**Курсовая работа по менеджменту:**

**«Организационная структура управления»**

**Содержание**

1. Аппарат управления как система

1.1 Организационная структура управления

1.2 Процессы управления и структура управления

1.3 Характеристики системы управления

2. Организационная структура и организационные механизмы управления

2.1 Типы организационных систем управления и условия их применения

2.2 Типы структур управления

3. Факторы, определяющие требования к организационным структурам

3.1 Цели системы управления

3.2 Среда функционирования системы

3.3 Ресурсы

3.4 Организационно-технологические параметры системы

Выводы и предложения направленные на совершенствование деятельности организации структуры управления

Список литературы

**1. Аппарат управления как система**

Научно-прикладные и практические проблемы совершенствования организации управления, как правило, ставятся по отношению к конкретным объектам—производственно-хозяйственным организациям или их комплексам, которые выполняют соответствующие функции по достижению общественно значимых целей. *Организация* рассматривается при этом как некая четко определенная социальная целостность, которая представляет собой неотъемлемую часть общества как “органической системы”, той общественно-экономической формации, в которой существует. В то же время *организация* — это социальный коллектив, который имеет собственный путь зарождения, развития, естественного роста, а также управленческий “инструмент” для достижения определенных целей. Отмеченные организационные явления сосуществуют одновременно.

Не существует организаций вообще, безотносительно к тому обществу, в котором они создаются и действуют, в отрыве от конкретных социально-экономических, социально-культурных, исторических, производственно-технических и иных условий. Однако в каждой организации проявляются также и специфические закономерности их формирования и использования как “инструментов”. Эти объективные закономерности во многом предопределяют принципы и методы управления, его организационные структуры, системы информации и принятия решений, стили руководства, типы поведенческих ориентации членов организаций и другие их характеристики.

Сложность организации как системы приводит к тому, что и совокупность знаний о ней—это тоже система. Поэтому необходим междисциплинарный подход к исследованию организационных явлений. Чтобы познать их в комплексе, необходимо привлекать экономические, социальные, правовые, естественные, инженерные и другие знания. Наука управления и хозяйственная практика создают основу для синтеза достижений различных наук и для выработки конкретных рекомендаций по построению наилучших структур, процессов, методов работы хозяйственных организаций. Наука, передовой опыт, суждения руководителей и специалистов органически сочетаются при поиске наилучших организационных решений.

*Элементы организации* различны по своей сущности. Одни из них определяют ее производственно-техническую, прежде всего материально-вещественную структуру. Сюда входят; орудия и предметы труда, технологические и информационные модели, схемы, документы, правила, которые регламентируют процессы производства, распределения продукции, исследования и разработки и т. п. Другие определяют социально-экономическую структуру организации (затрагивая и структуру ее управления). К ним относятся численность и состав работников, их профессиональная подготовленность и способность к трудовой деятельности, производственные и административные подразделения, характер распределения полномочий и ответственности между ними в процессе принятия решений, социально-психологический климат, традиции в организации, стиль работы и другие характеристики так называемой внутренней организационной структуры.

Процессы управления производственно-хозяйственной деятельностью по своей природе являются информационными. *Материально-вещественные* и *информационные процессы* — это процессы труда, в которых взаимодействуют целесообразная деятельность, или самый труд, предметы труда и средства труда. Вместе с тем информационные процессы отличаются от материально-вещественных специфическим предметом и продуктом труда — информацией. Специфический характер имеют и орудия труда, применяющиеся в информационных процессах: средства фиксации, передачи, обработки и хранения информации (электронно-вычислительные, счетные и множительные машины, телефоны и телетайпы и т. п.). Наконец, сам труд в информационных процессах, связан - специфическую форму подготовки и принятия решений.

*Задача совершенствования системы управления* (информационной части организации) неразрывно связана с совершенствованием производственно-технической системы (т. е. ее материально-вещественной части). Повысить эффективность деятельности организации можно как за счет применения более производительного оборудования, совершенных технологических процессов, прогрессивных материалов, экономного использования всех видов ресурсов, так и за счет воздействия на поведение людей, участвующих в процессах производства и управления. Рассмотрим более подробно те аспекты организационной системы, которые связаны с ее управлением.

Система управления производственно-хозяйственной организацией состоит из управляющей подсистемы и объекта организационного управления. *Объект организационного управления* — это работники и их деятельность, осуществляемая для достижения конечных целей организации (производственных, научно-технических, экономических, социальных), обеспечения наилучшего использования ее ресурсов и создания оптимальных условий и предпосылок для этого.

*Управляющая подсистема*—часть производственно-хозяйственной организации, которая реализует процессы управления на основе использования специфических трудовых, информационных, материальных, финансовых ресурсов. Если рассматривать весь комплекс управленческо-информационных воздействий на трудовые и природно-естественные процессы в производстве с широких позиций, то в конечном итоге эти воздействия осуществляются многими членами организации: руководителями, служащими в аппарате управления, инженерно-техническими работниками, рабочими. Управленческо-информационные воздействия могут также осуществляться внешними по отношению к организации системами—взаимодействующими организациями или вышестоящими органами.

С позиций полной системы в управлении предприятием участвуют и те, кто не относится к аппарату управления, а в административно-управленческих подразделениях всегда имеются иные и др.), а также исследования и разработки. Строго говоря, данные работники не относятся к системе управления. Все это необходимо учитывать при анализе и проектировании организаций. Управляющую подсистему в организации можно, охарактеризовать четырьмя внутренне сложными переменными, к которым относятся: организационная структура, процессы управления, стиль руководства, трудовое поведение.

**1.1 Организационная структура управления**

*Организационная структура управления —* это главная характеристика социальной системы. Существуют разные общие определения структуры. Согласно одним она включает “элементы системы, их связи и ее целостные свойства... если они так или иначе обеспечивают устойчивое существование системы”. Согласно другим определениям *структура*—это “принцип, способ, закон связи элементов целого, системы отношений элементов в рамках данного целого”.

Эти философские определения еще недостаточны для характеристики структуры управления производственной организацией в практических условиях. Однако из них вытекает, что с точки зрения системного подхода *организационная структура управления* — это прежде всего целостность и что следует формулировать признаки выделения элементов и подсистем организационной структуры.

Материально-вещественные элементы структуры организации и процессы, происходящие в ней, неразрывно связаны; они образуют единство ее статических и динамических характеристик.

