**Оглавление**

Введение

1. Понятие организационной структуры организации

2. Характеристика бюрократических организационных структур управления

2.1. Линейные структуры

2.2. Функциональные структуры

2.3. Линейно-функциональные структуры

2.4. Линейно-штабные структуры

2.5. Девизиональные структуры

3. Характеристика органических (адаптивных) организационных структур управления

3.1. Проектные структуры

3.2. Матричные структуры

3.3. Бригадные (командные) структуры

Заключение

Библиографический список

**Введение**

Актуальность темы. В современных условиях развития рыночных тенденций в России, обусловленных качественно новой системой хозяйственных связей и механизмов конкурентных отношений, одной из актуальных задач адаптации хозяйствующих субъектов к условиям неопределенности является совершенствование стратегии и структуры организации управления производством. В новых условиях наметились основные тенденции и концепции управления, предъявляющие новые требования к организации управления предприятиями, заключающиеся, главным образом, в совершенствовании системы управления в целом и организационной структуры в частности как одной из важнейших ее составляющих. Необходимость изменения организационной структуры большинства российских предприятий, оздоровления и развития системы управления, перехода на новые стандарты управления, недостаток квалифицированных менеджеров определяют важность и актуальность для российских предприятий проблемы выбора организационной структуры управления предприятием, способствующей наиболее эффективному достижению целей. В качестве приоритетного способа решения указанной проблемы предлагается разработка и внедрение механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием. Актуальность темы определяется необходимостью рассмотрения теоретических положений для разработки практических рекомендаций для реализации механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием в условиях неопределенности, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия в целом.

Цель и задачи. Целью работы является исследование теоретико-методологических и научно-методических положений по разработке механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

уточнено содержание понятия организационной структуры управления предприятием;

представлена классификация организационных структур управления предприятием;

проведен анализ механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием.

Предмет и объект. Предметом исследования являются теоретические и методические аспекты формирования и развития организационной структуры управления предприятием.

**1. Понятие организационной структуры организации**

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации.

Структура организации определяет также структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организации. Она устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

С понятием структуры организации тесно связано понятие об иерархических взаимосвязях. Все большее количество организаций имеют иерархическую природу. Почти каждая организация - церковь, университет или предприятие - состоит из подразделений, которые делятся на более мелкие организационные единицы, дробящиеся в свою очередь на еще более мелкие части. В классической теории организации понятию иерархической структуры соответствует так называемый принцип лестницы. Этот принцип предполагает деление власти и ответственности по вертикали иерархии и распределение обязанностей между подразделениями.

Иерархия представляет собой, по-видимому, общую закономерность природы. Принцип иерархической структуры - является также главным принципом общей теории систем.

Основой классической теории организации является принцип узаконивания власти за некоторым центральным источником власти. Власть - это способность заставить исполнять свои решения подчиненных; основой власти является формальное положение руководителя и руководство с помощью поощрений и взысканий, которые сопутствуют этому формальному положению. Власть связана не с личными качествами руководителя, а с его положением в организации.

Власть служит средством интеграции деятельности отдельных элементов организации и их ориентации на достижение общей цели. Она дает основу для проведения централизованного управления и контроля за результатами деятельности организации.

Традиционное представление об административной власти по-прежнему занимает значительное место в специальной литературе по проблемам управления. Однако применение этих взглядов ограничивается другими концепциями. Примером является принцип признания авторитета, который гласит, что степень распространения власти определяется готовностью подчиненного признать директивы и приказания руководителя. (Авторитет- это характер связи в формальной организации, благодаря которому то или иное лицо или член организации может влиять на те действия в организации, в которых он заинтересован). Этот принцип признания авторитета стал важным элементом модели “человеческих отношений”.

