ВОРОНЕЖСКИЙ ИНСТИТУТ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Факультет заочного и послевузовского обучения

КУРСОВАЯ РАБОТА

На тему

"Организационные структуры управления

предприятием рыночной экономики"

по дисциплине

теория организации

## План

[Введение 3](#_Toc231372762)

[1. Система управления 4](#_Toc231372763)

[2. Понятие организационной структуры управления 5](#_Toc231372764)

[3. Факторы, влияющие на организационную структуру управления 9](#_Toc231372765)

[3.1 Линейная организационная структура 12](#_Toc231372766)

[3.2 Функциональная организационная структура управления 13](#_Toc231372767)

[3.3 Линейно-штабная организационная структура 14](#_Toc231372768)

[3.4 Централизованно-функциональная структура 15](#_Toc231372769)

[3.5 Дивизиональная организационная структура 16](#_Toc231372770)

[3.6 Гибкие структуры 19](#_Toc231372771)

[3.7 Адаптивные организационные структуры 22](#_Toc231372772)

[Заключение 24](#_Toc231372773)

[Приложения 26](#_Toc231372774)

[Литература 30](#_Toc231372775)

## Введение

Термин "организация" происходит от греческого слова "органон", что означает устройство, инструмент, орудие, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое, приведение в стройную систему. Первоначально слово "организация" означало "нечто, обладающее органами", т.е. совокупность частей, функционально специализированных и приспособленных к нуждам целого.

Термин "организация" применяется в обиходе и научной литературе в нескольких значениях:

Во-первых, организация есть социальное образование, имеющее качественную определенность, границы и строго фиксированные системные параметры, занимающее определенное место в обществе, сознательно конструируемое и предназначенное для достижения конкретных целей с использованием для этого ресурсов, характеризуемое сознательным членством и действиями людей.

Во-вторых, организация есть форма объединения людей и групп. В данной ипостаси она отличается от других социальных групп, предсказуемостью и целенаправленностью.

Организация есть социальный институт - система учреждений, в которых определенные люди, избранные членами группы, получают полномочия выполнять определенные ею необходимые функции для удовлетворения индивидуальных и групповых потребностей, координации и регулирования отношений и поведения участников.

Таким образом, организация представляет собой:

Во-первых, совокупность лиц, действующих совместно ради достижения своих целей с помощью совокупности материальных, правовых, экономических или иных условий.

Во-вторых, процесс упорядочения элементов, формирования целого.

В-третьих, состояние упорядоченности.

## 1. Система управления

Для того чтобы организация была статически и динамически устойчивой, а следовательно жизнеспособной, она должна обладать управляющим элементом, осуществляющим интеграцию и координацию отдельных частей, их коррекцию на основе обратной связи.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

Органы управления (структурная часть организации, наделенная специальными функциями) - должности, подразделения, совокупность которых может быть охарактеризована как субъект управления;

коммуникационные каналы, посредством которых осуществляется управленческое взаимодействие;

набор целей, методов, технологий, процедур, предписаний, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий;

правовую инфраструктуру (совокупность норм, правил, полномочий);

процесс управления (коммуникации, разработка, принятие и реализация решений);

технические условия.

## 2. Понятие организационной структуры управления

Организационная структура управления, как уже говорилось, представляет собой упорядоченную совокупность самостоятельных звеньев и органов управления (должностей, подразделений и служб), реализующих его функции, находящихся в определенном взаимном расположении и соподчинении, связанных системой распределения задач, полномочий и ответственности, официальных коммуникаций и межличностных отношений.

Органы управления различаются размером, объемом полномочий, характером, масштабами и трудоемкостью решаемых задач, потребностью в информации, материально-технической базой.

Во главе органа управления находится руководитель - организационная единица, которая реализует совокупность прав, обязанностей и ответственности. Все остальные должности лишь обеспечивают его действия и являются по отношению к нему подчиненными.

Нужно иметь в виду, что организационная структура может быть не только формальной (совокупность подразделений, должностей, предписанных взаимосвязей), но и не формальной (совокупность группировок, лидирующих личностей, неофициальных контактов). Только рассмотрение их в единстве дает представление о полной структуре управления, в основе которой лежит производственная структура.

