезмерной централизации

**Дивизиональная структура управления.** С ростом размеров фирм, развитием диверсификации, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды фирмы начинают менять свою структуру.

Появляются дивизиональные структуры – отделенческие структуры. Название происходит от слова division - разделять, отделять.

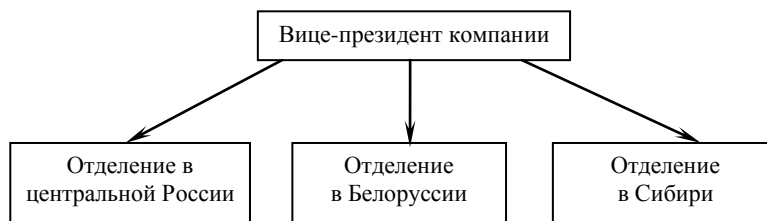
Впервые дивизиональная (отделенческая) схема стала применяться в конце 20-х годов на предприятиях «Дженерал Моторс». Руководство компании и ее новый президент Альфред Слоан понимали, что в штаб-квартире невозможно эффективно принимать все решения по каждой производственной линии. Руководители создали самостоятельные отделения, превратив их в центры прибыли и наделив их широкой самостоятельностью. Централизованное руководство (планирование, финансы) сохраняется за штаб-квартирой. Отделениям предоставляется широкая оперативная самостоятельность.

Существуют следующие виды дивизиональных структур: ориентированные на потребителя (потребительские), ориентированные на рынок (региональные), ориентированные на продукт (продуктовые) и комбинированные.



**Рис. 6.4. Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя**

Такая структура дает возможность уделить каждому потребителю столько же внимания, сколько делает малая фирма, обслуживающая одного - двух потребителей.

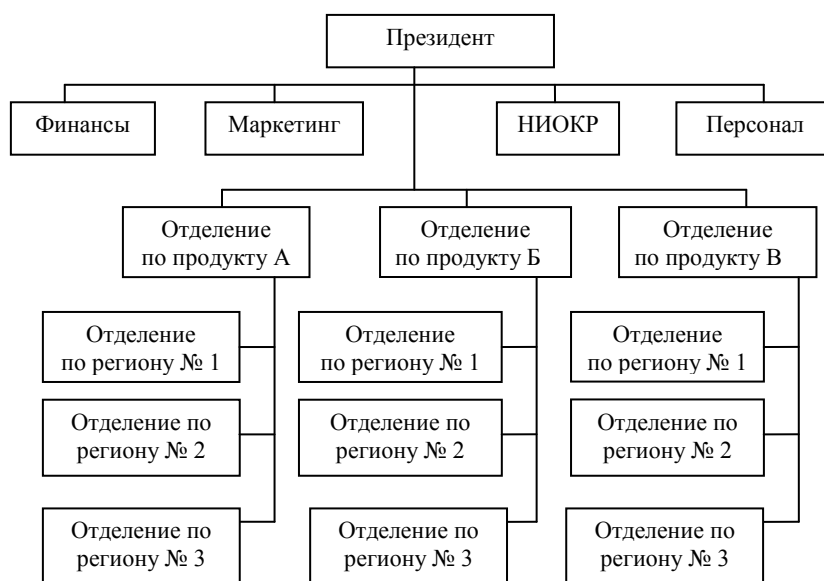


**Рис. 6.5. Дивизиональная региональная структура управления**

Такая структура облегчает решение задач, связанных с местным законодательством, традициями и особенностями.



