**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**Факультет государственного и муниципального управления**

**Специальность 080504.65 «Государственное и муниципальное управление»**

**Кафедра государственного управления**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Теория управления»**

**СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |
| --- |
| **ВВЕДЕНИЕ** |
|  |  |
|  | **ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ** |
| 1.1 | Понятие организационной структуры |
| 1.2 | Принципы структур управления |
|  | **ВЫБОР И ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ** |
|  | **ТИПЫ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР** |
| **3.1** | **Типы организационных структур** |
| 3.1.1 | Иерархический тип структуры |
| 3.1.2 | Органический тип структуры |
| **3.2** | **Виды организационных структур** |
| 3.2.1 | Линейная структура |
| 3.2.2 | Функциональная структура |
| 3.2.2.1 | Линейно-функциональная структура |
| 3.2.2.2 | Линейно-штабная структура |
| **3.2.3** | **Дивизионная структура** |
| 3.2.3.1 | Продуктовая структура  |
| 3.2.3.1 | Структура, ориентированная на потребителя  |
| 3.2.3.3 | Региональная структура  |
| **3.2.4** | Адаптивная структура |
| 3.2.4.1 | Проектная структура  |
| 3.2.4.2 | Матричная структура  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ |
| **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ** |
| **Приложение А таблица 1 «**Сравнительная таблица организационных структур управления» |

**Введение**

Иметь предприятие, приносящее постоянную и качественную прибыль – это мечта каждого человека, желающего финансовой независимости и хорошего будущего для своей семьи. Однако не многие решаются занять нишу предпринимателей, в силу того, что большинство людей боится не только «старта» в море большого и малого бизнеса, который начинается с определения организационно-правовой формы деятельности, но и выбора структуры управления.

Если обратиться к статистике, то можно наглядно увидеть, что в начале становления новых рыночных отношений в России, практические каждое второе частное предприятие и кооператив прекращали свою деятельность по причине неправильно выбранной стратегии управления. Тогда, в 80-90-х годах ХХ века, мало кто знал о науке управления – «менеджменте», и уж тем более, о принципах и подходах к построению и выбору структуры управления организацией.

Сегодня организацию управления принято рассматривать как важнейшую характеристику любой системы, отличающейся внутренним распорядком ее составных частей. Разрозненная деятельность людей ограничивается личностными способностями, тогда как их взаимодействие благоприятствует установлению организации как единого целого, многократно умножающего ее творческий потенциал путем наилучшего использования имеющихся ресурсов [12, С.125].

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования [1, C.95]. Без решения организационных вопросов процесс управления невозможен.

Суть организации как специфической функции управления состоит в том, чтобы создать сеть организационных отношений, обеспечивающих целостность управляемой системы, эффективное взаимодействие ее компонентов, целесообразные отношения координации субординации между ними.

Функция организации предполагает формирование управляющей системы, способной целенаправленно воздействовать на управляемую систему для использования наиболее эффективных методов и средств в целях достижения поставленных задач.

Вопросам управления, в том числе и их структурам, посвящены научные труды Абчук В.А. «Менеджмент», 2004 г., Аникина Б.А. «Высший менеджмент для руководителей», 2000 г., Веснина В.Р. «Менеджмент», 2006 г., Виханского О.С. и Наумова А.И. «Менеджмент», 2005 г., Жолобова Ю.В. «Формула управления. Практические рекомендации», 2005 г., Кнорринг В.Н. «Искусство управления», 1997 г., Гапоненко А.В. и Панкрутина А.П. «Теория управления», 2004 г., Румянцевой З.П. «Менеджмент организации», 1996 г., Уколова В.Ф. «Теория управления», 2004 г. и др.

При написании курсовой работы автор ставит перед собой следующие цели и задачи:

1. раскрыть понятие и принципы построения «организационной структуры управления»;
2. определить выбор и принципы формирования структур управления;
3. рассмотреть типы и виды организационных структур.

Объектом исследования является изучение теории управления организацией, предметом – структура управления, как совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления.

**1. ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

**1.1 Понятие организационной структуры.**

Термин «организация» с французского переводится как строение, устройство чего-либо. В менеджменте это понятие используется для обозначения совокупности людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, обязанностей и на основе определенной структуры.

