ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

**РЕФЕРАТ**

**По дисциплине: менеджмент**

**на тему: Типы организационных структур управления.**

**Реферат выполнила:**

**студентка III курса**

**экономического факультета**

**Реферат проверил**

**преподаватель:**

**Москва – 2009г.**

**Содержание.**

**Введение. …………………………………………………………………….3**

**1.Понятие организационной структуры…………………………………4**

**2. Бюрократические структуры управления. …………………………..7**

**2.1. Линейная организационная структура управления*………………*8**

**2.2. Функциональная организационная структура управ­ления…….11**

**2.3. Линейно-функциональная (штабная) структура уп­равления…..13**

**2.4. Дивизиональная организационная структура управления……...15**

**3. Адаптивные структуры управления. …………………………………17**

**3.1. Матричная организационная структура управления……………..19**

**Заключение…………………………………………………………………...22**

**Список литературы…………………………………………………………25**

**Введение.**

Управление – процесс сложный и емкий, требующий не только классификации по стилям, методам, но и структуризации.

Организационная структура управления - важное звено в научном теоретическом менеджменте. На практике применение основных типовых структур – это не только необходимость, но и неизбежность. Невозможно установить долговременные связи с персоналом на предприятии «методом хаоса». Все требует упорядоченности и иерархичности. В условиях современности для российского малого бизнеса, когда переход к рыночному укладу в экономике уже произошел, а понимания построения организации у многих предпринимателей еще нет, как никогда актуальным становится научный менеджмент и его основные учения, в частности его выводы о типовых организационных структурах управления.

**1. Понятие организационной структуры.**

Организационная структура — один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределени­ем целей и задач управления между подразделениями и работ­никами организации. По сути, структура управления - это орга­низационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под организационной структурой уп­равления необходимо понимать совокупность управлен­ческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управ­ления является состав, соотношение, расположение и взаимо­связь отдельных подсистем организации. Она направлена, прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельны­ми подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следу­ющие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразде­ления, а также отдельные специалисты, выполняющие соответ­ствующие функции управления либо их часть. К звеньям уп­равления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких струк­турных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающи­еся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Подуровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих зве­ньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

Организационные структуры управления отличаются боль­шим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности, размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В рамках структуры 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.

Организационная структура предприятия — средство достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии. Структура следует стратегии и определяется ею, т.е. первая меняется тогда, когда меняется вторая.

Структура управления выражает форму разделения труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функциони­рования системы управления. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результа­тивность бизнеса.

Организационная структура управления не является чем-то застыв­шим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями. Поэтому данные структуры отличаются большим разно­образием и определяются многими объективными факторами и усло­виями. Важнейшие из них следующие:

* масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
* производственные и отраслевые особенности бизнеса (производ­ство товаров, услуг, купля-продажа);
* характер производства (массовый, серийный, единичный);
* сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
* уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
* квалификация работников.

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

* линейные (административное подчинение),
* функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
* межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

* линейная;
* функциональная;
* линейно-функциональная;
* матричная;
* дивизиональная;
* множественная.

**2. Бюрократические структуры управления.**

Характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных пра­вил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Макс Вебер называл такие структуры «рациональными», поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер.

Бюрократию часто называют также классической, или традици­онной, организационной структурой. Большинство современных орга­низаций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хоро­шо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объектив­ность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечивать постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работ­ников.

Однако строгое соблюдение установленных правил может порож­дать новые проблемы при взаимодействии, обмене информацией и ко­ординации деятельности различных частей организации. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов. Постепенно тщательный поиск альтернатив начинает сокращаться. Клиенты и общественность могут ощущать неадекват­ность реакции на их потребности, поскольку все их проблемы будут решаться в соответствии с установленными правилами, процедурами и нормами.

**2.1. Линейная организационная структура управления*.***

Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единона­чальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления (рис.1).

**A**

**B**

**C**

**D**

**E**

**F**

**G**

**X**

**Y**

**Z**

*Рис.1 Схема линейной структуры управления по принципу*

*«результат – треугольник»*

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

Поскольку в линейной структуре управления решения пере­даются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, на­чальник цеха, директор предприятия). В данном случае дей­ствует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отда­вать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой - начальник "моего" начальника.

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в не­больших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

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

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

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейной организационной структуры:

* единство и четкость распорядительства;
* согласованность дей­ствий исполнителей;
* простота управления (один канал связи);
* четко выраженная ответственность;
* оперативность в принятии решений;
* личная ответствен­ность руководителя за ко­нечные результаты дея­тельности своего подраз­деления.

