*Министерство образования и науки*

***«Исследование систем управления»***

***Москва 2009***

***Содержание.***

1. Понятие и сущность организации.

1.1 Сущность организации

1.2 Характеристика и типы организационных структур

1.3 Взаимосвязь организации с внешней средой

2. Особенности построения организации.

2.1 Этапы построения организации

2.2 Определение обязанностей и полномочий. Схемы организации

3. Виды структур управления.

3.1 Организационные структуры управления

3.2 Производственные структуры управления

4. Тенденции эволюции организационных структур

Заключение

Список используемой литературы

1. ***Понятие и сущность организации.***
   1. ***Сущность организации.***

Есть, к примеру, следующее определение сущности организации как процесса: это составная часть менеджмента, которая заключается в решении вопросов формирования структуры, касающихся:

ответственности, посредством которой поставленные перед предприятием задачи распределяются между отдельными руководителями (менеджерами): инспекторами-контролерами и другими служащими;

формальных внутренних взаимоотношений между служащими предприятия по поводу распределения ответственности.

«Организовать» — значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

«Организационное взаимодействие». Если исходить из того, что менеджмент в целом распадается на отдельные позиции менеджмента в рамках структуры, то те формальные отношения, которые существуют между отдельными позициями менеджмента, и будут называться организационным взаимодействием.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм.

Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.

Организационная структура — это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единый целостный организм.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы

2. Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (определение Честера Бернарда, одного из классиков менеджмента 30-40-х годов).

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Таким образом, когда употребляется слово организация, имеется в виду формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент - это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей

***1.2 Характеристика и типы организационных структур.***

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов.

Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно идет компания на пути достижения желаемых результатов.

Горизонтальное разделение труда.

Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой.

Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

Вертикальное разделение труда.

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

В организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда.

Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена сами иногда звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того, чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом.

По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, супер крупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управления, необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

решение одних и также вопросов не должно находится в ведение разных подразделений;

все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;

на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Между отдельными подразделениями могут быть вертикальные и горизонтальные связи.

Вертикальные связи - это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

Горизонтальные связи - это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов.

В основу структуры управления положена определенная система. Известны три основные системы управления производством:

* линейная;
* функциональная;
* смешанная.

Линейная представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

Функциональная система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т.д. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В чистом виде эта система используется очень редко.

Наиболее распространена смешанная система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их, подчиненным подразделениям.

При очень большом объеме разнообразных вопросов такая схема чрезвычайно усложняет работу линейного руководителя. Для ее упрощения по определенным вопросам функциональные подразделения могут непосредственно руководить нижестоящими подразделениями. Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками. Экспертным путем установлено, что возможно три варианта количественного состава сотрудников, подчиненные одному руководителю: пять - семь человек, если подчиненные выполняют различные функции; восемь - двадцать человек, если подчиненные выполняют сходные функции; двадцать один - пятьдесят человек, если подчиненные выполняют одинаковые функции.

Управление предприятием в современных условиях должно осуществляться на основе принципа права собственника на использование своего имущества.

Собственник может реализовать свои права по управлению предприятием непосредственно или через уполномоченный им орган. Таким органом в соответствии с Уставом предприятия может служить совет или правление предприятия.

Правление предприятия состоит из равного числа представителей, назначаемых собственником имущества предприятия. Численность правления предприятия и срок его полномочий определяются уставом предприятия. Заседание совета проводит председатель, который избирается из числа членов правления открытым или тайным голосованием.

Правление предприятия вырабатывает общее направление экономического и социального развития предприятия, устанавливает порядок распределения чистой прибыли, принимает решение о выпуске ценных бумаг, о покупке ценных бумаг других предприятий, решает вопросы создания и прекращения деятельности филиалов, дочерних предприятий и других обособленных подразделений.

На общем собрании предприятия решаются вопросы входа и выхода в ассоциации и объединения, устанавливается направление внешнеэкономической деятельности, рассматриваются и разрешаются конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом предприятия, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные уставом предприятия.

Правление предприятия на своих заседаниях рассматривает и решает вопросы, отнесенные к его компетенции, однако в оперативно-распорядительную деятельность администрации деятельность правления не допускается. Все вопросы оперативной деятельности предприятия решают руководитель предприятия и назначенные им заместители, руководители подразделений аппарата управления, цехов, отделов, участков и т.д., а также мастера.

Аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, что бы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

***1.3 Взаимосвязь организации с внешней средой.***

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть “островом в себе”. Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства, меняющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, возрастающие запросы наемных работников, деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т.п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования. Руководитель должен учитывать это значительное влияние.

Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции.

Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти новых людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации, может быть, придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Внешняя среда не может быть постоянной, она изменяется. Таким образом, можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо.