Не мало важное значение в работе предприятия имеет принцип объема контроля, или сфера наблюдения, связан с числом подчиненных, действия которых может эффективно контролировать один начальник. Эта концепция тесно примыкает к концепции иерархической структуры организации и ее деления на отделы. Принцип объема контроля подразумевает необходимость координации начальником деятельности своих подчиненных. Понятие объема контроля подчеркивает необходимость установления таких отношений между начальником и подчиненным, которые позволяют проводить систематическую интеграцию деятельности подчиненных.

В классической теории организации линейная структура организации является носителем и непосредственным источником административной власти, а функции центральных служб заключаются в том, чтобы помогать и советовать линейным подразделениям. Согласно традиционному взгляду центральные службы способствуют расширению возможностей руководителя. Благодаря использованию таких специальных центральных служб, подчиненных и докладывающих непосредственно начальнику, можно увеличить объем контроля этого начальника, не опасаясь сократить возможности координации им действий подчиненных.

Однако с развитием специализации и усложнением предприятий это представление о центральных службах претерпело серьезные изменения. Они стали играть значительно более важную роль, обеспечивая руководству сервис, информацию и даже управление другими подразделениями организации. С увеличением роли центральных служб прежние четкие и простые взаимоотношения между линейными и центральными службами стали невозможными.

Рассмотренные принципы структуры, иерархии, административной власти, специализации, объема контроля и взаимоотношений линейных и центральных служб в значительной мере вытекают из традиционной теории организации, где главное внимание уделялось наиболее эффективному распределению работы по группам. Принимая за исходный пункт общие цели организации, эта теория стремилась определить отдельные задачи, которые необходимо решить для достижения общих целей.

**2. Характеристика бюрократических организационных структур управления**

**Таблица 1** Характеристики типов структур управления

|  |  |
| --- | --- |
| **Бюрократический тип** | **Органический тип** |
| Четко определенная иерархия | Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем  |
| Система обязанностей и прав | Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований  |
| Разделение каждой задачи на ряд процедур | Процессный подход к решению проблем |
| Обезличенность во взаимоотношениях | Возможность самовыражения, саморазвития |
| Жесткое разделение трудовых функций |  Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами |

Макс Вебер сформулировал представление об организации, которое стало традиционным для ученых, исследующих общественные отношения, но которое в меньшей степени поддерживается специалистами, рассматривающими все с точки зрения управления организацией. Вебер считал, что бюрократическая форма организации является наиболее эффективной в современном ему обществе. Он хотел создать основы идеальной организации, которая обеспечила бы максимум разумности поведения человека. Это его представление явно отличается от принятого понимания термина “бюрократическая организация”, употребляемого нередко для обозначения больших и громоздких правительственных учреждений или частных предприятий, которые, как правило, в своей деятельности не учитывают индивидуальные запросы людей. Говоря о технических преимуществах бюрократической системы, Вебер писал: “Решающее преимущество бюрократической организации перед любым другим видом организации состоит в том, что она всегда обладает чисто техническим превосходством. Совершенный механизм бюрократической организации по сравнению со всеми другими видами организации дает такие же преимущества, как и машина по сравнению с немеханизированными способами производства. Точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов- все это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации, и особенно в той форме, где строго проводится единоначалие”. По мнению Вебера, другим преимуществом бюрократической организации является ее универсальность. Он считал, что такая организационная форма способствует увеличению эффективности самых разнообразных организаций- как промышленных предприятий, так и правительственных учреждений, воинских подразделений и профессиональных объединений. По Веберу, основными чертами “идеальной” бюрократической организации являются: 1) разделение труда на основе функциональной специализации; 2) четкая иерархия власти; 3) система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации; 4) система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации; 5) игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации; 6) отбор и выдвижение работников по их квалификации.

Он укрепил модель своего бюрократического механизма с помощью введения особой установленной власти общества, т.е. какой-то силы, которая узаконена обществом и “заставляет человека иногда делать то, что он не хочет делать”. В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления.