Понятие «структура» в переводе с латинского обозначает расположение и связь составных частей чего-либо, строение. В теории менеджмента словосочетание «организационная структура» чаще всего используется для обозначения внутреннего строения организации, совокупности взаимосвязей между подразделениями и членами организации [11, С.135].

Структура – один из важнейших компонентов системы, отличающейся от структуры наличием целевой ориентации и придающей системе определенную направленность.

Организационная структура включает в себя две составные части – структуру и организацию. Под структурой понимается форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему практически и независимо от ее элементов и целей, в то время как организация элементов системы внутри и вне ее непосредственно зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов [11, С.136]. Структура при этом отражает внутреннюю форму организации систему ее статистику. Организация не имеет самостоятельного воплощения, проявляясь через структуру. Организационные отношения имеют более существенное значение по сравнению с управленческими, т.к. последние действуют только в общественных системах и только при побуждении людей к целесообразному действию.

Организационная структура в системе управления имеет скелетообразующее значение, т.е. является хребтом организации. Она отражает уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-технологической зрелости, формы организации производства и другие объективные признаки развития объекта и субъекта управления, ее философию и стратегию.

Веснин В.Р. в своем учебнике «Менеджмент» дает определение управленческой структуре как совокупности органов управления (должностей, подразделений и служб), находящихся в определенной взаимной связи, соподчинении и объединенных коммуникационными каналами. При этом управленческие структуры он классифицирует по следующим основаниям [4, С. 228]:

1. по степени сложности, которую характеризуют:
* число подразделений и мест расположения;
* среднее количество подчиненных у одного руководителя;
* количество уровней управления;
* важность принимаемых решений и др.
1. по принципам разбиения (функциональный, объектный и др.);
2. по степени централизации (централизованные или децентрализованные);
3. по целевому назначению (стратегические, оперативные, информационные и др.).

В учебном пособии «Основы менеджмента» под редакцией С.Г. Лопатиной указано, что организационная структура управления представляет собой упорядоченную совокупность подразделений управления с их взаимосвязями, как по вертикали, так и горизонтали и ее можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение конечных целей менеджмента.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления [8,С. 81]. В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому организационную структуру можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования, как процесса реализации структурных связей системы управления [2, С. 52].

**1.2 Принципы структуры управления.**

С системной точки зрения структура – важнейшая характеристика организации. Это удобная модель, которая позволяет понять взаимосвязи и взаимодействия частей системы.

В любой организации можно выделить составные части, которые взаимодействуют между собой в определенном порядке. Это и есть структура. Меняя способ разделения, можно изменять порядок взаимодействия частей и, в итоге, результаты всего целого. Каждая подсистема любой организации (техническая, технологическая, информационная социальная, финансовая и др.) состоит из взаимодействующих частей, имеет структуру и сама является структурной частью организации. Взаимодействие все частей организации должно обеспечить ее работу. Это происходит благодаря существованию важной организационной структуры – управления [6, С.88].

Структура управления – один из способов разделения организации на части. Существенным отличительным признаком является то, что в каждом обособленном звене можно указать на человека или группу людей, которые обладают возможностью принимать решения. Данная возможность обеспечивается ресурсами, распорядители которых вовлекаются в процесс управления организацией, ставя и решая задачи управления [6, С.89].

Таким образом, любое звено структуры управления представляет собой единство задач управления, ресурсов, предназначенных для их решения, и исполнителей этих задач.

**2. ВЫБОР И ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ.**

Многосторонность содержания структур управления предопре­деляет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а сле­довательно подчиняться производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать фун­кциональное разделение труда и объем полномочий работников управления, определяемых политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. В качестве примера можно привести типовую схему управления предприятием [8, С.82].

Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной сре­де, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что по­пытки слепо копировать структуры управления, действующие ус­пешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализа­ция принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры *—* с другой.

Множество типов и видов организационных структур обусловлено большим разнообразием критериев их классификации. Среди них можно выделить:

1. общие – типы воспроизводства, формы обобществления и масштабы общественного развития;
2. особенные – формы собственности, принципы организации управления, типы связей;
3. частные – организационные формы управления (фирмы, концерны, акционерные общества и т.д.).