Недостатки линейной организационной структуры:

* высокие требования к руководи­телю, который должен быть подготов­лен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
* отсутствие звеньев по планирова­нию и подготовке решений;
* перегрузка информацией, множе­ство контактов с подчиненными, выше­стоящими и сменными структурами;
* затруднительные связи между ин­станциями;
* концентрация власти в управ­ляющей верхушке

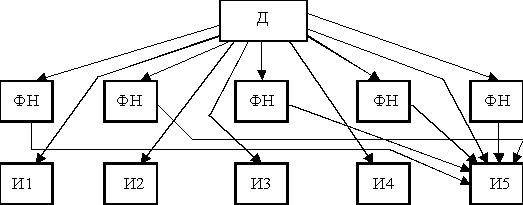
Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

**2.2. Функциональная организационная структура управ­ления.**

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

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

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному кри­терию. Отсюда и название - функциональная структура управ­ления (рис 2.).



Д- *директор*; ФН - *функциональные начальники*; И - *исполнители*

*Рис. 2. Функциональная структура управления.*

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

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за опре­деленное направление (например, планирование и прогнозиро­вание).

Такая функциональная специализация аппарата управ­ления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества функциональной структуры:

* высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
* освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
* стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
* исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
* уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной организационной структуры управления:

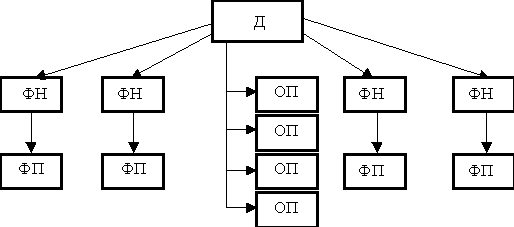
* чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;
* трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
* появление тенденций чрезмерной централизации;
* длительная процедура принятия решения;
* относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-фун­кциональными структурами.

**2.3. Линейно-функциональная (штабная) структура уп­равления.**

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

В данном случае функциональные структуры подразделе­ния находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руко­водителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредствен­но через соответствующих руководителей служб-исполнителей (рис. 3.).



Д- *директор*; ФН - *функциональный начальники*; ФП - *функциональные  
подразделения*; ОП - *подразделения основного производства.*

*Рис. 3. Линейно-функциональная структура управления*

Таким образом, линейно-функциональная структура вклю­чает в себя специальные подразделения при линейных руково­дителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои по­ложительные моменты и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

* более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
* освобождение главного ли­нейного менеджера от глубокого анализа проблем;
* возможность привлечения консультантов и экспертов.

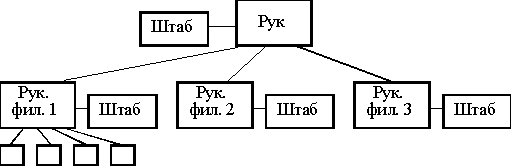
Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

* отсутствие тесных взаи­мосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделе­ниями;
* недостаточно четкая от­ветственность, так как готовящий решение, как правило не участвует в его реализации;
* чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрез­мерной централизации.

**2.4. Дивизиональная организационная структура управления.**

Дивизиональная, или отделенческая (от англ. division — отделе­ние), структура управления — наиболее распространенная форма орга­низации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее со­стоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятель­ные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на опре­деленных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления).

Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию при­были и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления. Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис. 4. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.



*Рис. 4. Дивизиональная структура управления*

Преимущества дивизиональной структуры управления:

* Повышение самостоятель­ности и ответственности от­делений в вопросах макси­мизации прибыли и завое­вания позиций на рынке.

Недостатки дивизиональной структуры управления:

* Рост управленческого аппарата
* Возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения ресурсов.

**3. Адаптивные структуры управления.**

С начала 60-х гг. XX в. многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые в сравнении с бюрократическими были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появле­нию новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации.

Другое их название — органические структуры, имеющие возмож­ность адаптироваться к изменениям окружающей среды подобно тому, как это делают живые организмы.

Адаптивная структура управления характеризуется слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Структуры органического типа целесообразны, когда имеется слож­ное и динамичное внешнее окружение (например, организация по раз­работке и производству телевизионной техники). К структурам органи­ческого типа относятся проектные структуры управления, бригадные, матричные и ряд других.

Проектная организационная структура управления — структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов или работ (освоение новой продукции, модерни­зация производства и т.д.). Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредоточиваются у одного лица — руководителя проекта. Такая струк­тура позволяет реализовывать преимущества единства организации работ и единоначалия.

Проектная структура — это временный орган управления, создан­ный для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников органи­зации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

Бригадная организационная структура управления является одной из разновидностей струк­тур органического типа. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, получившая в последнее время наиболее полное использование благодаря следующим факторам:

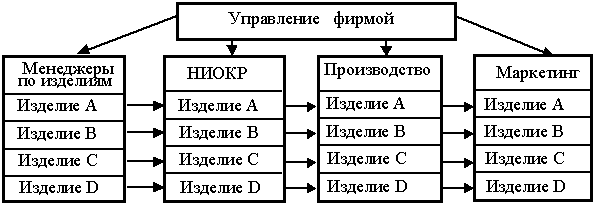
* ускорению процессов обновления продукции и технологии;
* ориентации организации на небольшие по емкости рынки;
* повышению требований к качеству обслуживания потребителя и ускорению времени выполнения заказов.