**2.1. Линейные структуры**

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Преимуществами такой структуры можно назвать:

- простое построение

- однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности

- жесткое руководство органами управления

- оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

- затруднительные связи между инстанциями

- концентрация власти в управляющей верхушке

- сильная загрузка средних уровней управления

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями. Руководитель данного вида структурного управления имеет несколько подчинённых.

Руководитель организации

Руководитель подразделения

1

Руководитель подразделения

2

Руководитель подразделения

3

Руководитель подразделения

4

Исполнители подразделения

1

Исполнители подразделения

2

Исполнители подразделения

3

Исполнители подразделения

4

**Рис.1** Линейная организационная структура

**2.2. Функциональные структуры**

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

- сокращение звеньев согласования

- уменьшение дублирования работ

- укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

К недостаткам:

- неоднозначное распределение ответственности

- затруднённая коммуникация

- длительная процедура принятия решений

Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место.

#### Руководитель организации

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

Испол-нитель

**Рис.2** Функциональная организационная структура

**2.3. Линейно-функциональные структуры**

Функционально-линейная структура представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения, которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Эти штабы могут:

- ограничиваться центральными уровнями управления;

- находиться в нескольких уровнях управления;

- образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

\* Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников

\* Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров)

\* Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса

Недостатки:

\* Затрудняет горизонтальное согласование

\* С трудом реагирует на изменение

Директор

Финансы

Кадры

НИОКР

Производство

Снабжение

Сбыт

**Рис.3** Линейно-функциональные структуры

**2.4. Линейно-штабные структуры**

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной

 Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;

- некоторая разгрузка высших руководителей;

- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

При наделении функциональных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

тенденции к чрезмерной централизации управления;

Вывод**:** линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

**2.5. Девизиональные структуры**

Первые разработки концепции и начало внедрения дивизиональных структур управления относятся к 20-м гг., а пик их промышленного использования приходится на 60-70-е гг. Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставляя им определенную 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.п. Поэтому данный тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при) сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из трех критериев; по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному лицу, которое является ответственным за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

Некоторые предприятия производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные, или специфические, потребности. Если два или 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.

Данный тип организационной структуры находит применение в достаточно специфичных областях, например в сфере образования, где в последнее время наряду с традиционными общеобразовательными программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации и т.д. Примером активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, являются коммерческие банки. Основные группы потребителей, пользующихся их услугами, индивидуальные клиенты (частные лица), пенсионные фонды, трастовые фирмы, международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых форм, торгующих оптом и в розницу.

Если деятельность предприятия охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной организационная структура по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. 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.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые подразделения крупных предприятий. Среди них зачастите можно встретить подразделения, деятельность которых обхватывает весьма обширные географические зоны, которые в свою очередь делятся на более мелкие подразделения, поделенные на еще более мелкие блоки.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одну и ту же цель - обеспечить более эффективную реакцию предприятия на тот 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 структура позволяет более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения рыночных зон. Что касается структуры, ориентированной на потребителя, то она дает возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых предприятие более всего зависит. Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов предприятия и достижения его целей.

Управление корпорацией

Продуктовая группа А

Продуктовая группа В

Продуктовая группа С

Отделение 1 Продукт А1

Отделение 2 Продукт А2

Отделение 3 Продукт А3

Отделение 3 Продукт В3

Отделение 2 Продукт В2

Отделение 1 Продукт В1

Отделение 3 Продукт С3

Отделение 2 Продукт С2

Отделение 1 Продукт С1

**Рис.4** Девизиональные структуры

**3. Характеристика органических (адаптивных) организационных структур управления**

Адаптивные, или органические, структуры правления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Обычно выделяют два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

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

 Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддерживание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействуете двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

Полномочия руководителя проекта могут варьироваться от полной власти над всеми деталями проекта до простых канцелярских полномочий. Руководитель проекта контролирует работу всех отделов над данным проектом, руководители функциональных отделов - работу своего отдела (и его подразделений) над всеми проектами.