**Типы структур:**

*производственная структура*—это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях;

*технологическая* структура определяется внутренним строением материально-энергетических процессов, составом и соотношением используемого оборудования, взаимосвязями между элементами основного и вспомогательного производства, специализацией и загрузкой производственных мощностей и т. п.;

*экономическая* структура представляет собой отношение компонентов основных и оборотных фондов предприятия, отражается в составе затрат на продукцию, проявляется в отношениях внутриорганизационного и общего хозрасчета и т. п.;

*социальная* структура характеризуется распределением работников предприятия по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т. п.;

*информационная* структура характеризуется относительным расположением источников и получателей сообщений в организации, составом и взаимосвязями носителей информации, направленностью и конфигурацией коммуникационных сетей и т. п.;

*организационная* структура управления — это взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, а также порядок функционально-технологических связей, возникающих в процессах управления.

*неформальная структура—*систему межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, контактов, симпатий и антипатий, не закрепленных в соответствующих документах.

**1.2 Процессы управления и структура управления**

*Процессы управления и структура управления —* две нераздельные стороны организационной системы. Если структура отражает более или менее устойчивую упорядоченность ее элементов и отношений, то процессы характеризуют динамику этих элементов и отношений во времени. При решении различных проблем исследования и совершенствования организаций можно сосредоточить большее или меньшее внимание либо на структурных, либо на процессных характеристиках организационных систем, но в любом случае эти характеристики должны быть взаимоувязаны.

*Организационные процессы* могут быть описаны по-разному. Известны **их** классификации с общесистемных позиций, в основу которых положено подразделение процессов на производственные, поддерживающие, обеспечивающие, адаптирующие, управляющие или же выделение процессов переработки материалов, энергии и информации. В ряде случаев в организационной системе выделяют процессы идентификации (конструирования, проектирования, планирования и др.), обеспечения ресурсами и поддержания их на должном уровне, создания выходов, обеспечения функционирования, поддержания целостности организации (к процессам этого класса относится и управление).

Наиболее плодотворным является подход, при котором в число организационно-управленческих процессов включаются, во-первых, *процессы функционирования,* которые можно рассматривать с позиций функций управления, принятия решений, организационных коммуникаций; во-вторых, *процессы развития,* рассматриваемые с точки зрения нововведений и организационного роста. Любые организационные процессы могут иметь внешнюю сторону — адаптация организации к среде, и внутреннюю—достижение равновесия элементов организации.

**1.3 Характеристики системы управления**

Важной характеристикой системы управления является *стиль руководства* как способ объективного воздействия лиц, наделенных для этого необходимыми полномочиями, на членов организации. Рассматривая стиль руководства как одну из важнейших характеристик системы управления, следует определять требования к руководителям разных уровней и охарактеризовать их реальное поведение в процессах принятия решений, где они занимают центральную роль. Руководитель в организации выражает своей деятельностью социально-экономические интересы всего общества, государства. В организации объективная основа управленческих воздействий — это контроль над ее ресурсами и над средствами удовлетворения потребностей членов организации, главная роль в принятии соответствующих решений.

Одновременно с этим руководитель должен постоянно исходитьиз понимания той функции, которую организация осуществляет в обществе, не допускать подмены внешних целей организации ее внутренними интересами. В практической деятельности перед руководителем каждой конкретной организации ставятся достаточно узкие цели, вытекающие из назначения и функции этой организации в общественном разделении труда. И он отвечает прежде всего за достижение этих целей. Важно информировать руководителя и весь коллектив организации о том, какое место занимает та или иная задача, стоящая перед организацией, в деятельности более широкой системы, и стимулировать их к достижению высоких конечных народнохозяйственных результатов. Большое значение для эффективного достижения целей имеют оргкачества руководителя.

*Поведение—*это последняя из выделенных нами определяющих характеристик аппарата управления как системы. Она имеет социально-психологический характер, проявляется в мотивированных индивидуальных и групповых действиях членов организации. Важно глубоко понять конкретные закономерности, направляющие действия людей, и научиться использовать их на практике.

Понимание *мотивов* и *характера поведения* особенно важно для рассмотрения проблем управления на “микроуровне”, т. е. в первичных коллективах (малых группах, характеризуемых прямыми контактами между индивидами, значительной одно во вторичных коллективах (отделах, цехах и других частях организации, которые состоят из нескольких малых групп). Если же рассматривать большие организационные системы на их “макроуровне” (министерство, объединение, предприятие), то главную роль здесь играют более формальные и объективно обусловленные переменные, относящиеся к структуре и процессам управления.

Следует иметь в виду и тот факт, что в различных типах структур важность и сложность проблем регулирования трудового поведения в организациях могут существенно меняться. Если в строго регламентированных процессах (например, в условиях поточно-массового производства) основная задача— найти баланс между максимально четкой организацией трудовых операций и снижением отрицательного влияния монотонности и однообразия труда на психику человека, то при выполнении творческих видов деятельности (научных исследований и разработок, планирования и др.) на первый план выходят другие проблемы. Они состоят в том, чтобы работник постоянно поддерживал на высоком уровне свои знания, опыт, интеллектуальный потенциал и был поставлен в условия, стимулирующие его творчество, самоотдачу при решении нестандартных организационных проблем.

*Системный подход* к изучению поведения работника требует, чтобы оно рассматривалось как итог действия разнообразных факторов, включая общественную среду (политику партии и государства, общественные задачи и идеалы, воспитание и образование, традиции, социальные ценности и нормы и т.п.), организационную среду (поставленную производственную или иную задачу, структуру организации, руководство, систему материального и морального стимулирования и продвижения по службе, организационный климат и т. п.) и внутренние факторы (убеждения, потребности и интересы, установки, способности, психофизиологические особенности того или иного человека).

*Главная же цель регулирования поведения членов организации* — направить их на достижение поставленных перед ними целей, на обеспечение максимально эффективной работы организации.

**2.\_Организационная структура и организационные механизмы управления**

При анализе и проектировании организаций следует рассматривать отношения их элементов, структуру, а также механизм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации. Организационная структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют *организационные формы управления.*

**Типы структурных отношений, возникающих между подразделениями и должностями в аппарате управления.**

РАСПОРЯДИТЕЛЬСТВО-ПОДЧИНЕНИЕ. Это отношение возникает, когда один из органов наделяется полномочиями и реальной возможностью предписывать другому, что и когда тот должен делать и какие средства для этого он может использовать. Соответственно подчиненный орган находится в условиях, когда он добровольно или вынужденно должен выполнять полученные задания.