Управленческие (организационные) структуры можно классифицировать по следующим основаниям:

1) по степени сложности, которую характеризуют:

количество уровней управления;

число подразделений и мест их расположения;

среднее количество подчиненных у одного руководителя;

степень важности принимаемых решений и пр.;

2) по принципам разбиения (функциональный, объективный);

3) по степени централизации (централизованные или децентрализованные);

4) по целевому назначению (стратегические, оперативные, информационные);

5) по степени формализации процесса управления (формальный и неформальный) и т.д.

Структура управления обладает потенциалом, состоящим из потенциала высшего руководства и руководства отдельными подразделениями.

Формирование управленческой структуры основывается на процессах разделения труда и углубления специализации, приводящих к тому, что число обособившихся в рамках организации видов деятельности постоянно растет.

Поскольку они нуждаются в координации, наряду с горизонтальным, появляется и вертикальное разделение труда. В его рамках одни субъекты специализируются исключительно на производственной деятельности, а другие на управленческой, где также происходит специализация:

по объектам (производство, сбыт, финансы и пр);

по функциям (операциям);

по целям (задачам), связанным с конкретным результатом;

смешенная (по всем основаниям).

Принципами формирования организационной структуры управления является:

соответствие целям и задачам организации, особенностям ее основной деятельности;

отражение функций и полномочий субъектов управления;

динамизм;

гибкость, адаптивность, способность к самонастройке;

специализация (функциональная и (или) предметная) на основе разделения труда;

внутренняя сбалансированность;

рациональное соотношение централизации и децентрализации;

оптимизация нормы управляемости;

обеспечение единства прав, обязанностей и ответственности субъектов управления;

экономичность;

соответствие социально-культурной среде.

Небольшим организациям, не имеющим подразделений, свойственная управленческая структура с одним звеном, которая является одноуровневой. Специальное управленческое подразделение возникает здесь тогда, когда отдельный работник не может справиться с задачами. Однако иногда оно создается и из соображений престижа.

Появление в результате горизонтального разделения труда нескольких самостоятельных производственных подразделений требует специального органа, координирующего их деятельность. Это делает управленческую структуру двухуровневой.

При дальнейшем росте числа координируемых объектов приходится создавать несколько групп двухуровневых структур управления, объединяя в трехуровневую и т.д.

Таким образом, структура управления продолжает расти вверх вслед за увеличением числа подразделений организации, причем гораздо быстрее, превращаясь из так называемой плоской во все более высокую.

Например, в 1960-х гг. число уровней управления в крупнейших западных компаниях перевалило за 20, что граничило с организационной катастрофой. .

Причиной стала все большая специализация производства, в результате которой оптимальное число подразделений (или работников в них), подчиняющихся одному руководителю, было зачастую меньше того их числа, которым можно эффективно управлять.

Решить эту проблему путем механического преобразования структуры невозможно без разрушения самой системы управления. Это можно сделать только на основе расширения прав и ответственности субъектов управления, развития между ними не только административных, но и экономических отношений (за счет этого в 1970 - 1980-х гг. число уровней управления удалось сократить вдвое - втрое).

В то же время сокращение количества уровней управления и уменьшения расходов на него не обязательно повышает его эффективность.

## 3. Факторы, влияющие на организационную структуру управления

Конфигурацию и архитектонику управленческой структуры определяют следующие факторы:

во-первых, структура организации, все подразделения которой должны иметь свой орган управления;

во-вторых, масштабы и разнообразие видов деятельности. Чем они значительнее, тем, при прочих равных условиях, в организации больше подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, а поэтому сложнее управленческая структура;

в-третьих, характер деятельности, например структура управления производственными организациями будет совсем не такой, как научными;

в-четвертых, норма управляемости, определяемая числом подчиненных, которыми можно эффективно руководить Ее средняя величина составляет 7-10 человек, в том числе на высших этажах организации - 4-5, а на нижних, при выполнении простых работ, может достигать 20-30 человек и даже значительно больше.

Низкая норма управляемости позволяет руководителю поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними информацией, более качественно выполнять свои функции.