«Спокойная» внешняя среда. Чарльз Ф. Сэйбл и Джейн Е. Прокоп в своей работе «Стабилизация через реорганизацию», а также Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в книге «Реорганизация корпорации» пишут, что примерно до 1975 года внешняя среда организаций была устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, изменения в ней были незначительны, т.е. можно говорить о существовании «спокойной» внешней среды. Менеджеры того времени должны были организовывать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все благоприятные возможности, предоставляемые подобной атмосферой вокруг них.

В результате чего происходило следующее: длительные циклы жизни товаров; наличие большого времени на разработку новых продуктов (технологий, услуг); увеличение размеров компаний с пирамидальной структурой — содержание в составе компании собственных экспертных подразделений; массовое производство; содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Изменчивая внешняя среда. Те же авторы говорят, что примерно с конца 70‑х, начала 80‑х ситуация начала усложняться. Среди многих причин этого был и стремительный научно-технический прогресс.

Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в «спокойной» среде. Правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких турбулентных окружениях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

Глобальные изменения. В результате равномерного перехода внешней среды из «спокойного» состояния в изменчивое, произошли глобальные изменения основных экономических показателей среды. Так, можно отметить:

* резкое укорочение жизненных циклов товаров;
* уменьшение сроков разработки товаров;
* невыгодность содержания складов;
* изменение требований к технической подсистеме организации;
* усложнение продукции;
* изменение отношений заказчик-изготовитель (уверенность в компетентности);
* нереальность содержания собственных экспертных наукоемких служб;
* потребитель диктует поставщику;
* ужесточение конкурентной борьбы;
* цены более не самое главное условие в кооперации.

Усложнение продукции, естественно, привело к усложнению разработки ее новых видов. Вместо разработки продукта как единого целого, фирмы производят его разделение на отдельные дискретные части или подсистемы, формулируют требования к работе каждого из них, а затем поручают дальнейшее тщательно продуманное описание и проектирование фирмам, специализирующимся в соответствующей области. За счет параллельного исполнения экономятся затраты и время проектирования. Например, покупатель получает выгоду от специальных знаний и компетенции, которые специалист приобрел, решая проблемы других клиентов, и по выполнению заказа, оплачивает затраты на производство таких знаний, вместо того, чтобы брать эти затраты на себя целиком (это не единственное преимущество описанного подхода). Тут же содержится объяснение невыгодности содержания собственных экспертных служб. Сейчас даже крупнейшие фирмы не могут позволить себе иметь собственные экспертные знания и инвестиционный капитал, достаточные для того, чтобы успевать идти в ногу со всеми нововведениями, соответствующими текущему и будущему спросу на продукцию.

Граница системы. Если существует отдельная организация, существует среда вокруг нее, следовательно, должна быть граница, отделяющая организацию от не организации. Менеджеры должны управлять этой границей для того, чтобы создать условия воздействия на процессы внутри организации и ее взаимодействия со средой, что очень важно для нормального функционирования организации как живущей системы. Граница создается как физическая составляющая (ограничивает рамки здания), так организационная (отличия в уровнях заработной платы, социальных условий), так и в сознании людей (имидж организации, гордость принадлежностью к организации).

Граница управляема, значит, она будет прозрачна для входов организации и ее выходов. Внутри границ происходит трансформация входов в выходы. Входом в процессы трансформации организации могут быть материалы, люди, информация или любые их комбинации. Существующие входы могут быть неочевидны до тех пор, пока не определены процессы трансформации. Выходы организации — это ее продукция (товары, услуги). Выходы организации экспортируются ею в среду. Ценность доходов организации от реализации ее выходов в том, что они дают доступ к новым партиям ресурсов (входов), необходимых для ее дальнейшего функционирования — жизни.

Для живых систем процесс трансформации входов в выходы заключается в изменении структуры потребляемой пищи (вход) путем ее переваривания (трансформация) в сохранение себя и продолжение своего рода (выход). В живущих системах, организациях, трансформация — это, например, переработка орехов в ореховое масло, природной нефти во множество других продуктов, карточек учета рабочего времени в чеки по их оплате, голодного человека на входе столовой в сытого на выходе, больного пациента клиники — в здорового человека. Менеджмент управляет процессом трансформации, манипулирует входами и подстраивает выходы в соответствии с существующими запросами рынка (внешней среды).

***2.Особенности построении организации.***

***2.1 Этапы построения организации.***

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

* определение характера выполняемой работы;
* распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
* классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи, данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не опустить важную составляющую часть работы). Автор известных книг по вопросам предпринимательства профессор Друкер выделяет три этапа и направления анализа, который необходимо провести на рассматриваемом нами этапе построения организации. Они включают анализ:

деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;

решений, какого вида решения будут приниматься, и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;

отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер; лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать; влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

Распределение работ между отдельными элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т.п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как «принцип ориентации». Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника.