*Линейное руководство*—наиболее прямой и непосредственный тип отношений распорядительства—подчинения, характеризуемый полной ответственностью руководителя за результаты деятельности его подчиненных и соответственно его наиболее широкими прямыми полномочиями по изданию приказов и распоряжений, касающихся как целей и задач, которые ставятся перед подчиненными, так и их действий, направленных на достижение этих целей и задач. Отношения этого типа сопровождаются вертикальными связями и могут иметь кроме отмеченного выше линейного распорядительства ряд модификаций. К ним относятся; функциональное руководство, характеризующееся тем, что в рамках установленных линейным руководителем целей уточняются конкретные задачи, ресурсы, ограничения, условия и т. п. Как правило, оно относится к одной из фаз (функций) в процессе управления или же принятия управленческих ре-методическое руководство, состоящее в указании способов достижения поставленных линейным и функциональным руководителем целей в рамках заданных ресурсов. Особой частью отношений *типа “распорядительство — подчинение”* являются отношения “контроля — подотчетности”. *Контроль* состоит в получении необходимой информации о подконтрольном объекте и воздействии контролирующего органа на контролируемый для обеспечения выполнения принятых решений и поддержания установленных стандартов деятельности. *Подотчетность* выражается не только в информировании о проделанной работе и ее результатах, но и в подчинении контролирующему органу.

СОВМЕСТНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ (СОПОДЧИНЕНИЕ).Этот тип отношений характеризуется примерным равноправием всех взаимодействующих органов в процессе принятия решений. Цель отношений состоит в выработке наиболее правильных и взаимоприемлемых оценок проблем, альтернатив их решений, курсов действий и пр.

К другим отношениям, возникающим в процессе совместной выработки и принятия решений, можно отнести:

*коллегиальное* рассмотрение проблем, их изучение и оценку, совместную разработку альтернатив их решения;

*согласование* — подтверждение правильности и обоснованности выработанных оценок, формулировок, альтернатив и т. п.;

*визирование* — подтверждение согласия на изменение условий работы, принятых целей, критериев и т. и.;

*соисполнение*—выполнение самостоятельной части этапа принятия решений с учетом результатов, условий и ограничений, предложенных другими участниками работ;

*доработка*—изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса принятия решений с целью приведения их в соответствие с целями и критериями более высокого уровня, достижения общности терминологии или формы балансирования ресурсов, корректировки сроков исполнения.

Связи, возникающие в рамках совместного принятия решений, часто являются горизонтальными (благодаря равноправию органов, вступающих во взаимодействие). Органы, находящиеся в отношениях равноправного, определяемого структурой процесса принятия решений, соподчинения, принадлежат к одному уровню организационной структуры. Они не находятся в отношении “распорядительство—подчинение” и образуют понятие “звено управления” как совокупность органов, находящихся на одном уровне структуры управления.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ. Такое взаимодействие возникает между органами управления при наличии разделения и кооперации труда в процессах, непосредственно не относящихся к принятию решений в узком смысле, т. е. как к акту выбора решений. Формой технического взаимодействия служит разделение труда между подразделениями и исполнителями по сбору, фиксации, хранению и поиску информации, выполнению расчетных, экспериментальных, оформительных работ и т. п., а также по делопроизводственному, техническому, административному и хозяйственному обслуживанию подразделений и отдельных работников.

Упорядоченность перечисленных выше отношений между органами и должностями аппарата управления проявляется прежде всего в распределении ответственности и прав, которыми наделяются каждый руководитель или функциональное звено. Понятие “ответственность” в общем виде определяется задачами, возложенными на конкретный орган управления (подразделение, должность) и соответствующими формами поощрения или наказания за их выполнение или невыполнение.

*Организационная ответственность* присуща только социальным элементам производственно-хозяйственной системы. Она вытекает из целей производственно-хозяйственной организации и той роли, которую должен выполнять каждый орган системы в процессе принятия и реализации управленческих решений. Наиболее полное и четкое определение ответственности руководителей и исполнителей в процессе управления должно включать такие признаки, как подцель системы (задача) органа управления, за реализацию которой отвечает данное лицо (группа); форма ответственности (административно-правовая, материальная, моральная и т. п.) и ее мера; обязанности (роль) работника в процессе выполнения возложенной на него задачи. Установление ответственности работников аппарата управления сопряжено с наделением их соответствующими *правами,* под которыми понимается узаконенная и регламентированная возможность принимать решения или же участвовать в процессе их разработки и реализации.

Рассмотрение ответственности без прав, ее обеспечивающих, делает это понятие абстрактным, умозрительным, приводит к искажениям в реальных процессах принятия решений, возникновению в системе таких неформальных отношений, которые не только существенно отличаются от отношений, регламентированных организационной структурой, но и могут коренным образом противоречить им и вредить делу. При решении этой проблемы один из главных моментов— рассмотрение возможности делегирования полномочий, передачи части прав вышестоящих органов нижестоящим звеньям с целью разгрузки высшего эшелона руководства, что, однако, не избавляет этот эшелон от ответственности и от прав, которыми он наделен был первоначально.

**Организационные механизмы управления.**

Чтобы получить полное и конкретное описание системы управления, следует кроме устойчивого, инвариантного аспекта системы (характеризуемого ее структурой) учитывать ее изменчивый вариативный аспект. Для этого вводится более широкое понятие, охватывающее как инвариантный, так и вариативный аспекты системы, а именно понятие *организационного механизма* как системы связей в данной организации, возникающих в динамике.

Связь как форма проявления отношений в системе управления предусматривает обмен элементов системы материалами (продуктами, полуфабрикатами), энергией или информацией. Связи в системе управления могут *классифицироваться по различным признакам*:

*По предмету обмена* их можно разделить на материально-вещественные, энергетические и информационные,

*по циклу реализации* — на прямые и обратные, по отношению к структурной иерархии—на горизонтальные и вертикальные,

*по характеру воздействия органов друг на друга* — на линейные и функциональные.

В рамках названных признаков связи можно делить *по назначению*, *содержанию*, *объему* и *периодичности*. По признаку влияния на формирование организационного механизма совокупность связей по управлению в сложной производственно-хозяйственной системе можно разделить на три группы:

1) *линейные связи* по воздействию на исполнителей (целеполагание, распорядительство, мотивация и обратная связь);

2) *функциональные связи* по выполнению работ подразделениями организации (установление специфических заданий и требований по функциям, методическое руководство, внутри-функциональный контроль);

3) *межфункциональные связи* по интеграции всей организации в единое целое, координации ее элементов и отношениям со средой.