В то же время здесь существует опасность излишнего вмешательства руководителя в их дела. Ему же самому при малом числе подчиненных трудно реализовать полностью свои потенциальные возможности.

При высокой же норме управляемости руководители из-за перегрузки текущими обязанностями могут потерять из виду стратегические задачи, не суметь вникнуть в особенности работы подчиненных. В результате многие вопросы останутся не до конца, или совсем не решенными, ослабеют внутренние контакты.

На практике величина нормы управляемости зависит от:

характера деятельности. Чем она сложнее, важнее, чем разнообразнее задачи и методы их решений, тем норма управляемости должна быть ниже, и наоборот;

уровня знаний и опыта руководителя, наличия у него времени, с одной стороны, и от способностей и квалификации подчиненных, их заинтересованности в своей работе - с другой. Чем лучше здесь положение, тем более высокой может быть норма управляемости;

новизны проблем, возможности возникновения неожиданных и сложных ситуаций. Высокие показатели в этой области требуют низкой нормы управляемости;

стабильности и стандартизованности процедур, размеренности работы; наличия вспомогательного персонала, технической оснащенности процесса управления, самостоятельности исполнителей. Благоприятное состояние этих характеристик допускает возможность высокой нормы управляемости;

надежности коммуникаций, деятельности и конкретности постановки задач, совершенства методов принятия решений. Чем они лучше, тем норма управляемости может быть выше;

территориальной разбросанности исполнителей, оторванности их от руководства. Если они значительны, норма управляемости должна быть сравнительно низкой;

степень самостоятельности исполнителей; чем она выше, тем большим может быть число подчиненных под началом одного руководителя;

физических и психологических возможностей участников управленческого процесса, например, памяти, объема внимания, быстроты реакции и пр.; чем они больше, тем выше норма управляемости.

Все эти факторы взаимодействуют между собой и либо взаимно компенсируют, либо усиливают друг друга.

На практике существуют границы нормы управляемости, преодоление которых либо невозможно, либо неэффективно, ибо приводит к снижению качества управленческой деятельности (ее упрощению, искусственному ограничению, формализации, бюрократизации, игнорированию важной информации, росту конфликтности и пр.);

в-пятых, организационную структуру обусловливают технологические факторы. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, когда не нужно постоянного присутствия человека, управленческая структура бывает более простой, чем там, где персонала много и он занят выполнением сложных ручных операций;

в-шестых, на организационную структуру управления немалое влияние оказывают экономические факторы - при недостатке средств ее максимально упрощают, чтобы снизить непроизводственные расходы;

в-седьмых, структура управления не может не находиться под влиянием человеческого фактора - социальной структуры, психологических отношений между людьми. Часто структура управления является лишь проекцией распределения власти;

в-восьмых, структура управления может определяться естественными факторами - географическими или природно-климатическими (территориальная разбросанность подразделений, оторванность от центрального руководства, экстремальные условия их деятельности);

в-девятых, структура управления зависит от структуры самой организации, места, которое занимают в ее рамках те или иные подразделения, являющиеся объектами управления.

Структура управления можно оценить по таким параметрам, как оперативность (скорость принятия и реализации решений), стоимость, гибкость (способность к изменениям), качество решений, профессионализм реализации.

Чем полнее организационная структура передает характер задач, способствует координации действий по их выполнению, тем более эффективной и совершенной будет организация.

В то же время организационная структура управления часто консервативна, изменяется медленнее, чем нормативы и технология, поэтому на практике может иметь место ее отстаивания от потребностей объекта. Это порождает дисбаланс, напряженность и, в конце, приводит к упадку организации.

Поэтому структуру управления необходимо постоянно совершенствовать, приводить в соответствие с требованиями жизни.

Организационные структуры управления

Структура управления по горизонтали может быть построена в соответствии со следующими принципами:

1) функциональным. Управленческие подразделения и должности создаются в соответствии с основными направлениями деятельности организации;

2) матричным. Формируются управленческие подразделения (должности) двух типов. Одни осуществляют административные функции, другие отвечают за содержательную сторону деятельности или координируют ее. Таким образом, исполнители имеют двойное подчинение - линейным руководителям и руководителям по соответствующей проблеме. И те и другие в свою очередь подчиняются высшему руководству.