Следовательно, организационные структуры можно классифицировать [11, С.147]:

* + по типам воспроизводственного цикла как экстенсивные и интенсивные;
	+ по уровню обобществления – крупного и малого бизнеса, смешанные (горизонтального типа), совместные (международные), национальные и транснациональные;
	+ по способу принятия решений – коллегиальные и командные;
	+ по формам собственности – государственные, частные и различные их модификации;
	+ по принципам организации управления – отраслевые (межотраслевые), территориальные (региональные и федеральные);
	+ по типам связей – координационные и корпоративные;
	+ по видам управления – линейные (командно-административные), функциональные (штабные), комбинированные (линейно-функциональные), программно-целевые (локальные, реализующие в любой структуре сопутствующую цель).

Организационная структура отражает упорядоченную совокупность связанных между собой элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого [12, С.132].

При формировании структуры управления целесообразно придерживаться следующей последовательности [1, С.98]:

1. определить приоритетные направления деятельности организации 9производство, торговля, финансирование, снабжение, реклама и т.д.);
2. выделить основные функциональные задачи управления (планирование, стимулирование, учет, контроль и т.д.);
3. выяснить какие из направлений и функциональных задач могут быть лучше всего реализованы с помощью линейных, функциональных и целевых структур.
4. определить объекты управления, необходимые для решения функциональных задач по всем основным направлениям (цехи, отделы, бригады и т.д.);
5. определить органы управления всеми объектами и их иерархию;
6. установить прямые и обратные связи между органами управления и объектами управления.

В особом внимании нуждается решение проблемы рационального соотношения централизации и децентрализации в иерархии управления. Суть решения заключается в следующем:

* централизация должна осуществляться в вопросах общей политики, при децентрализации в решении оперативных вопросов. На высшем уровне принимаются решения стратегического порядка, а полномочия по принятию других решений, равно как и ответственность за качество их исполнения, делегируются на низшие ступени управленческой иерархии;
* решения, определяющие планомерное развитие подсистемы, принимаются тем органом, который несет ответственность за ее эффективное функционирование;
* содержание и каналы информации должны соответствовать потребностям принятия эффективных решений.

Для настоящего времени характерен процесс децентрализации многих видов управленческих работ, т.к. чрезмерная централизация управления сковывает инициативу руководителей, ограничивает гибкость производства и нередко ведет к недостаточно аргументированным решениям, в которых не учитываются в полной мере специфика работы отдельных трудовых коллективов и имеющиеся на местах внутренние резервы [12, С.134]. С учетом указанного централизация управления оправдывает себя при решении тех проблем, которые по своим характеристикам делают необходимым единое целенаправленное регулирование (определение направлений и темпов развития организации, ее реорганизации, установление шкалы заработной платы и т.д.).

Децентрализация управления особенно рекомендуется в ситуации, когда деятельность данного подразделения относительно независима и другие подразделения не оказывают или почти не оказывают на него влияние – в условиях территориальной разрозненности объектов или при иных обстоятельствах, затрудняющих связь между центром принятия решений и исполнителями.

Реальные возможности организации и средства их наиболее полного использования не могут быть с достаточной полнотой и точностью определены в централизованном порядке. Поэтому ей предоставляются полномочия для самостоятельного определения наиболее целесообразных путей реализации вышестоящими уровнями решений. Разграничение функций между уровнями управления основано на том, что в централизованном порядке принимаются решения только те вопросы, которые с такой же эффективностью не могут быть решены низовыми звеньями [12, С.136].

На соотношение централизации и децентрализации в системе управления существенное влияние оказывают объем, особенности движения и преобразования информации, ориентируясь на которую можно определить относительную

Право решения отдельных вопросов предоставляется уровням, своевременно получающим необходимую для этого информацию. Чем дальше подразделение, в котором принимается решение, от этого уровня, тем труднее руководителю ориентироваться в состоянии дел и осуществлять гибкое управление, что приводит к тому, что полномочия и ответственность за решения целесообразно передать «вниз», как можно ближе к месту функциональной деятельности [12, С.139].

Смысл разработок проблем соотношения централизации и децентрализации заключается в определении наиболее рациональных основ формирования организационных структур. Главными направлениями деятельности по созданию и рационализации аппарата управления являются [12, С.141]:

1. всемерная централизация – отделение общих и стратегических функций от оперативной деятельности и предоставление высшему звену управления возможностей для решения задач принципиального и перспективного характера;
2. соответствующая децентрализация, повышение самостоятельности подразделений организации путем распределения обязанностей между руководителями различных ступеней;
3. разделение труда и специализация работников аппарата управления;
4. обеспечение единства распорядительства;
5. установление диапазона управления, т.е. определения пределов руководства одним должностным лицом.