При использовании в практике управления линейно-функциональных (линейно-штабных) организационных структур управления линейно-функциональные блоки, входящие в их состав, представляют собой относительно замкнутые иерархические подсистемы, организационные связи которых с другими подсистемами осуществляются, как правило, через высший уровень руководства. Это означает, что все межфункциональные связи между специализированными блоками системы должны, строго говоря, повторять контуры линейных связей. Таким образом, повышаются устойчивость и надежность линейно-функциональной структуры, скоординированность принимаемых на каждом уровне решений, оценка их эффективности с позиции всей системы. Но при этом снижается оперативность связей, происходит фактическое вовлечение высших линейных руководителей в функциональную деятельность, возникает их перегрузка текущими и координационными проблемами. В хорошо работающей линейно-функциональной структуре эти недостатки преодолеваются путем развития неформальных связей между различными уровнями и звеньями взаимодействующих подсистем, придающих гибкость и адаптивность формальной системе управления.

Поэтому требуется специальная разработка более адаптивного *организационного механизма*, основанного на принципах программно-*целевого управления*. Этот механизм основан на создании и использовании особого управляющего органа, наделенного полномочиями воспринимать, преобразовывать и осуществлять межфункциональные связи, т. е. связи, обеспечивающие взаимодействие и координацию линейно-функциональных систем. При этом механизм распределения и регулирования линейных и функциональных связей, обеспечивающих взаимодействие внутренних звеньев структурных подсистем, в принципе сохраняется, хотя и несколько модифицируется. Основная задача нового управляющего органа состоит в том, чтобы заменить процесс неформального упорядочения межфункциональных связей формальным.

*Целевая программа* как форма межфункционального планирования деятельности становится специфическим объектом управления. Управляющий орган в программно-целевой подсистеме должен находиться в линейном подчинении того руководителя, на которого возложена ответственность за достижение конечной цели программы. Передача этому органу прав и ответственности по принятию решений осуществляется путем делегирования от названного руководителя полномочий по достижению четко определенного и специфицированного конечного результата.

В итоге исполнители работ по программе оказываются в точке пересечения межфункциональных связей, регулируемых как руководителем программ, так и функциональными руководителями. Такое пересечение организационных связей придает возникающей при этом структуре *матричный характер*.

*Цель разработки матричных структур управления* — достичь наилучшего соотношения между устойчивостью и надежностью линейно-функционального механизма регулирования установившихся рутинных процессов, с одной стороны, и динамичностью и оперативностью механизма координации функциональных и межфункциональных связей по достижению изменяющихся целей—с другой. Особенно важное значение при этом имеет разработка не только организационной структуры, но и организационных процессов управления.

**2.1\_Типы организационных систем управления и условия их применения**

*Типы систем управления (механистические и органические).*

Весьма важной для анализа и типизации организационных структур является еще и типизация самих систем управления, к которым относятся рассматриваемые структуры и в которых они выступают в качестве важной, но не единственной характеристики. В научной литературе достаточно распространено деление систем управления на *механистические* и *органические* (жесткие и мягкие, детерминированные и адаптивные).

К *механистическому типу* относятся системы, основанные на глубокой регламентации должностных требований, прав, обязанностей по выполнению четко определенных частных задач, которые являются составляющими более общей задачи организации, определяемой ее официально установленными целями. Эффективно работающим считается такое подразделение, в котором точно исполняют должностные и иные предписания, широко применяют современную технику и методы научной организации труда, что позволяет в конечном итоге минимизировать численность персонала и затраты на управление. Системы управления механистического типа имеют строго иерархическую структуру, которая построена по линейному, линейно-штабному, линейно-функциональному принципам. В них преобладают тенденция к централизованному принятию решений, жесткий контроль за их исполнением, вертикальные потоки директивной информации, связанной с отдачей приказов и распределением организаций.

*Системы органического типа* ориентированы на человека, т. е. прежде всего на подбор и воспитание кадров, обладающих политической зрелостью, высокой профессиональной квалификацией, большим творческим потенциалом, и на создание условий для максимального “высвобождения” этого потенциала, его повышения и использования для решения сложных и новых задач. В этих системах определение структуры частных задач, их распределение по подразделениям и исполнителям осуществляются лишь результатов, означающих их решение. Именно достижение конечных результатов считается главным критерием эффективности всей деятельности подразделений организации и управления ею, основным объектом контроля. В этой связи поощряется инициативность в выдвижении проблем и в определении путей их решений, к выработке и принятию решений привлекаются работники разных уровней управленческой иерархии, широко практикуются групповые и децентрализованные формы принятия

В организациях или их частях, построенных по таким принципам, преобладают горизонтальные потоки информации, которая имеет главным образом не директивный, а проблемно-ориентированный характер, является научно-технической, связана с осуществлением экспертизы, различного рода согласовании, кооперацией разных подразделений для решения комплексных проблем. Для таких организаций характерно применение программно-целевых форм управления, матричных организационных структур. Степень регламентации деятельности исполнителей является при этом слабой, а роль руководителей особенно велика в создании условий для максимально продуктивной работы подчиненных им подразделений, в межфункциональной координации выполняемых работ, а не в рассмотрении множества текущих проблем, принятии частных решений и повседневном прямом руководстве исполнителями.

Следует отметить, что *механистический* и *органический типы* систем управления редко существуют в чистом виде, хотя, например, массовое сборочное производство или статус управление можно в целом отнести к организациям механистического типа, к органическому.

Следует обратить внимание на два существенных момента. *Во-первых,* названные концептуально-теоретические модели организации управления не являются взаимоисключающими. Они объективно обусловлены главными характеристиками объекта управления, условиями его функционирования. В частности, механистическая модель предпочтительна для стабильных и детерминированных условий, органическая —для более неопределенных и динамичных. Поэтому крупные производственно-хозяйственные организации могут включать подсистемы управления, построенные как на основе механистической концепции (руководство основным производством, материальным обеспечением и техническим обслуживанием, осуществление бухгалтерского учета), так и органической (система высшего руководства, целеполагание я стратегическое планирование, исследования и разработки).