Структура управления по вертикали строится на основе полномочий в соответствии с линейным, функциональным, линейно-штабным, линейно-функциональным, проектным и т.п. принципами.

## 3.1 Линейная организационная структура

Линии полномочий, осуществляемых субъектом управления по отношению к нижестоящим уровням организации, образуют вертикальную основу ее управленческой структуры.

Если предприятие маленькие, в нем нет подразделений, а число работников не превышает нормы управляемости - это структура управления является простой линейной. Принятия решений здесь полностью сосредоточено в руках одного лица (руководителя, хозяина), который непосредственно направляет всю деятельность исполнителей и объединяет в своих руках линейные полномочия.

С ростом организации и углублением разделения труда в ней появляются подразделения. Управленческая структура усложняется, превращается из одноуровневой в многоуровневую. Линейный характер связи между субъектами прослеживается здесь гораздо нагляднее, чем в предыдущем случае. Такая управленческая структура получила название сложной линейной. (см. приложение (рис.1). В целом линейные структуры имеют четко выраженные линии полномочий и ответственности, предполагают прямое воздействие руководителя, в руках которого сосредоточены все виды полномочий, на объект управления. Они обеспечивают высокую личную ответственность руководителя, согласованность действий исполнителей, оперативность и точность организационных реакций, исключают получение исполнителям противоречивых заданий, возлагает полную ответственность за все на первое лицо. Линейные структуры отличает замедленная адаптация и реакция на изменения вследствие жестких норм, слабая инновационность, высокая концентрация власти, бюрократизм, ограниченное видение целей. Рост размеров и усложнение деятельности организаций, и прежде всего промышленных предприятий, привели к тому, что успешное руководство ими требовало глубоких и разносторонних знаний, которыми один человек уже не мог обладать. Поэтому в целом возможности чисто линейных организационных структур ограничены.

## 3.2 Функциональная организационная структура управления

Ограниченность специальных знаний руководителей пытался преодолеть Фредерик Тейлор, предложивший функциональную структуру управления, в рамках которой рабочий получал указания от 8 узкоспециализированных функциональных руководителей вместо бригадира и мастера. Упрощенная схема такой структуры приведена на рис.2. (см. приложение)

На предприятиях такими лицами являются, например, главный инженер, главный технолог и пр. Они отдают производственным звеньям обязательные для выполнения задания, что в условиях глубокой специализации деятельности это должно обеспечить высокое качество принимаемых решений.

Однако несмотря на теоретические достоинства на практике такой подход оказался нежизнеспособным. Не скоординированные решения специалистов в его рамках, какими бы хорошими они сами по себе ни были, неизбежно вступают в противоречия друг с другом. Борьба за приоритетность их реализации порождает тем самым конфликты и вносит дезорганизацию в систему управления. Такие неустранимые недостатки обусловили необходимость вернуться к принципу построения управленческих структур на основе линейных полномочий, но с включением элементов других. "Гибрид" получил название линейно-штабной структуры.

## 3.3 Линейно-штабная организационная структура

Суть изменений состояла в том, что при линейных руководителях создавалась группа специалистов - так называемый аппарат. На уровне организации его сотрудники занимаются общими проблемами развития, а в подразделениях решают специфические задачи рис.3 (см. приложение).

Работники аппарата обладают консультативными, контрольными и иными полномочиями, объединенными общим наименование - штабные. Ими выполняются следующие функции:

основные (анализ, оценка, планирование, финансирование, контроль, решение кадровых вопросов и пр.);

вспомогательные (сбор и хранение информации, техническое обеспечение управленческой деятельности и т.п.);

личное обслуживание руководства (эти задачи решает личный аппарат - секретари и референты).

В то же время линейно-штабная организационная структура обладает рядом существенных недостатков:

Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями

Недостаточно четка ответственность, т.к 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

Сильная централизация и стандартный характер процедур являются препятствиями дальнейшего расширения организации. Вследствие увеличения числа иерархических уровней теряется контроль. Стратегические и операционные функции в длительном и краткосрочном планах смешиваются. Если возникает необходимость в диверсификации, теряется управляемость.