Для решения указанных задач необходимо нормативное соблюдение принятого соотношения централизации и децентрализации на всех уровнях организационной иерархии посредством распределения обязанностей и ответственности не только между подразделениями, но и отдельными работниками.

**3. ТИПЫ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР.**

**3.1 Типы организационных структур.**

**3.1.1 Иерархические структуры.**

Структуры управления во многих организациях сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Несмотря на это, можно выделить два типовых подхода, получившие наибольшее распространение. Первый — это формирование структуры управления исходя из внутреннего строения организаций, разделения работ и ра­ционализации управления — иерархический тип*.* Второй исходит из необходимости постоянного приспособления структуры управления к условиям внешней среды, получивший название органического.

При первом подходе главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали формальные структу­ры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения [8, С.83]:

1. четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
2. иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
3. наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
4. дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
5. осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

**3.1.2 Органический тип структуры.**

Данный тип структуры управления отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей [8, С.91].

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюро­кратизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаи­моотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Иерархический тип структуры управления имеет много разновидностей: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная. Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством. Все эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур: линейным, функциональным, дивизиональным и адаптивным.

**3.2 Виды организационных структур.**

**3.2.1 Линейная структура.**

Линейная структура управления является простейшей, сущность которой состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, получающий официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность (рис. 1) [13, С.257]. Другими словами все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных [2, 54].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Руководитель |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Линейный руководитель |  | Линейный руководитель |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Исполнитель 1 | Исполнитель 2 |  | Исполнитель 1 | Исполнитель 2 |

Рисунок 1 – Линейная структура управления

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с неотложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями и т.д. Настоящая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, фирмами одной или несложной технологии.

**Преимуществом линейной структуры** является простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе [13, С.258]. Кроме этого, повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личная ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения [2, С.55].

Среди **недостатков** отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления [13, С.258].

Структура предъявляет очень высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять [2, С.55].

**3.2.2 Функциональная структура.**

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что при сохранении единоначалия по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, разработки которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления (рис. 2) [2, С.258].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Руководитель  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Функциональные органы управления  |  | Функциональные органы управления  |  | Функциональные органы управления  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Испол-нитель 1 |  | Испол-нитель 2 |  | Испол-нитель 3 |  | Испол-нитель 4 |  | Испол-нитель 5 |  | Испол-нитель 6 |

Рисунок 2 – Функциональная структура управления

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения соответствует наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные подразделения предприятия – это отделы производства, маркетинга, финансов. Эти широкие области функций, имеющиеся на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Если размер организации (отдела) велик, то основные функциональные отделы можно разбить на более мелкие функциональные подразделения (вторичные или производные). Суть заключатся в максимальном использовании преимуществ специализации и избежание перегрузки руководства [13, С.259].

Руководители функциональных служб отвечают за выполнение соответствующих функций и по этим вопросам дают распоряжения нижестоящим подразделениям. При такой структуре достигается высокий уровень специализации, что позволяет разрабатывать более обоснованные и квалифицированные решения. Подобная система предполагает большое количество отделов и множество каналов, по которым отдаются распоряжения. Нижестоящие подразделения получают распоряжения от нескольких вышестоящих органов и не всегда знают, как их согласовать на среднем и низшем уровне, что приводит к ослабеванию горизонтальных связей [2, С.56].

Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют стандартных управленческих решений [13, С.260].

К **преимуществам функциональной структуры** можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности. [13, С.259].

Основные преимущества структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций и расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности [2, С.56].

**Недостатки.** Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации, что увеличивает конфликтность между отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до исполнителя становиться слишком длинной. [13, С.259].

Также к числу недостатков можно отнести [2, С.57]:

* трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
* длительную процедуру принятия решений и иерархию в структуре взаимоотношений;
* снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, т.к. каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
* дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемым работниками и нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

С увеличением размеров и развитием концентрации производства необходимо было найти более приемлемые формы управления, соответствующие характеру новых требований производства. В результате были созданы комбинированные структуры, сочетающие в себе преимущества линейных и функциональных структур. Простейшими из них являются линейно-функциональные и линейно-штабные структуры.