*Во-вторых,* нельзя смешивать указанные выше два типа систем управления, так как отдельные их свойства являются все же взаимоисключающими. Так, матричная структура не может быть внедрена в условиях жесткой детализированной регламентации задач и процедур, поведения, не позволяющего пойти дальше детального исполнения инструкций, даже если они разработаны специально для матричных структур. Ожидаемой гибкости и адаптивности в таких условиях достичь невозможно. В этих условиях синхронность и точность взаимодействий работников производства и подразделений четко организованного аппарата управления—главные условия успеха.

Однако, признавая определенную полезность применения механистической и органической моделей систем управления для анализа организационно-управленческих проблем, следует подчеркнуть, что именно промежуточные формы организации, т. е. различные модификации линейно-функциональных или матричных структур, позволяющие учитывать специфику условий производства и управления в их широком диапазоне, имеют наиболее важное значение для содержательной типизации систем управления и проектирования организаций.

**2.2 Типы структур управления**

На практике при типизации организационных форм управления должны объединяться два аспекта: учет *типа структуры управления* — функциональный, линейно-функциональный, программно-целевой, матричный и т. п.; отражение характеристик системы управления как целостности (механистической, органической, смешанной), которые некоторым образом (но не строго детерминировано) корреспондируются с типом структуры.

Типизация организационных форм, основанную на единстве структуры управления и организационного механизма ее функционирования. Такая типизация, опирающаяся на выделение двух главных типов структур — *линейно-функциональной* и *программно-целевой,* достаточно хорошо приспособлена для решения проблемы формирования организаций как процесса рационального проектирования.

Самый простой тип структуры—это *строго* *линейная.* Она основывается только на отношениях “руководства—подчинения” и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда — на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их исполнение. В чистом виде линейные структуры в наше время существуют лишь в небольших по масштабам организациях, выполняющих элементарные производственные функции или услуги с очень несложной технологией.

В то же время *линейная форма* отношений руководитель— подчиненный как способ реализации организационного принципа единоначалия является обязательным элементом практически всех формальных структур. Объем и содержание полномочий линейных органов по распорядительству ресурсами в основном определяют такую важную характеристику системы управления, как уровень ее централизации.

Следующим этапом в эволюции формальных организационных структур управления явилось выделение исполнителей штабных функций при руководителях, к которым относились лица или подразделения, осуществляющие анализ ситуаций и постановку проблем, генерирование и оценку альтернатив их решения и т. и. В таких структурах производственные исполнители и штабные подразделения подчиняются только своему вышестоящему руководителю, никаких других видов отношений (по крайней мере, формально) не допускается. В связи с этим такие структуры называются *линейно-штабными.*

Высокий уровень разделения и кооперации труда в управлении крупными производственно-хозяйственными системами, сопровождающийся формированием разветвленного и разнообразного функционального аппарата, обусловил возрастание роли и расширение сферы влияния штабных органов. В то же время увеличение сложности разрабатываемых решений и связанных с этим объемов работы приводит к возникновению между звеньями организационной структуры комбинированных отношений, которые уже не являются строго линейно-штабными. Разделение управленческого труда по принципу его функциональной специализации оказалось одним из наиболее коренных совершенствовании организации управления. Суть его состояла в выделении ответственности за выполнение отдельных функций управления, в специализации звеньев управленческого аппарата при выполнении каждой функции и более или менее глубокой иерархической структуризации этих звеньев, зависящей от содержания, сложности и объемов выполняемых работ.

В литературе нередко рассматриваются модели строго *функциональных структур,* когда между высшим и низовым уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства, а формируются лишь перекрестные функциональные связи. Однако в многоцелевых социально-экономических системах даже очень небольшого размера такой подход приводит к возникновению огромного объема координационной работы на уровне главного руководителя, что практически лишает функциональную структуру всех ее преимуществ. Поэтому такие структуры в чистом виде распространения не получили. Наиболее целесообразно и эффективно их использование в высших эшелонах руководства.

В наиболее универсальной форме принцип функциональной специализации, не вступая в противоречие с принципом единоначалия, реализуется в *линейно-функциональных* структурах. Их наиболее существенная характеристика состоит в том, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов и некоторых других ограничений возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений.

*Дивизиональная структура* может применяться и внутри производственных объединений. Здесь в качестве отделений обособляются не только продуктовые производственные звенья , но и получающие относительную самостоятельность обслуживающие подразделения—транспортные, ремонтные, заготовительные, сбытовые, проектные. Они наделяются ответственностью за достижение поставленных целей и правами распорядительства ресурсами, могут вступать в хозяйственные отношения как с другими отделениями, так и с внешними организациями, становятся самостоятельными хозрасчетными единицами, что является главным признаком их превращения в отделения. Важным *свойством дивизиональных структур* является формирование внутри каждого отделения собственного функционального аппарата управления, находящегося в более или менее тесном взаимодействии с центральным штабным и функциональным аппаратами.

В этой связи возникает потребность в создании более эффективных форм координации межфункциональной деятельности, что служит важной причиной выделения в качестве самостоятельных объектов управления *комплексных целевых межфункциональных программ (проектов) и межотраслевых комплексов,* ориентированных на общие цели. В связи с этим можно назвать еще один *общий признак классификации организационных структур*—по объекту управления, согласно которому выделяются:

а) структуры управления организационно-обособленными производственно-хозяйственными системами (отраслями, объединениями, предприятиями, учреждениями и организациями);

б) структуры управления целевыми межфункциональными программами и межотраслевыми комплексами.

*Структуры управления* *организациями* и *целевыми программами* сосуществуют, взаимодополняют друг друга, а не исключают одна другую. И в то же время можно предложить известную типизацию организационных структур программно-целевого управления. К традиционным формам управления межфункциональным и межотраслевым взаимодействием можно отнести *централизованное* и *координационное программное управление*.

*Централизованные* (линейно-программные) системы управления целевыми программами и межотраслевыми комплексами характеризуются полным подчинением всех основных участников программы единому органу линейного руководства, в результате чего целевая система управления программой составляет отдельное звено в общей производственно-хозяйственной системе управления.

При создании такой системы в виде отдельной производственно-хозяйственной организации, полностью осуществляющей целевую программу, допускается использование всех рассмотренных выше вариантов организационных форм управления— от строго линейных до более сложных видов линейно-функцио. Программно-целевые структуры централизованного типа распределением ответственности, высокой эффективностью управленческого механизма.