## 3.4 Централизованно-функциональная структура

Рост числа и сложности решаемых проблем приводит к тому, что руководитель не в состоянии справиться с ними даже с помощью штабных специалистов. Выход - наделение последних функциональными полномочиями, позволяющими предписывать способы выполнения действий.

Управленческие структуры, построенные на органическом сочетании и взаимном дополнении линейных и функциональных полномочий, получили название линейно-функциональных.

Для крупных предприятий с массовым производством используется вариант, получивший название централизованно-функциональная структура. В ее рамках функциональные службы могут предписывать способы действий линейным подразделениям или штабам при них. С другой стороны, функциональные руководители, возглавляя свои многоэтажные службы, одновременно выполняют по отношению к их работникам чисто административные функции, реализуя уже линейные полномочия ((рис.4) см. приложение).

Сохраняя все достоинства линейно-штабного подхода, функциональная структура существенно ослабляет его главный недостаток - перегрузка руководителей, и особенно первого лица. В результате повышается эффективность функционирования организации.

В то же время подрываются линейные полномочия, принцип единоначалия усложняются внутриорганизационные связи, возникает избыток информации, усиливается бюрократизм, растут административные расходы.

## 3.5 Дивизиональная организационная структура

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры управления присущи лишь средним и части крупным компаний с филиалами, действующими на внутреннем рынке. Они редко используются транснациональными корпорациями. Управление крупными фирмами, состоящими из множества юридически самостоятельных подразделений, происходит на основе дивизиональной организационной структуры, главным звеном которой является отделение, имеющее внутри собственные функциональные подразделения и управляемое по централизованно-функциональному принципу.

Отделение представляет собой обособленную группу предприятий, сбытовых организаций, исследовательских центров и т.п., работа которых подчинена достижению цели организации.

Дивизиональные структуры являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа, чем-то средним между жесткими. Они представляют собой сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.

В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать:

лучшую ориентацию на конечные результаты (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей клиентов, насыщение товарами конкретного регионального рынка);

относительную самостоятельность подразделений;

полное освобождение высших руководителей от решения оперативных проблем;

улучшение коммуникаций, снижение конфликтности между организацией и подразделениями;

развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В тоже время Дивизиональные организационные структуры обладают немалыми недостатками, среди которых называют:

увеличение иерархичности за счет промежуточных уровней управления, координирующих работу отделений;

рост дублирования функций и затрат на содержание аппарата и координацию;

обострение противоречие между интересами подразделений различных направлений деятельности в связи с необходимостью распределения ключевых ресурсов;

значительную организационную разобщенность подразделений и трудности координации их деятельности;

недостаточно эффективное использование ресурсов в связи с постоянным закреплением их за конкретным подразделением;

затруднение контроля;

отсутствие должного внимания к научным исследованиям и разработкам, их внедрение в практику.

Виды дивизиональной организационной структуры управления.

Структуризация компании по отделениям производится по одному из трех принципов: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий. Выделяют 3 типа дивизиональных организационных структур.

При продуктовом принципе полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за него. Руководитель функциональных служб должны перед ним отчитываться ((рис.5) см. приложение).

В организационных структурах, ориентированных на рынок, цель управления состоит в том, чтобы удовлетворять их потребности так же хорошо, как это делает специализированная компания ((Рис.6) см. приложение).

Если деятельность компании распространена на несколько регионов, где реализуются разные стратегии и требуется их согласование, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу. Та предполагает, что самостоятельное отделение полностью отвечает за экономические результаты деятельности на некотором географически обособленном секторе рынка. Рыночное отделение, подобно продуктовым, имеют статус центров прибыли и возглавляют региональными вице-президентами.

Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона, создает условия для подготовки управленческого персонала отделений непосредственно на месте.

Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и ни одна организационная структура в чистом виде не может быть им адекватной. Смешанная структура в настоящее время очень популярно среди американских транснациональных корпораций.