**Рис. 6.6. Продуктовая дивизиональная структура**



**Рис. 6.7. Дивизиональная смешанная организационная структура**

**Таблица 6.4**

**Преимущества и недостатки дивизиональных структур**

Преимущества	Недостатки
1. Позволяет продолжить рост и осуществить руководство различными видами деятельности на разных рынках	1. Растет управленческий аппарат и накладные расходы
2. Позволяет относиться к каждому отдельному потребителю (продукту) так же, как это делает малая фирма, обслуживающая только одного потребителя, лучше учитывать местные традиции, законодательство	2. Централизованное распределение ресурсов ведет к межотделенческим конфликтам

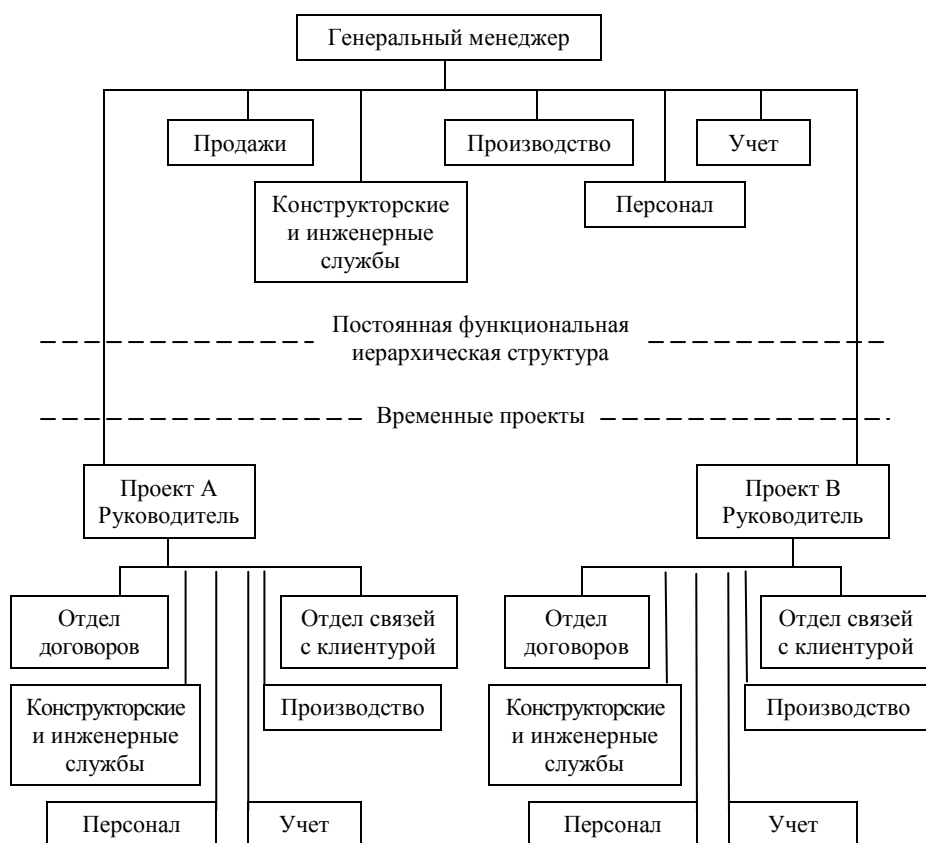
3. У руководителей отделений, выполняющих различные задачи (линейные и функциональные) развиваются качества общего руководства	3. Затрудняется межотделенческая карьера
4. Ускоряет принятие решений и повышает их качество	

Область применения: дивизиональные структуры эффективны там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений.

**Проектные структуры.** Все виды структур, которые были рассмотрены выше, эффективны в условиях стабильности, и это было характерно для I половины XX века. В условиях усиливающейся конкуренции устойчивая среда стала разрушаться. Стали появляться структуры органического типа: гибкие, динамичные, адаптивные. Они начали возникать не на основе теории, а на основе практики. К таким структурам относятся проектные структуры.

Проектные структуры стали создаваться в рамках бюрократических структур. Ускорение процессов, связанных с научными исследованиями, разработками, привело к появлению проектных структур.

Проектная структура – это структура, которая создана для решения конкретной задачи (проекта). Проектная группа работает на временной основе. В ее состав входят необходимые специалисты, в том числе и по управлению. Руководитель проекта несет ответственность за планирование, ход выполнения работ, контроль за сроками, расходом выделенных ресурсов, материальное стимулирование. Недостатком проектных структур является борьба за ресурсы и необходимость координации работ, если проектов много. Примером является временная проектная структура, которая была реализована на заводе ИЗТС в соответствии с договором с машиностроительной фирмой Ирана. В результате данного договора специальный станок был спроектирован и изготовлен в течение трех месяцев.