**3.2.2.1 Линейно-функциональная структура.**

Основу структуры составляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.) [8, С.83]. Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений (рис.3) [13, С.259].

Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решения, вступающих в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Руководитель  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Функциональные органы управления (функциональные руководители) 1 |  | Линейные органы управления |  | Функциональные органы управления (функциональные руководители) 2 |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Испол-нитель 1 |  | Испол-нитель 2 |  | Испол-нитель 3 |  | Испол-нитель 4 |  | Испол-нитель 5 |  | Испол-нитель 6 |

Рисунок 3 – Линейно-функциональная структура управления

Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями.

Основным достоинством данной структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым компетентность управления в целом [13, С.260].

Использование линейно-функциональной структуры эффективно на предприятиях, осуществляющих рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. Все достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники [8,С.85].

**Преимуществом линейно-функциональной структуры** является ее простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом [1, С.98].

**Недостатки** усугубляются на практике за счет [1, С.99; 8, .86]**:**

* несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;
* превышение норм управляемости у директоров и их заместителей;
* формирование нерациональных информационных потоков;
* чрезмерная централизация специфики работы различных подразделений;
* слабые связи между функциональными подразделениями;
* отсутствие необходимых нормативных и регламентирующих документов.

**3.2.2.2 Линейно-штабная структура.**

Дальнейшим развитием и модификацией линейно-функциональной структурыявляетсялинейно-штабная структура, суть которой заключается в том, что функциональные руководители получают в свое распоряжение развитые обособленные функциональные подразделения (финансовое управление, управление снабжения и т.д.), которые могут самостоятельно вести работу с производственными подразделениями, в том числе и на коммерческой основе (рис. 4) [1, С.99].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Руководитель организации |  | Штаб руководителя организации |
|  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Руководитель подразделения |  |  | Руководитель подразделения |  |  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Штаб руководителя подразделения |  | Штаб руководителя подразделения |

Рисунок 4 – Линейно-штабная структура

Главная задача линейных руководителей заключается в координации действий функциональных звеньев и направление их в русло общих интересов организации.

**3.2.3 Дивизиональная структура.**

Первые разработки концепции и начало внедрения дивизиональных структур управления относятся в 20-м годам, а пик их промышленного использования приходится на 60-70-е годы ХХ века.

Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупные организации, которые в рамках гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставляя им оперативную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.д. [13, С.261].

Структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения [2, С.59].

Производственные отделения могут строиться по трем критериям:

1. по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая ориентация);
2. по ориентации на потребителя (потребительская ориентация);
3. по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Соответственно модернизациями дивизиональных структур являются дивизионально-региональная, дивизионально-технологическая и дивизионально-продуктовая структуры управления [2, С.59].

**3.2.3.1 Продуктовая структура.**

Организация подразделений по **продуктовому принципу** (рис. 5) является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют структуру организации [13, С.262].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Руководство |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отдел финансов |  | Кадровая служба |  | Отделение продукта А |  | Отделение продуктаБ |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Производство |  | Сбыт |  | Производство |  | Сбыт |

Рисунок 5 – Продуктовая структура управления

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам, руководство по которым передаются одному лицу – ответственному за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

**3.2.3.2 Структура, ориентированная на потребителя.**

Некоторые предприятия производят большой ассортимент товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет свои специфические потребности. Если два и более таких элемента становятся особенно важными для предприятия, оно может использовать **организационную структуру, ориентированную на потребителя**, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис.6) Сафронов, 262).

Данный тип организационной структуры находит применение в специфических областях, например, в сфере образования, где наряду с традиционными программами общеобразовательных программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации и т.д.

Примером активного пользования данной организационной структуры являются коммерческие банки, а также торговые фирмы, торгующих оптом и в розницу [13, С.263].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Руководитель группы энергопользования |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | Отдел использования энергии в промышленности |  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | Отдел использования энергии в торговле |  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | Отдел обслуживания потребителей |  |
|  |  |

Рисунок 6 – Организационная структура, ориентированная на потребителя

**3.2.3.3 Региональная структура.**

Если деятельность предприятия охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то более целесообразным является применение организационной структуры по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений (рис.7).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Фирма |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отделение в регионе 1 |  | Отделение в регионе 2 |  | Отделение в регионе 3 |

Рисунок 7 – Региональная организационная структура

Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь предприятия с клиентами, а также связь между его подразделениями. Наглядным примером могут служить сбытовые подразделения крупных предприятия. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает большие географические зоны, которые в свою очередь делятся на более мелкие подразделения, поделенные на еще более мелкие блоки [13, С.263].