**3.1. Матричная организационная структура управления**.

Матричная структура управления представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделе­ний, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ (рис. 5).

Матричная структура управления сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ и создает предпосылки для наиболее квалифициро­ванного выполнения отдельных функций. Структура обладает значитель­ной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

***Матричная*** структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



*Рис. 5. Матричная структура управления.*

Таким образом, главным принципом организации матричной струк­туры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодей­ствия руководителей проектов с руководителями функциональных под­разделений. Преимущество матричной формы организации управления состоит в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Иными словами, руководители проектов сохраняют за собой право опре­делять первостепенность и сроки решения той или иной задачи, в то время как функциональный руководитель может лишь выбирать кон­кретного исполнителя и методику решения. Следовательно, матричная форма организации управления в наибольшей степени обеспечивает усло­вия для согласованной деятельности руководителей и проявления ин­дивидуальных способностей членов группы, не нарушая при этом прин­цип централизованного руководства.

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

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Тем не менее она используется в ряде отраслей промышленности, в частности, в химической, электронной, в производстве вычислительной техники, а также в банках, системе страхования, правительственных учреждениях.

Преимущества матричной структуры:

* возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;
* повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функ­циональными структурами;
* рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудо­вой деятельности;
* увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;
* усиление контроля за отдельными зада­чами проекта;
* сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;
* повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки матричной структуры управления:

* ложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и рас­пределением времени на их выполнение;
* присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ;
* необходимость посто­янного контроля за "соот­ношением" сил между зада­чами управления по целям;
* трудность в приобре­тении навыков, необходи­мых для работы по новой программе.

**Заключение.**

В данной работе проведен анализ существующих основных типов организационных структур управления и изучены их особенности существования и функционирования.

Достигнута цель работы: изучены основные типы организационных структур управления, показаны их видимые преимущества и недостатки.

В работе были затронуты теоретические аспекты организации управления, раскрыто понятие организационных структур управления,

Управление людьми имеет важное значение для всех организа­ций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промыш­ленных и действующих в сфере услуг. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами являет­ся одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, эффективность специализации будет потеряна. Чтобы планы были реализованы, кто-то должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для это­го руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключе­вых переменных, характеризующих задачи и людей.

Организационная структура — один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределени­ем целей и задач управления между подразделениями и работ­никами организации. По сути, структура управления - это орга­низационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Организационная структура управления не является чем-то застыв­шим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями. В зависимости от характера связей между подразделени­ями организации различают следующие категории организационных структур:

* Бюрократические структуры (они относи­тельно стабильны во времени): линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная.
* Адаптивные структуры: проектная; бригадная; матричная.

Большинство специалистов в области управления видят в органическом подходе будущее, и критикует бюрократические структуры. Однако при выборе структуры необходимо принимать во внимание условия, в кото­рых действует конкретное предприятие. Дело в том, что бюрократиче­ские и адаптивные структуры представляют собой лишь крайние точки в составе таких фирм. Конкретные структуры реальных предприятий (фирм) лежат между ними, обладая признаками тех и других в разных соотношениях. Иными словами, в управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия «хоро­шая» или «плохая» система. Есть выбор, соответствующий или не соот­ветствующий имеющимся условиям.

Требования к организационной структуре:

1. Оптимальность. Структура управления признается оп­тимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наимень­шем числе ступеней управления.
2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отри­цательные изменения, делающие ненужной реализацию приня­тых решений.
3. Надежность. Структура аппарата управления долж­на гарантировать достоверность передачи информации, не до­пускать искажений управляющих команд и других передава­емых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нуж­ный эффект от управления достигался при минимальных зат­ратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полез­ным результатом.
5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
6. Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее эле­ментов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании со­блюдались принципы проектирования:

1. целесообразное число звеньев управления и максималь­ное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
2. четкое обособление составных частей структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);
3. обеспечение способности к быстрой реакции на измене­ния в управляемой системе;
4. предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
5. приспособление отдельных подразделений аппарата уп­равления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принци­пы построения структур, наиболее полно отражающие осо­бенности их функционирования.

Таким образом, в процессе проектирования структур различают три стадии:

1. аналитическую (изучение существую­щей практики и требований к построению структур);
2. проек­тную (проектирование (моделирование) структуры управления);

**Список литературы.**

1. **Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., переработан и доп. – М.: Проспект, 2008, 512с.**
2. **Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой ра­боте). – М.: «Юрист», 2004. – 230 с.**
3. **Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2003. – 528с.**