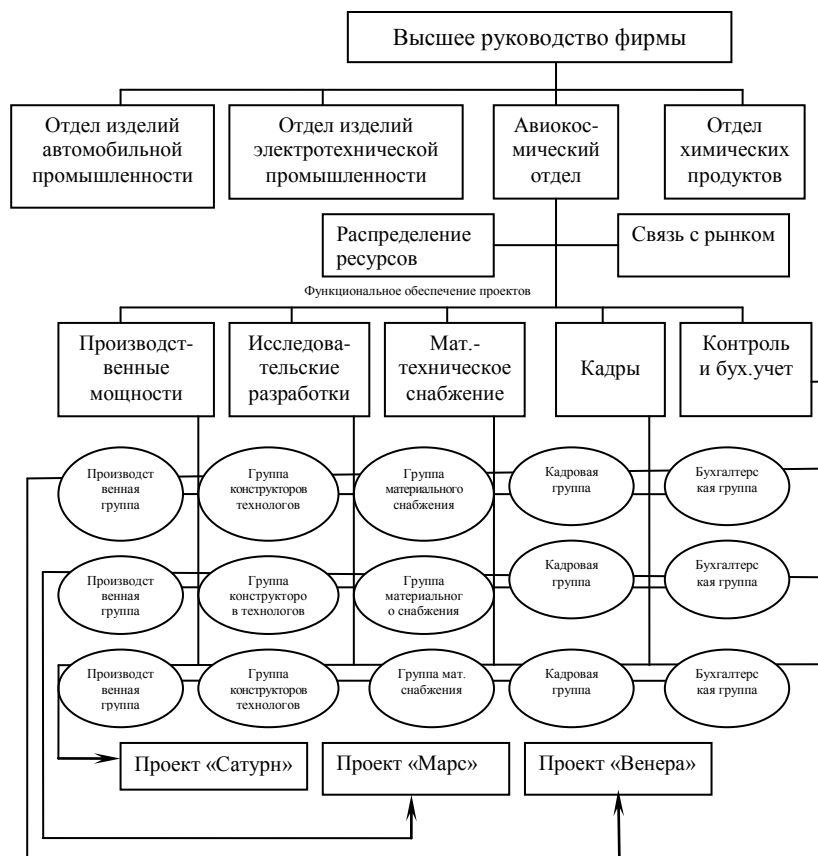
**Рис. 6.8. Проектная структура**

**Матричные структуры** выросли из проектных организаций. Их появление связано с необходимостью получения высоких результатов по большому количеству проектов в области высоких технологий. Работа сложная, и требуется создать больше центров принятия решений и каналов коммуникаций. Матричный подход впервые был применен в конце 30-х годов для организации работ над военными проектами в компании «Локхид». Но к середине 60-х годов матричные структуры начинают распространяться и в невоенных сферах деятельности.

Матричная структура – это гибкая и подвижная решетчатая структура, построенная на системе двойного подчинения исполнителей. С одной стороны, они непосредственно подчиняются руководителю базового подразделения, а с другой, - руководителю группы проекта.

Матричная структура изображена на рис. 6.9.

В матричной структуре имеется постоянный орган – централизованная



**Рис. 6.9. Матричная структура авиакосмического бюро**

служба корпорации и служба функционального обеспечения проекта. Для матричной структуры характерно использование различных полуавтономных групп, которые создаются для решения конкретной задачи. Руководители проектов наделяются широкими полномочиями. Им передаются сотрудники из функциональных служб и необходимые ресурсы. Когда задача решена, группа распадается, управляющие возвращаются в функциональные подразделения, производственные ресурсы и персонал переходят в другие специализированные группы.