Программно-целевые структуры *координационного типа* характеризуются назначением (созданием) в действующей линейно-функциональной структуре головных организаций (подразделений) или других специальных координационных органов, которые согласовывают межфункциональные (межотраслевые) взаимодействия исполнителей программы по горизонтали на основе информационно-регулирующей деятельности, организации совместного принятия решений по программе, контроля за выполнением утвержденных планов ее осуществления и т. п. Полномочия таких органов по воздействию на исполнителей программы образуются в результате их делегирования со стороны высших линейных руководителей системы. Но правами непосредственного распорядительства координационные органы управления программой при этом не наделяются. Такой тип координации практически не создает нового класса структур управления программами, а лишь несколько перераспределяет функции управления между сложившимися звеньями аппарата управления.

Качественно новой формой координации межфункциональной и межотраслевой деятельности являются *матричные* структуры, которые применяются в условиях высокой степени кооперации. Они основаны на создании особого механизма взаимодействия линейно-функциональных и программно-целевых подсистем аппарата управления, опирающихся на сбалансированное разделение ответственности, прав и функций между элементами обеих систем. *Главная особенность структур матричного типа* состоит в обязательном выделении конкретного лица—руководителя программы или органа, наделенного всей полнотой ответственности за достижение цели программы и значительными правами распорядительства, которые делегируются ему вышестоящим руководством.

**3. Факторы, определяющие требования к организационным структурам**

Многообразие возможных организационных форм управления объективно ставит проблему выявления и оценки факторов, создающих те или иные конкретные условия для их применения. Анализ практического опыта функционирования систем управления показывает, что даже для одних и тех же организаций в зависимости от изменения их целей, наличных ресурсов, условий внешнего окружения, состава производственных звеньев и многих других факторов вплоть до личных качеств главных руководителей и ведущих специалистов могут оказаться эффективными разные виды структур. Следовательно, при научно обоснованном выборе возможных организационных вариантов необходимо уметь определить объективные требования к структуре управления, влияние на нее отдельных факторов и характеристик управляемого объекта, субъекта и материальных условий, а также закономерностей организации производства и управления.

Влияние организационной структуры на эффективность процесса управления проявляется всегда в тесной связи и взаимообусловленности с влиянием других характеристик системы управления, включая экономические механизмы управления, порядок планирования и оценки работы, применяемые методы и технику управления, деловые качества кадрового состава, сложившийся социально-психологический климат и неформальные отношения и другие свойства субъекта управления, которые также поддаются совершенствованию в той или иной степени. Это обстоятельство важно по ряду причин,

*Во-первых,* если не учесть влияния названных характеристик на эффективность управления, они могут ослаблять и даже сводить на нет положительные результаты организационного совершенствования.

*Во-вторых,* диапазон разнообразия организационных форм не безграничен, а при переходе от одного типа структуры и организационного механизма к другому могут существовать определенные требования, которые каждый конкретный вариант структуры удовлетворить не в состоянии. Эти рассогласования как раз и могут быть компенсированы влиянием других характеристик и параметров субъекта управления.

И *в-третьих,* влияние многих объективных факторов на требования к структуре может оказаться разнонаправленным и даже противоречивым, что сильно усложняет проблему построения критериев их выбора. Понимание этого положения часто заставляет принимать комплексные организационные решения и одновременно со структурой совершенствовать и другие взаимообусловленные характеристики управляющей системы в целях достижения приемлемого конечного эффекта от ее функционирования.

Анализ влияния закономерностей осуществления процессов управления на требования к его организации достаточно сложен и должен стать предметом специального рассмотрения. Здесь мы только изложим некоторые выводы этого анализа. Основной из них состоит в том, что общие свойства спроектированной для каждого конкретного случая организационной структуры управления должны обеспечивать и регламентировать:

* полноту ответственности каждого управленческого органа за достижение поставленной перед ним задачи сбалансированность задач всех звеньев определенного уровня управления по отношению к целям вышестоящего уровня;
* комплексность выполнения (взаимосвязанность) всех функций управления, относящихся к решению каждой поставленной задачи, как по вертикали, так и по горизонтали взаимодействие наиболее эффективные разделение и кооперацию труда между звеньями и уровнями аппарата управления с точки зрения выполняемых функций, минимизацию их дублирования, а также обоснованное взаимодействие линейно-функциональной и программно-целевой структур;
* концентрацию прав и ответственности при решении каждой конкретной управленческой задачи за счет рационального перераспределения компетенции на каждом уровне управления по горизонтали и делегирования полномочий по вертикали;
* полное соответствие организационно-экономического механизма контроля исполнения объему компетенции в области ответственности и прав принятия решений по каждой управленческой задаче.

Поскольку практически в каждую современную систему управления вводятся элементы регулирования межфункционального и межотраслевого взаимодействия, приведенный выше перечень уместно дополнить специфическими требованиями к структурам и механизмам управления комплексными целевыми программами. Суть этих требований состоит в том, чтобы:

* повысить оперативность и действенность руководства формированием и реализацией программы путем приближения органов управления к исполнителям и создания непосредственной связи между ними;
* обеспечить наиболее полное и эффективное взаимодействие всех подразделений, занятых обеспечением и выполнением программ;
* освободить органы высшего руководства системой от функций оперативного управления и координации действий исполнителей программных мероприятий;
* повысить ответственность органов управления каждого конкретного исполнителя программы за результаты и сроки выполнения работ;
* обеспечить эффективный контроль за ходом выполнения запланированных работ, создающий основу для действенного административного регулирования и материального стимулирования более высоких результатов работ по качеству, эффективности и срокам.

Однако, как указывалось выше, каждая из организационных форм управления, соответствующая одному из ее типов, позволяет достаточно эффективно обеспечить выполнение только части перечисленных требований. Чтобы удовлетворить их все в крупной организации должна применяться *комбинированная структура*, представляющая специфическое для конкретного объекта в сложившихся условиях и системное сочетание различных организационных форм. Теоретический анализ и опыт показывают, что наиболее существенными факторами являются характеристики: целей системы; среды ее функционирования; ресурсов, имеющихся для достижения целей; организационно-технологических параметров системы и процессов ее функционирования.