В международных корпорациях прибегают к следующим типам управленческих структур:

1) глобально-функциональная структура. Руководство основными функциями остается централизованным в штаб-квартире. Ее решения зачастую игнорируют интересы не только местных властей, но и национальных правительств. Зарубежные предприятия не обладают хозяйственной самостоятельностью и ведут лишь финансовые операции;

2) интергломератная структура включает в себя центр, осуществляющий финансовое руководство и контроль, и самостоятельные подразделения, вырабатывающие и реализующие собственные производственные и рыночные стратегии;

3) глобальная многопродуктовая структура. Международные продуктовые отделения полностью отвечают за внутренние и внешние операции и могут иметь статус независимой дочерней компании со своим советом директоров и быть центром прибыли, или группой, ответственной за ведение текущих операций;

4) зонтичная структура. Отделение в каждой стране создаются с учетом местных условий и относительно независимы от стратегического центра, определяющего лишь стратегические цели, с учетом которых подразделения ставят и решают собственные задачи, а также оказывающего консультации.

## 3.6 Гибкие структуры

Простая линейная, линейно-штабная и линейно-функциональная структуры управления относятся к категории так называемых жестких. Границы, функции, статус, характер взаимодействия управленческих подразделений на протяжении длительного времени остаются относительно постоянными. Однако можно говорить и о мягких структурах - проектный, матричный и отчасти программно-целевой. Рассмотрим их подробнее.

Чистые проектные структуры подразумевают формирование специальной проектной команды, представляющей уменьшенную по масштабам копию функционального подразделения, работающего на временной основе. В ее состав включает необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению.

Функционально-матричная структура управления - одно из наиболее сложных средств горизонтальной организационной интеграции и координации разнородных видов деятельности с позиции общей цели создается только при очень высоком уровне сложности объекта.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, осуществляемого разными менеджерами. Вертикальное - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, создаваемыми в их рамках для решения специализированных задач. В результате образуется матрица, представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. Таким образом, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равным рангом. В этом случае важнейшей задачей администрации становится поддержание баланса между ними.

Матричная структура чаще всего представляет собой результат наложения проектной структуры на линейно-функциональную, функциональной - на дивизиональную, постепенно модификации дивизиональной, и, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть.

Матрично-штабная структура используется для руководства многофункциональными программами. В связи с большим объемом координационной работы создается специальный штаб для анализа проектов, обеспечения линейного и функционального руководителей необходимой информацией, координации, консультирование и пр. В результате между руководителями проектов и исполнителями появляется дополнительное звено, осуществляющее в основном вспомогательные функции - и не имеющее реальных прав.

Матричная структура позволяет эффективно интегрировать различные виды деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ; получать высококачественные результаты по ним.

В то же время матричная структура сложна, дорога в эксплуатации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и высокая организационная культура; система двойного подчинения подрывает принцип единоначалия, приводит к конфликтам; нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями; затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления и т.п. Поэтому структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

Программно-целевые структуры предназначены для управления комплексными видами деятельности, которые имея решающее значение для компании, требуют интеграции и постоянной координации при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Их используют тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой - деятельность различных линейных и функциональных подразделений.

Программно-целевое управление существует в двух вариантах.

1. Если деятельность по выполнению программы обособляется и протекает в полностью приданных ей подразделениях, структура управления строится на основе проектного принципа. Исполнители в этом случае административно и функционально подчиняются органу управления программой, а руководитель осуществляется оперативное управление - распределяет ресурсы, планирует, поощряет, представительствует, отвечает за результаты.

2. Если комплексная программа реализуется подразделениями, продолжающими свою обычную деятельность, управленческие структуры выступают лишь их координаторами. Они не наделяются непосредственно правом распорядительства и действует от имени администрации. Координационные функции могут возлагаться на отдельных лиц, подразделения, временные комитеты.

С помощью комплексной программы:

обеспечивается эффективное взаимодействие подразделений, связанных с инновационным процессом и развитием организации;

высшее руководство освобождается от текущего согласования действий исполнителей по этим направлениям;

повышается оперативность управления и усиливается ответственность исполнителей;

облегчается интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту.