**Таблица 6.5**

**Преимущества и недостатки матричных структур**

Преимущества	Недостатки
1. Гибкость и динамичность, хорошая адаптация к изменениям способствует внедрению нововведений	1. Сложная и громоздкая структура со множеством связей, дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации

2. Перемещение персонала от проекта к проекту повышает эффективность использования специалистов и их квалификацию	2. Система двойного подчинения служит источником многих конфликтов, создает «организационную шизофрению»
3. Решения принимаются на местах в группах – это развивает способности работников и делает их участниками принятия решений, участниками процесса управления, повышает их ответственность за выполнение их программы, увеличивает мотивацию работников	3. Присутствие духа нездорового соперничества между руководителями программ
4. Сокращается нагрузка на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий	4. Из-за временного характера руководителям групп особо требуются знания в области управления персоналом

Матричные структуры создаются тогда, когда требуется освоить ряд новых сложных изделий в сжатые сроки на базе новых технологий. Продукция имеет ограниченный производственный цикл, требует проведения значительных исследований и опытно-конструкторских работ. Матричные структуры реализуются в виде программно-целевых групп.

#### 6.4. Новые виды структур управления

Современная управленческая парадигма считает наилучшей структурой такую, которая позволяет лучше адаптироваться к требованиям окружающей среды и использовать потенциал сотрудников.

К таким структурам органического типа относятся командно-бригадные организационные структуры управления (ОСУ); многомерные; партисипативные структуры; ОСУ, ориентированные на рынок; ОСУ, построенные на принципах внутреннего предпринимательства (интрапренерство) и другие.

**Командно-бригадная ОСУ** – одна из разновидностей структур органического типа. Ее основу составляет групповая форма организации

труда. Бригады существуют давно, но только в последние годы появилась объективная необходимость использования их потенциала. Это ускоренное обновление продукции, технологий, повышенные требования к качеству продукции и срокам выполнения заказов.

Командно-бригадные ОСУ – это команда из рабочих и специалистов, численностью 15-20 человек, владеющих широким набором знаний и навыков. Это автономная рабочая бригада, которая наделяется широкими полномочиями. Бригада сама может искать заказчиков, заниматься перестановкой оборудования, чтобы все операции по изготовлению продукта (полупродукта), были сосредоточены на участке. По сути, они представляют автономно замкнутые участки. Для таких участков характерна замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями.

В таких ОСУ вводятся гибкие системы оплаты труда, например, по коэффициенту трудового участия. Связь между прибылью и оплатой очень высокая. Системы оплаты строятся таким образом, чтобы рос интерес к прибыли и доходам не только бригады, но и организации в целом.

Основные преимущества командно-бригадных ОСУ:

- в бригадах значительно расширяются функции труда работников и повышается их квалификация в результате освоения нескольких специальностей и профессий;
- сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и её конечный результат резко снижает необходимость в жёстком контроле извне и в промежуточном учёте выработки;
- в бригадах вводятся гибкие системы оплаты труда;
- концентрация оборудования в одном месте на производственной площади данной группы обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы материалов и незавершённое производство;
- имеется возможность апробации новых технологий и выпуска новых видов изделий, предлагаемых и разрабатываемых специалистами группы.

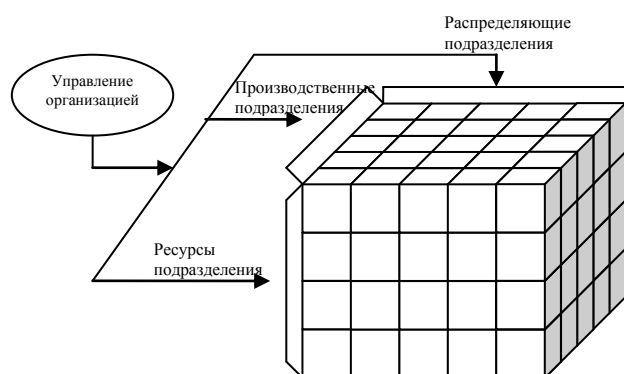


В СССР 60 % рабочих работало в бригадах. Было создано 1,5 миллиона специализированных бригад: комплексных, хозрасчетных, подрядных. Но затем начался процесс свертывания бригад. Причина – сохранение бюрократической системы управления. Развитие бригад требовало перестройки планирования, дальнейшего развития хозрасчета как основы групповой материальной заинтересованности, передачи целого ряда задач бригадам.