**3.1 Цели системы управления**

Как теоретический анализ, так и опыт управления показывают, что не только производственно-хозяйственная организация, но и крупномасштабная комплексная программа не могут быть одноцелевыми. Исходя из анализа их реальных *целей* важно установить рациональное соотношение линейно-функциональной и программно-целевой ориентации в построении структур управления. Можно сформулировать некоторые положения, определяющие соответствие *целей организации* и ее организационной структуры. В частности, при наличии нескольких стабильных и равнозначных целей основой организации управления должна быть, как правило, линейно-функциональная структура. В случае устойчивой диверсификации (т. е. номенклатурного и отраслевого разнообразия) производственных целей, сопровождающейся ярко выраженной предметной или технологической специализацией производства, складывающимся требованиям более всего расчетных отделений) модификация линейно-функциональной структуры или ее сочетание с формами программно-целевого управления, разработкой и созданием наиболее важных видов продукции.

Если имеется большое разнообразие производственных и научно-технических целей, которое порождает сложные взаимодействия всего функционального и производственного аппарата, то для организации управления производством ограниченной номенклатуры новой техники или новой продукции наиболее эффективной является форма централизованного проектного (линейно-программного) управления. При этом высший уровень руководства программой должен иметь линейно-штабную организацию, а средний — линейно-функциональную. Наконец, если одна из *целей системы* главенствует в течение длительного периода, то может быть обоснованным преобразование многоцелевой линейно-функциональной структуры в централизованную программную.

*Фактор стабильности* целей во времени является весьма существенным. Эту стабильность можно оценить по среднему жизненному циклу организационных структур (периоду времени между их крупными перестройками), который для современных организаций составляет обычно четыре-пять лет. Если главные цели, которые поставлены перед организацией, достаточно устойчивы в интервале жизненного цикла линейно-функциональной структуры, последняя оказывается достаточно экономичной и эффективной для таких условий. Однако более динамичные и часто изменяющиеся цели требуют соответственно применения более гибких и адаптивных структур. Тогда целесообразны матричные структуры, сформированные по вертикали из линейно-функциональных, а по горизонтали — из программных (проектных) блоков.

Наиболее часто в организации в разных соотношениях реализуются как стабильные, так и динамичные цели. Как правило, при этом наблюдается и значительное разнообразие производственных и научно-технических задач. Это объясняется необходимостью расширения или сохранения производства отдельных видов продукции, уже удовлетворяющих определенную общественную потребность, и освоения производства новых изделий и услуг, связанного с исследованиями, разработками, вводом новых мощностей или существенной модернизацией действующих. В таких случаях приоритет отдается обычно обеспечению устойчивого развития и рентабельности хозяйственной деятельности. Это достигается путем совершенствования линейно-функциональной структуры и главным образом путем создания и укрупнения в верхнем эшелоне руководства интегративных штабных звеньев: аналитических, прогнозных, координационно-плановых. В то же время на среднем уровне руководства максимально используются матричные формы построения структур, приспособляющиеся к производственным и другим нововведениям. Ведущую роль при этом играют программные.

**3.2 Среда функционирования системы**

Содержание и характер деятельности открытых социально-экономических систем, которыми являются производственно-хозяйственные организации, в значительной мере определяются взаимодействием с их внешним окружением. Можно выделить *три типа элементов* этого окружения, определяющих требования к организации управления любой системой.

*К первому* типу относятся вышестоящие органы руководства системой. От того, как построена организационная структура функционального аппарата управления высшего по отношению к данной системе уровня, от степени централизации ответственности и прав распорядительства ресурсами, наконец, от того, как директивно распределены функции по управлению всем внешним взаимодействием, зависят содержание, структура и объем задач каждой конкретной управляющей системы.

*Вторым* важным элементом внешней среды производственно-хозяйственных организаций являются поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, оборудования, инструментов, тары и пр., а также потребители товаров и услуг. Особое место в этой группе занимает кредитно-банковская система, влияние которой распространяется на функционирование всех указанных здесь компонентов. В зависимости от масштабов и разнообразия производственной кооперации задачи руководства ею могут значительно меняться. Соответственно меняются и организационные формы управления.

*Третьим* самостоятельным элементом внешней среды являются компоненты производственной, научно-технической и социальной инфраструктуры. Здесь существенными являются два фактора: формы управления отраслями инфраструктуры и масштабы деятельности по обслуживанию. Чем более централизованы и специализированы отрасли инфраструктуры, тем уже круг задач и проще организация взаимодействия с ними.

**3.3 Ресурсы**

Характер ресурсов, используемых производственно-хозяйственной системой для достижения поставленных целей, существенно влияет на построение организационных структур управления и эффективность их использования. Можно выделить *несколько основных направлений* этого влияния.

*Во-первых,* обеспечение производства каждым видом ресурсов может рассматриваться как самостоятельная подцель системы. Поэтому номенклатура используемых ресурсов, их ассортимент и взаимозаменяемость, источники и способы получения в значительной степени определяют структуру целей организации, а следовательно, и внутреннюю организационную структуру управления ею.

*Во-вторых,* объем потребляемых ресурсов непосредственно связан с размерами организации. Это означает, что он влияет на общий объем управленческих работ, содержание и трудоемкость отдельных функций управления, возможности специализации управленческих звеньев, связи между ними, а значит, и на их внутреннюю структуру.

*В-третьих,* источники получения ресурсов и механизм их кругооборота в значительной степени обусловливают состав, содержание и порядок внешних связей организации. Здесь уместно отметить, что сырье и полуфабрикаты, энергия, орудия производства, информация и услуги должны рассматриваться тоже как специфические ресурсы, а это значит, что их характеристики во многом определяют как производственно-технологическую структуру процесса функционирования системы.

*В-четвертых,* степень стабильности номенклатуры потребляемых ресурсов и обеспеченности ими, хотя и опосредованно, но в очень существенной мере определяют требования к организационным формам управления.

Так, ограниченность ресурсов, вызванная их дефицитностью, недостатком оборотных средств, плохой организацией поставок, требует высокой скоординированности текущей и оперативной деятельности по всем функциям, строгого и постоянного контроля затрат и результатов со стороны высшего руководства, высокого уровня централизации полномочий и ответственности по распорядительству ресурсами и по контролю за их запасами.

**3.4 Организационно-технологические параметры системы**

Играя в определенной степени подчиненную роль по отношению к таким первичным факторам, как цели, ресурсы и внешняя среда, эти параметры в силу своей вариативности оказывают и собственное влияние на требования к организации управления. Отметим ниже некоторые зависимости, выходящие за рамки отраслевых особенностей систем.