Ниже приведены принципы создания хорошей организации, которые были сформулированы А. Файолем. Единство управления. Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.

Скалярный метод передачи полномочий. Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

Единство подчинения. У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.

Принцип соответствия. Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

Масштабы управления. Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

Коммуникации, система связи. Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

Принцип ориентирования. Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

Принцип избирательности. Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, то есть либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом, можно будет отсечь лишнюю, непригодную к использованию информацию.

Дифференциация работы. Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

Контроль за осуществлением операций. Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

Планирование должно всегда предшествовать выполнению работы.

Гибкость. Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

Доступность всех уровней организации. Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

***2.2 Определение обязанностей и полномочий. Схемы организации.***

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации. Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

Организационные схемы, таблицы. Руководителю рекомендуется построить схему структуры организации с системой внутренних взаимосвязей. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, то есть с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

Позитивная сторона использования схематичных построений. На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку оно обнаруживает «слабые места», накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса и т.п.

Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием (в частности, вновь принятых на работу), а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями. Для этой цели структурная схема организации может быть помещена на доске объявлений.

Недостатки использования схематичных построений. Это, во-первых, статичность. Схема строения организации быстро устаревает. Она отражает организацию в определенный момент времени, в этом смысле она статична. Но так как бизнес динамичен, то, несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много измене- ний (например, кадровых), что, естественно, требует внесения опре- деленных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость.

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций.

В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

Существование столь большого разнообразия типов построения организации, безусловно, ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные посты и должности. Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты:

* линейные отношения;
* функциональные отношения;
* отношения управленческого аппарата;
* латеральные отношения.

Линейные отношения — это отношения между руководителем и его подчиненными. Например, начальник цеха — мастер, главный бухгалтер — бухгалтер-калькулятор.

Функциональные отношения — это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Обычно такая производственная миссия имеет рекомендательный характер.

Отношения управленческого аппарата. Данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, помощник начальника управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы от имени и по поручению начальника управления, выражая волю и желание последнего. В этом случае помощник осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления. Не располагая лично полномочиями, помощник не принимает решения, но его обязанность состоит в предоставлении рекомендаций своему непосредственному руководителю по тем или иным производственным, коммерческим и другим вопросам, связанным с предпринимательством.

Преимущество - это хороший метод обучения и подготовки, будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки обычно проявляются в том, что помощники руководителей часто превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние; руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказывать влияние на линейных руководителей.

1. ***Виды структур управления.***
   1. ***Организационные структуры управления.***

Существуют следующие организационные структуры управления:

* Линейная;
* Многолинейная (функциональная);
* Линейно - функциональная.

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.

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 по-объектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

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. 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. Схематически линейная структура управления представлена в Приложении №1.

Как видно из схемы Приложения №1, 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, отдел 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 (См. Приложение №1).

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

Многолинейная (функциональная) организационная структура управления организацией. 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, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение 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.

Как видно из Приложения №2, 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. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, многолинейная структура имеет свои преимущества и недостатки (См. Приложение №2).

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

Линейно - функциональная организационная 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 подразделений 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.

Таким образом, линейно - функциональная структура включает в себя специальные функциональные подразделения (штабы) при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации (См. Приложение №3).

Линейно - функциональная структура так же имеет свои положительные моменты и недостатки (См. Приложение №3).

***3.2 Производственные структуры управления.***

Помимо организационных структур управления имеются и производственные структуры управления. Данная структура управления предприятия определяется составом его производственных звеньев и формой их взаимосвязи при осуществлении производственных процессов. В зависимости от характера закрепляемых за подразделениями и службами заданий, то есть в зависимости от их специализации и формы кооперации различают следующие классические формы производственных структур управления, а именно:

* Дивизиональная;
* Функциональная;
* Матричная;
* Проектная.

Дивизиональная структура управления – совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. Схема дивизиональной структуры управления представлена в Приложении №4.

При территориальном подходе к построению структуры такой организации, каждое из входящих в нее подразделений (предприятий) специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. Это позволяет сэкономить средства за счет сосредоточения в одном месте коммерческих операций, лучше учитывать местные условия, поддерживать личные контакты.

При продуктовом подходе к формированию структуры организации, каждое из входящих в нее подразделений сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех групп потребителей, проживающих на территории, где действует данная фирма. За счет специализации производства удается значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать на реальные потребности рынка.

Рыночный подход к формированию организационной структуры состоит в том, что каждое подразделение выпускает продукцию или оказывает услуги, ориентируясь на определенную группу покупателей, в совокупности образующих рынок.

Наконец, инновационный подход предполагает создание в рамках организации специальных центров, занимающихся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг. Получается, что, пока одни подразделения выпускают пользующуюся в настоящий момент спросом продукцию, другие уже готовят ей замену (проектируют, налаживают выпуск). Это сообщает организации дополнительную конкурентоспособность и устойчивость.