## 3.7 Адаптивные организационные структуры

Увеличение разнообразия и способов взаимодействия современных организаций и их участников привело к появлению новых типов вертикальных управленческих структур, основанных на координационных полномочиях. К ним относятся сетевые и кольцевые структуры. В рамках отдельной фирмы сетевая структура представлена совокупностью рабочих групп, занятых в сфере высоких технологий. Независимо друг от друга они осуществляют необходимые действия, которые нуждаются в координации.

Руководство сетевой структурой выполняет следующие основные функции:

формирование и развитие сети;

координацию деятельности объединяемых субъектов;

распространение информации;

консультирование и пр.

Поскольку участники остаются полностью или частично не зависимыми дрыг от друга, руководство сетевой структуры не обладает распорядительными полномочиями и соответствующие решения принимаются путем их согласования. Соответствующую модель управления поэтому называют анархической ((рис.7) см. приложение). Наряду с горизонтальной кольцевой структурой, объединяющей совещательные группы, работающие на одном уровне, в крупных современных организациях появилась вертикальная структура, связывающая группы разных уровней.

Подобная модель улучшает координацию действий руководителей различных уровней и обеспечивает взаимный контроль.

## Заключение

Не требует доказательств тот факт, что каждая организация представляет собой весьма сложную в техническом и экономическом плане структуру. И от выбора стратегии ее работы, от конкретного способа взаимодействия и сопряжения звеньев ее составляющих, зависит если не успех предприятия целиком, то очень значительная его часть.

Организационные структуры управления - как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

Как мы смогли убедиться на вышеизложенном примере, та организационная структура, которая подходила и прекрасно работала в прошлом, сегодня может оказаться совсем неэффективной и даже убыточной. Сформировались некие требования, которые предъявляются современным организационным структурам, и чем полнее они выполняются, тем более надежной будет система управления предприятием.

К числу таких требований относятся сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом; уменьшение числа уровней управления; групповая организация труда как основа новой структуры управления; ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей; создание условий для гибкой комплектации продукции; высокая производительность и низкие затраты.

В последнее время большое распространение получили эксперименты с разработкой и внедрением новых организационных структур, являющихся самыми разнообразными комбинациями уже известных видов и типов. При таком подходе каждая организация стремится приспособить и совместить несколько структур, адаптируя их под свои конкретные нужды.

## Приложения

Рис.1 Линейная организационная структура управления

Руководители подразделений

Руководитель

Руководитель подразделения Б

Руководитель подразделения А

А1

А2

А3

Б1

Б2

Б3

Исполнители

Рис.2 Функциональная организационная структура управления

Руководитель

Главный специалист

Главный специалист

Главный специалист

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Рис.3 Линейно-штабная организационная структура управления

Руководитель

Штаб

Руководитель

Руководитель

Штаб

Исполнитель

Исполнитель

Штаб

Исполнитель

Исполнитель

Рис.4 Функциональная структура управления

Руководитель

Штаб

Штаб

Руководитель

Руководитель

Штаб

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Рис.5 Дивизиональная продуктовая структура

Президент компании

Подразделение стратегического планирования

Подразделение управления персоналом

Подразделение по исследованиям и разработке

Подразделение по финансам и экономике

Отделение в регионе А

Отделение в регионе В

Отделение в регионе С

Рис.6 Дивизиональная территориальная структура

Президент компании

Подразделение стратегического планирования

Подразделение управления персоналом

Подразделение по исследованиям и разработке

Подразделение по финансам и экономике

Отделение по продукту А

Отделение по продукту В

Отделение по продукту С

Кадры

Производство и снабжение

Маркетинг (включая сбыт)

Финансы

Кадры

Производство и снабжение

Маркетинг (включая сбыт)

Финансы

Кадры

Маркетинг (включая сбыт)

Производство и снабжение

Финансы

Рис.7 Анархическая структура управления

Руководитель

Руководитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

## Литература

1) Веснин В.Р. Теория организации: учеб. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008 г.

2) Смирнов Э.А. "Основы Теории организации" // ЮНИТИ, 1998

3) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2001.

4) Райсс М. "Оптимальная сложность управленческих структур" // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №5.

5) Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. "Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования" // Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1993