Матричная структура представляет собой попытку использовать преимущества как функционального, так и проектного принципа построения организации и возможности избежать их недостатков.

Матричная структура управления позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами. В матричных структурах можно гибко перераспределять кадры в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

Среди недостатков матричной организации обычно подчеркивается сложность, а иногда и непонятность ее структуры. Haложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и трудностям в принятии решений. При использовании матричной структуры наблюдается более сильная, чем в традиционных структурах, зависимость успеха отличных взаимоотношений между coтрудниками.

Несмотря на все эти сложности, матричная организация используется во многих отраслях промышленности, особенно в наукоемких производствах (например, в производстве электронное техники), а также и в некоторых организациях непроизводственной сферы.

**3.1. Проектные структуры**

Типичный руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу различных обязанностей и отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг. Так, например, глава издательства какого-либо колледжа отвечает за редактирование, выпуск или реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель в метании между этими обязанностями будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие- меньше. Какие-то детали неизбежно выпадут из сферы его внимания и останутся нереализованными. Если каждый из этих проектов отличается небольшим размером и затратами на фоне всей деятельности организации, то указанные проблемы не создают больших трудностей. Так, если несколько запланированных книг выйдут в свет позже намеченного срока или не выйдут никогда, то для крупного издателя это хотя и нежелательно, но и не катастрофично.

Но если это проекты крупномасштабные, то отсутствие постоянного внимания к ходу их реализации может иметь самые серьезные последствия. Для того, чтобы эффективно управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности (например, строительство плотины, здания, запуск ракеты на Луну, разработка и выпуск новой системы вооружения и т.д.), все большее число фирм стало использовать специальную проектную организацию.

Проектная организация- это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда, проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе на своем «родном» отделе или уходят из этой организации.

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все свои усилия на решении одной-единственной задаче. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых чистых, или сводных, проектных структурах временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач, например для создания космического корабля. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в обычной функциональной структуры.

**3.2. Матричные структуры**

Наиболее широко известный вариант проектной организации настолько сильно отличается от только что описанных ее типов, что заслуживает отдельного названия. Он называется матричной организацией.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель обладает так называемыми проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной структуры - ее сложность. Она слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней. Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Исследования показывают, что такое наложение часто приводит к конфликтам. Также в такой структуре ожидаемый результат может и не просматриваться, может также и не появиться опыт межличностного общения, могут не наладиться общие взаимоотношения.

Также могут возникнуть и другие проблемы возникающие: в борьбе за власть, неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы.

Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, в производстве фасованных товаров, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. И легко понять, почему. Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным, так и дивизионным структурам. Матричная организация позволяет определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации- обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизионных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

**3.3. Бригадные (командные) структуры**

Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением организации типа конгломерата. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее вся организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктивная структура, в другом - функциональная структура, а в третьем - проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, как правило, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Как выполнять эти обязанности, решает руководство соответствующей экономической единицы.

Еще одна причина, по которой фирмы, входящие в состав конгломерата, сохраняют собственные организационные структуры, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации. Было бы немыслимо представить, например, что фирма с функциональной структурой ликвидировала свой отдел маркетинга только потому, что он работал ниже возможностей. Конгломерат, наоборот, может продать любую фирму, входящую в состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическим перспективами, и все эти изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата. Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

**Заключение**

Использование новых информационных технологий и обострение конкурентной борьбы определяют необходимость принципиального изменения организации управления предприятием, что возможно с помощью разработки механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием, которая позволит упорядочить разрозненные элементы создания организационной структуры для наиболее эффективного достижения целей предприятия.

1. Организационная структура управления предприятием представляет собой состав и взаимосвязь элементов системы управления, каждый из которых выполняет соответствующую функцию для достижения целей предприятия на основе удовлетворения реальных и потенциальных потребностей рынка товаров и услуг.