Производственно-техническая база, в особенности тип организации производства, в наибольшей степени влияет на внутреннюю структуризацию задач управления и содержание выполняемых функций. Так, в массовом производстве усиливается роль организационной и технологической подготовки производства, оперативного управления им, организации обслуживания потребителей. Здесь в наибольшей мере требуются организационные формы, обеспечивающие разделение стратегических и текущих функций управления, создаются условия для внутрихозяйственного хозрасчета. И наоборот, в индивидуальном производстве первостепенными становятся функции исследований и разработок, регулирования технологии и материальных поставок, постоянной координации использования всех видов ресурсов, обеспечения связей с конкретными потребителями и поставщиками. Здесь наиболее эффективны гибкие организационные формы, которые обеспечивают быстрое налаживание и перестройку горизонтальных связей. Вид специализации производства и степень его кооперирования существенно влияют на требования к централизации полномочий и ответственности, дифференциацию подразделений среднего уровня и состав их связей. Так, предметная специализация позволяет в большей степени обособить органы управления, которые занимаются оперативным регулированием производства и сбыта, а технологическая специализация усиливает приоритеты задач подготовки и обслуживания производства. При высокой степени кооперирования производства требуются большие объемы работ по координации текущей деятельности, а при низком уровне кооперации усиливается роль подразделений, занятых экономическим анализом и распределением ресурсов.

Сложность выпускаемой продукции и уровень применяемой технологии более всего влияют на содержание и объемы выполнения сложной продукции зачастую расширяются службы конструкторской подготовки производства и управления качеством продукции и начинают широко применяться различные формы проектного управления. Для многих крупных объединений существенным фактором организации управления является пространственное размещение производственных подразделений и обеспеченность их средствами связи. Если, например, отделения и филиалы объединения удалены один от другого на значительные расстояния, они вынуждены самостоятельно выполнять многие функции управления на среднем уровне. Это приводит к созданию на высшем уровне руководства дополнительных штабных и координационных звеньев. И наоборот, при концентрации всей производственной деятельности на одной, пусть даже значительной территории появляются возможности для максимальной централизации выполнения многих функций управления на основе создания укрупненных специализированных служб.Для того чтобы добиться непротиворечивости этих требований и их удовлетворения, нужна глубокая исследовательская и нормативная работа на отраслевом уровне, а не на уровне отдельных предприятий.

**Выводы и предложения, направленные на совершенствование деятельности организации структуры управления**

Через преодоление очень сложных проблем, с большими трудностями наша страна осуществляет переход к рыночной экономике. Переход России на новую систему хозяйствования, затронул предприятия всех форм собственности. Ранее руководители предприятий даже не задумывались о конкуренции, о повышении эффективности, об увеличение прибыли, так как предприятия не являлись собственностью начальника или директора.

Большинство предпринимателей, руководителей, и специалистов предприятий, зачастую даже тех, чья профессиональная подготовка включала изучение менеджмента, пока к сожалению не понимают сущности этой сферы деятельности и знакомы лишь с отдельными функциями системы управления. Это происходит потому что менеджмент не дает готовых рецептов для конкретных организаций в конкретный момент времени, он лишь помогает целенаправленно искать новые решения проблем. На производственном предприятии большое значение играют: разработка организационной структуры системы управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому значительное внимание уделяется совершенствованию организационной структуры системы управления на предприятии. Структура организации это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями.

Считается, что организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должна принять организация для обеспечения производственной деятельности. Применение ***предложенных рекомендаций*** повысит эффективность труда управляющего персонала и организационную культуру принимаемых решений управленческой деятельности.

*Признаки оптимальной структуры:*

* небольшое число уровней руководства;
* небольшие подразделения или автономные группы с высококвалифицированным персоналом;
* целенаправленная работа на потребителей;
* предусмотрение изменений или быстрая реакция на них;
* высокая производительность и низкие затраты - высокая эффективность.

Поскольку предназначение организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации и переменных внешней среды, в которой она осуществляет свои операции. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационных структурах, применение новых организационных форм структур. Необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организационной структуры управления на основе разных видов подходов.

Согласно классической теории организации структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале необходимо осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи - подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составляются конкретные правила.

*Последовательность действий следующая:*

1. Осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решаются, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

2. Устанавливаются соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определяются должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручается их выполнение конкретным лицам.

В целом организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

• обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;

• быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;

• иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;

• быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Структура организации, ее иерархия скрывают в себе глубочайший смысл. Корни этого вопроса уходят далеко в фундаментальные разработки экономической теории, маркетинга и теории отраслевых рынков, а эти основополагающие исследования признаны учеными всего мира. Возникновение вышеуказанных типов структур и их модификаций имеет объективную основу. Эволюция организационных форм управления последовательно отражала основную тенденцию развития организации общественного производства – углубление разделения и кооперации труда, усиление его специализации, ускорение научно-технического прогресса и его роли в производстве, повышение разнообразия и сложности условий, в которых функционируют производственно-хозяйственные организации. Усложнение процессов организации производства получало достаточно адекватное отражение в новых формах организационных структур управления.

Построение организационной структуры управления, адекватной объективным условиям, - это творческая задача, которая отнюдь не сводится к использованию типовых структур (или систем) управления, оправдавших себя в некоторых достаточно ограниченных условиях хозяйственной деятельности. Это не означает отрицания возможности и необходимости классификации структур управления как предмета исследования и проектирования, но требует системного подхода учеными всего мира. Таким образом, большинство современных организационных структур управления строится на базе линейной структуры со следующими модификациями: делегирование полномочий нижестоящим уровням управления; введение горизонтальных управляющих связей, административных обязательных; экономических (многомерная и пр. структуры); рекомендательных (линейно-функциональная и пр. структуры); допуск структурных подразделений на внешний рынок.

Оптимальной структуры управления для всех компаний и на все случаи жизни не существует. Оптимальная структура конкретной компании в конкретных рыночных условиях зависит как от специфики компании, так и от специфики рынка, а также от тактических и стратегических целей, которые ставит перед собой компания.

**Список литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Издательство Московского Университета, 2005.
2. Латфуллин Г.Р. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков//Проблемы теории и практики управления. - 2008. - No1.
3. Черников Д.А. Крах радикализма и эволюционистская альтернатива//Российский экономический журнал. - 2005. - No3.
4. Дракер П. Создание новой теории производства//Проблемы теории и практики управления. - 2006. - No1.
5. Акофф Р. Планирование корпорации будущего. - М. 2005.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2008.
7. Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента//Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - No1.