Интересные цифры можно привести из опыта США, где в 80-х годах 200 из 500 крупнейших корпораций использовали бригадную форму. Это привело к массовым сокращениям аппарата управления среднего уровня, а в ряде корпораций произошли сокращения и в высшем звене.

**Многомерные организации.** Основой многомерной организации является автономная группа, которая:

- обеспечивает производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производит продукцию для конкретного рынка или потребителя;
- обслуживает конкретного потребителя;
- обеспечивает сбыт своей продукции.



**Рис. 6.10. Принципиальная схема многомерной организации**

Автономная группа получает статус центра прибыли. Руководство инвестирует в них средства и дает деньги займы. Группа платит корпоративные налоги. Примером могут служить экспериментальные бригады «тележечной сборки» на заводах «Вольво». Бригада, состоящая из

высококвалифицированных и многопрофильных работников, получает индивидуальный заказ на сборку автомобиля. Бригада сама определяет, какие ресурсы, и в каком объеме их надо закупить. Далее бригада собирает автомобиль на тележке, продает его заказчику. Из полученной суммы бригада расплачивается с поставщиками, работниками и производит другие выплаты. Оставшаяся сумма реинвестируется.

Бригада как бы является предприятием в предприятии. В своей книге «Планирование будущего корпораций» Акофф выделяет следующие преимущества:

- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезного изменения других подразделений;
- создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий, но роль руководства остается ведущей;
- для каждого многомерного подразделения мерой успеха служит прибыль, но это не единственный показатель. Главная цель - развитие организации и ее членов;
- нет двойного подчинения, как в матричных организациях.

**Партисипативные организации** – это организации, основанные на участии работников в управлении. В зависимости от участия в управлении выделяют 3 вида организаций:

- 1) традиционная организация (руководитель принимает решение, подчиненный его выполняет);
- 2) основанные на участии в управлении, когда свой вклад в принятие решений вносят и руководитель, и подчиненный;
- 3) делегирующая – руководитель определяет условия, подчиненный принимает и выполняет решение.

Различают 3 степени участия в управлении:

- 1) – выдвижение предложений;
- 2) – выработка альтернатив;
- 3) – выбор окончательного решения.

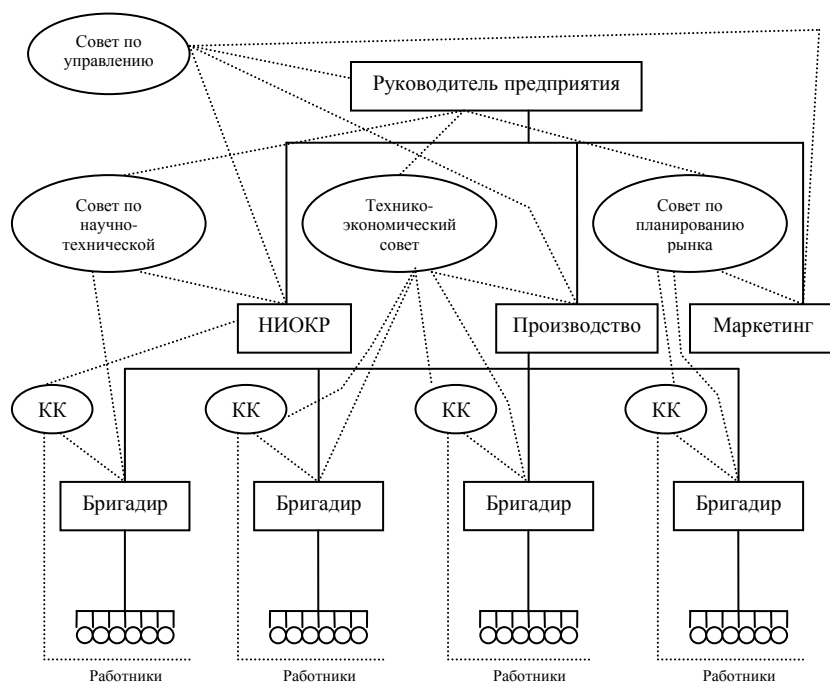
1 степень не требует структурных изменений.