**Преимущества.** Различные типы дивизиональной структуры имеют одну и ту же цель – обеспечить более эффективную реакцию предприятия на этот или иной фактор окружающей среды.

Продуктовая структура позволяет легко справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей.

Региональная – более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения рыночных зон.

Структура, ориентированная на потребителя – дает возможность наиболее качественно учитывать запросы тех потребителей, от которых предприятие более всего зависит.

Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на одном из приведенных факторов, который наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов предприятия и достижение его целей [13, С.264].

Дивизиональная структура существенно ускоряет реакцию предприятия на изменение внешней среды. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения рассматриваются как центры прибыли, активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

**Недостатки.** Структуры привели к иерархичности – вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и т.п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном свете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата [13, С.264].

**3.2.4 Адаптивная структура.**

**3.2.4.1 Проектная структура.**

Адаптивные или органические структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Существует два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий т.п.). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей [13, С.265].

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями и несет ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходованием ресурсов и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов [8, С.92].

Руководители проектов сами формируют команды работников, распределяют задачи между работниками. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность. Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации [2, С.60].

**3.2.4.2 Матричная структура.**

Структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю, функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством (рис.8).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | Руководство предприятием |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | Отделение 1 |  | Отделение 2 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Производство |  | Исследования |  | Снабжение |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проект 1 |  | Производственная группа |  | Группа конструкторов |  | Группа снабжения |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проект 2 |  | Производственная группа |  | Группа конструкторов |  | Группа снабжения |

Рисунок 8 – Матричная структура управления

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов [8, С.92].

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь его часть, при этом успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

Матричная структура представляет собой попытку использовать преимущества как функционального, так и проектного принципа построения организации и по возможности избежать их недостатков [13, С.266].

**Преимущества матричной структуры управления:**

* позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами;
* существует возможность гибкого перераспределения кадров в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта;
* дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур, что достигается за счет создания должности руководителя проекта, координирующего все связи между участниками проекта, работающих в различных функциональных отделах.

**Недостатки** **структуры** характеризуются сложностью, а иногда и непонятностью ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что приводит к конфликтам и трудностям в принятии решений. Наблюдается наиболее сильная зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.

Несмотря на все эти сложности, матричная организация используется во многих отраслях промышленности, а также в некоторых отраслях непроизводственной сферы, где необходимо единое руководство различными отделами и службами, разрабатывающими проект.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования. Организационная структура включает в себя две составные части:

* структура – форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему практически и независимо от ее элементов и целей;
* организация – форма упорядоченности элементов системы внутри и вне ее непосредственно зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов.

Многосторонность содержания структур управления предопре­деляет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а сле­довательно подчиняться производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

Можно выделить два типовых подхода, получившие наибольшее распространение: иерархический и органический.

Иерархический тип структуры управления имеет много разновидностей: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная. Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления. Все виды сводятся к четырем типам организационных структур:

1. линейная структура – управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом, получающий официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность.
2. функциональная структура – при сохранении единоначалия по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, разработки которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

С увеличением размеров и развитием концентрации производства возникла необходимость в приемлемых формах управления, соответствующие характеру новых требований производства. В результате чего были созданы комбинированные структуры:

* линейно-функциональные – основу оставляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации и предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений;
* линейно-штабные – суть заключается в том, что функциональные руководители получают в свое распоряжение развитые обособленные функциональные подразделения (финансовое управление, управление снабжения и т.д.), которые могут самостоятельно вести работу с производственными подразделениями, в том числе и на коммерческой основе.
1. дивизиональная структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения, которые могут строиться по трем критериям:
* по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая ориентация);
* по ориентации на потребителя (потребительская ориентация);
* по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Соответственно модернизациями дивизиональных структур являются дивизионально-региональная, дивизионально-технологическая и дивизионально-продуктовая структуры управления.