2. Признаком классификации организационных структур управления предприятием является тип организационной структуры, который соответствует типу предприятия и включает определенные виды организационных структур.

3. Методический подход к формированию организационной структуры управления предприятием определяется исходя из результатов исследования рыночной конъюнктуры, выбора перспективного направления деятельности, анализа организационных структур предприятий, выпускающих аналогичную продукцию и разработки стратегического плана предприятия.

4. Система развития организационной структуры управления предприятием рассматривается как совокупность элементов, взаимосвязь между которыми способствует развитию организационной структуры, обеспечивающему наиболее эффективную реализацию стратегии предприятия.

5. Процесс разработки программы структурных преобразований предприятия включает исследование действующей организационной структуры с целью выбора и обоснования концепции развития предприятия на основе функционально-процессного подхода к управлению.

6. Модель привлечения персонала к структурным преобразованиям предприятия предусматривает учет особенностей группового восприятия структурных преобразований предприятия и ведущую роль лидера, обладающего навыками управления изменениями.

Научная новизна состоит в комплексном исследовании теоретических и практических проблем формирования и развития организационной структуры управления предприятием, что позволило разработать соответствующий механизм:

уточнено содержание понятия организационной структуры управления предприятием, состоящее в том, что в его основу положен синтез рассмотрения предприятия как системы, принципа многоструктурности и маркетингового подхода к управлению предприятием;

разработана классификация организационных структур управления предприятием, предполагающая использование категории организационной структуры нового типа как классификационного признака, рассматриваемого в качестве логического этапа развития органического типа структур, включающего сетевые и виртуальные организационные формы;

предложен методический подход к формированию организационной структуры управления, заключающийся в функционально-процессной организации работы предприятия нового типа и комплексном использовании элементов процесса формирования организационной структуры, что позволит создать организационную структуру управления, максимально соответствующую концепции развития предприятия нового типа;

обоснована система развития организационной структуры управления предприятием, способствующая решению проблемы реактивности предприятия как оперативности внесения соответствующих изменений в структуру предприятия в ответ на внешние и внутренние воздействия;

разработана логическая схема программы структурных преобразований предприятия, обеспечивающая совершенствование организационной структуры посредством исследования действующей организационной структуры, разработки концепции развития организационной структуры и выделения стратегических партнеров на основе использования функционально-процессного подхода к управлению;

построена модель привлечения персонала к структурным преобразованиям предприятия, которая основана на использовании новой философии управления, направленной на раскрытие потенциала коллектива предприятия как команды, нацеленной на эффективное достижение целей в процессе структурных преобразований предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные научные положения, классификация, системы, модель и методический подход могут быть использованы на промышленных предприятиях различных организационно-правовых форм и типа производства с целью разработки механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием. Практическое значение имеют научные и прикладные разработки, в которых содержатся: методический подход к формированию организационной структуры управления предприятием, системный подход к методике исследования организационной структуры управления предприятием, логическая схема разработки программы структурных преобразований предприятия, модель привлечения персонала к структурным преобразованиям предприятия.

Предложенные рекомендации позволяют повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения уровня организации управления в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

**Библиографический список**

1 Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования»// Учебное пособие. - М., 1993.

2 Логунова И.В., Макеева О.Б., Хацкевич Л.Д. Новые информационные технологии в организации малого промышленного бизнеса // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. М., 2004. №1 (20). С.97 – 101.

3 Логунова И.В., Непышневский А.В. Методика исследования ОСУП // Экономика, организация производства и управление на предприятиях: материалы внутривуз. науч.-практ. конф. Воронеж, 2005. С. 87.

4 Немкович Е.Г., Курило А.Г. «Менеджмент малого и среднего бизнеса», М., 1998.

5 Под редакцией Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. «Менеджмент организации»// Учебное пособие. - М.:, 1995.

6 Смирнов Э.А. «Основы Теории организации» // ЮНИТИ, 1998