2 степень требует введения специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу (хозрасчетные или конфликтные комиссии на российских предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы – на американских, кружки качества – на японских).

3 степень осуществляется через советы технико-экономического управленческого характера.

Преимущества партисипативной организации:

1. Участие в управлении придает организации демократический характер;
2. Развивается творческое отношение к работе, рождаются новые идеи, улучшаются коммуникация и мотивация;
3. Повышается качество решений и улучшается их выполнение.



**Рис. 6.11. Принципиальная схема структуры партисипативной организации**

**Организации, ориентированные на рынок.** Современные рынки требуют от организации гибкости, адаптивности и инновационности. В организации группируются работы по рынкам. При этом имеет место частое изменение продукта. Число уровней управления сокращается. Организация

проектируется исходя из потребностей потребителя. Примером может служить структура компании IBM.



**Рис. 6.12. Схема организационной структуры управления компанией IBM**

Наверху организации (уровень штаб-квартиры) централизуются функции, связанные с общим развитием компании: исследования и разработки, финансы, персонал, информационные системы.

На втором уровне децентрализуются производственные операции, организация «по континентам».

На нижнем уровне организация группируется по географическому принципу. Филиалы создаются в различных странах (Франция, Италия, Германия, Великобритания и другие). Эти филиалы получают большую автономию. Совет филиала осуществляет руководство. Он полностью состоит из граждан данной страны. Один иностранец входит в совет – это директор. В отношении исследований и производственных операций филиал подчиняется вышестоящим уровням. В остальные вопросы вышестоящие уровни не вмешиваются.

**Интрапренерство** – внутреннее предпринимательство; предпринимательская деятельность, проводимая внутри фирм. Отношения между головной фирмой и предпринимательскими подразделениями строятся на отношениях возмездности. Головная фирма наделяет

подразделения необходимыми ресурсами, плата за которые возвращается после производства и реализации продукта. К таким подразделениям относят арендные подразделения; технопарки; инкубаторы, где отрабатываются новые технологии, производится обучение; венчурные фирмы; организации на основе государственно-частного партнерства.

Технопарки – это объединение научных организаций, проектно-конструкторских бюро, учебных заведений. Они создаются для ускорения разработки научно-технических и технико-технологических достижений. В технопарках сосредотачиваются высококвалифицированные специалисты, создается производственная, экспериментальная, информационная база. Технопарки подлежат льготному налогообложению. Технопарками являются: «Силиконовая долина» в США, Сколково и Черноголовка в России.

В последнее время формируются новые типы организаций, позволяющие лучше добиваться поставленных целей. Например, технопарки, формирующиеся вокруг крупного предприятия из малых и средних поставщиков комплектующих. Таким образом, эволюция организационных структур в XX веке показывает, что уникальной структуры нет, и процесс поиска эффективных структур будет продолжаться и в новом столетии.

Основные направления перестройки ОСУ на современном этапе:

1. **В принципах управления:** оперативное изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в зависимости от изменения стратегических планов;

2. **В аппарате управления:** перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними с целью усиления наукоемких отраслей и интеграции научно-производственных отделений в комплексы;

3. **В функциях управления:** усиление стратегического планирования; контроля качества продукции на всех этапах ее жизненного цикла; придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу в деятельности фирмы; придание большего значения вопросам производства и

управления персоналом; привлечение работников к участию в акционерном капитале; усиление внимания к маркетинговой деятельности фирмы;

4. В хозяйственной деятельности: изменение технологического процесса; применение гибких систем автоматизированного производства; углубление межфирменного сотрудничества в области специализации и кооперирования производства, научно-производственных программ.