1. Адаптивные или органические структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды и ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Существует два типа адаптивных структур:
* проектный – формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий т.п.);
* матричный – представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю, функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Абчук В.А.. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е издание. – СПб. Издательство Михайлова В.А., 2004. – 463 с.;
2. Андреев В.Ф., Гришина Н.Г., Лопатина С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Под ред. С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 1999. – 265 с.;
3. Аникин Б.А.. Высший менеджмент для руководителей: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 136 с.;
4. Веснин В.Р.. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.;
5. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: Учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.;
6. Жолобов Ю.В.. Формула управления. Практические рекомендации. – М.: «Либерия – Бибиформ», 2005. – 168 с.;
7. Кнорринг В.Н.. Искусство управления: Учебник. – М.: Издательство БЕК, 1997 г. – 282 с.;
8. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. и др. – М.: 1996. – 432 с.;
9. Румянцева Е.Е.. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2005. – VI, 724 с.;
10. Словарь-справочник менеджера/ Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.;
11. Теория управления: Учебник/ Под общ. ред. А.В. Гапоненко, А.П. Панкрутина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.;
12. Уколов В.Ф.. Теория управления: Учебник для вузов/ В.Ф. Уколов, А.М. Масс. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2004. – 656 с.;
13. Экономика организации (предприятия): Учебник/ Под ред. Н.А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 618 с.;

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид структуры | Достоинства | Недостатки |
| **Линейная структура** | * простота применения;
* все обязанности и полномочия четко распределены.
 | * жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия;
* ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому;
* ограничение инициативы у работников низших уровней управления;
* высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять.
 |
| **Функциональная структура** | * высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
* расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством.
 | * затрудняет координацию управленческих воздействий;
* конфликтность между отделами (подразделениями), выражающаяся в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации;
* на крупном предприятии цепь команд от руководителя до исполнителя становиться слишком длинной;
* снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей;
* дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемые работниками;
* нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.
 |
| **Линейно-функциональная структура** | * простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом.
 | * несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;
* превышение норм управляемости у директоров и их заместителей;
* формирование нерациональных информационных потоков;
* чрезмерная централизация специфики работы различных подразделений;
* слабые связи между функциональными подразделениями;
* отсутствие необходимых нормативных и регламентирующих документов.
 |
| **Линейно-штабная структура.** | * функциональные руководители получают в свое распоряжение развитые обособленные функциональные подразделения (финансовое управление, управление снабжения и т.д.), которые могут самостоятельно вести работу с производственными подразделениями, в том числе и на коммерческой основе.
 |  |
| **Дивизиональная структура** | * сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением;
* ускоряет реакцию предприятия на изменение внешней среды;
* в результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения рассматриваются как центры прибыли, активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.
 | * рост вертикали управления;
* формирование промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и т.п.;
* дублирование функций управления ведет к росту затрат на содержание управленческого аппарата.
 |
| **Продуктовая структура** | * руководство по которым передаются одному лицу – ответственному за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.
 |  |
| **Структура, ориентированная на потребителя** | * позволяет легко справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей.
 | * рассчитана на небольшой ассортимент товаров (услуг).
 |
| **Региональная структура** | * облегчает решение проблем, связанных с местных законодательством, обычаями и нуждами потребителей;
* упрощает связь предприятия с клиентами, а также связь между его подразделениями.
 | * большое количество подразделений;
 |
| **Адаптивная структура** | * обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды.
 | * ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов.
 |
| **Матричная структура** | * позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами;
* существует возможность гибкого перераспределения кадров в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта;
* дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур, что достигается за счет создания должности руководителя проекта, координирующего все связи между участниками проекта, работающих в различных функциональных отделах.
 | * характеризуются сложностью, а иногда и непонятностью ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий;
* подрывает принцип единоначалия, что приводит к конфликтам и трудностям в принятии решений;
* сильная зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.
 |
| **Проектная**  | * большая гибкость (мобильность);
* формирование специального подразделения;
 | * Структура формируется при разработке организацией проектов, что приводит к изменениям в системе;
* При завершении проекта структура распадается;
* Может приводить к дроблению ресурсов и усложнять поддержание и развитие потенциала организации как единого целого
 |