Подразделения, образующие дивизиональную структуру, объединены между собой, а также с общим центром производственными, финансовыми и административными связями.

Производственные связи могут быть как технологическими, так и продуктовыми. Технологические основываются на том, что каждое подразделение выполняет лишь отдельные операции в цепочке изготовления конечного изделия. Их деятельность не воплощается в законченном продукте, имеющем самостоятельное значение. Продуктовые связи предполагают, что имеет место обмен законченными изделиями, которые предназначены для использования не только внутри организации, но и на стороне.

В рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов, задает цели и основные стандарты их деятельности, контролирует их выполнение.

Финансовые связи реализуются либо через формирование внутри организации и последующее перераспределение между ее подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью. Последний отслеживает правильность расходования денег, своевременность их поступления и пр.

Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления указаны в Приложении №4.

Функциональная структура управления – структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки. Схема функциональной структуры управления представлена в Приложении №5.

Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений – производственный, управленческий, социальный.

К управленческому блоку относятся предпроизводственные подразделения (НИОКР и пр.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Специфическими задачами менеджмента при функциональной структуре управления являются:

* Сложность коммуникаций;
* Тщательный подбор специалистов руководителей в функциональных подразделениях;
* Выравнивание загрузки подразделений;
* Обеспечение координации функциональных подразделений;
* Разработка специальных мотивационных механизмов;
* Предотвращение сепаратистского развития функциональных подразделений;
* Приоритет специалистов над линейными руководителями.

Основные же преимущества и недостатки функциональной структуры представлены в Приложении №5.

Матричная организационная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

Как видно из Приложения №6, в установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура управления так же имеет свои преимущества и недостатки (См. Приложение №6).

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

Матричные структуры управления, дополнившие линейную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Основными задачами менеджмента при матричной структуре управления являются:

* Обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
* Выделение состава функциональных служб и подразделений;
* Тщательная подготовка положений об отделах и должностных инструкциях;
* Разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
* Обеспечение централизованного управления по объектам.

Проектные организационные структуры управления. Под проектом обычно понимают детально разработанный чертеж, план, в соответствии с которым будет осуществляться решение какой-то разовой задачи. В управлении проект – это, кроме того, временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ. Как правило, эти работы заключаются в проведении научных и практических экспериментов, освоении нового вида продукции, технологии, методов управления, что всегда связано с риском неудачи и финансовых потерь. Организация, состоящая из подобного рода подразделений, получила название проектной. (См. Приложение №7).

Проектные структуры мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации, используемые в проекте ресурсы, по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур по карману далеко не всем организациям, несмотря на то, что подобный принцип организации работы весьма плодотворен.

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а так же за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Специфическими задачами менеджмента при проектной структуре управления:

* Обоснование критериев, выделение целевых проектов;
* Специфические требования к подбору руководителей проекта;
* Обеспечение единой инновационной политики;
* Предотвращение конфликтов вследствие дойного подчинения сотрудников;
* Разработка специальных инновационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию.

***4.Тенденции эволюции организационных структур***.

В заключение важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действующими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

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;
* Минимизация запасов;
* Быстрая реакция на изменения;
* Гибко переналаживаемое оборудование;
* Высокая производительность и низкие затраты;
* Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Опытные менеджеры знают, как должны выглядеть структура, процессы и культура организаций, и четко представляют свои цели.

Множество комплексных факторов и параметров составляет оптимальную организационную структуру. Ключевыми решениями модели являются: разделение труда, управляемость, распределение контроля и делегирование полномочий. Они отражают взаимодействие этих факторов между средой и менеджерами. Именно поэтому ключевые решения являются сложными, и менеджеры не имеют возможности сконструировать наилучшую структуру. Оптимальная модель зависит от взаимодействия факторов размеров организации среды и менеджмента.

Обычно механистические организации более формализованы, централизованы и специализированы, чем органические. Они так же менее дифференцированы и обеспечивают интеграцию через иерархию, правила, процедуры и планирование. Органические организации, однако, достигают интеграции более сложными методами, включая пограничные роли, группы заказов, комитеты и другие формы совместной деятельности. Несмотря на специфическую конфигурацию организации и стратегию интеграции, цель организационной модели состоит в направлении поведения индивидов и групп с целью повышения результативности организации.

Таким образом, принятие организационного решения играет ключевую роль в модели организации. Стратегии, которые были успешными в прошлом, становятся неэффективными в свете международной конкуренции, изменений технологий и изменения форм промышленного развития. Так же, как организация экспериментирует с новыми стратегиями, они будут расширять эксперименты с новыми организационными моделями. Эти модели будут больше похожи на органические модели, чем на механистические, и будут порождать многие характеристики сетевых организаций.

Так что можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

***Заключение.***

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

* + - 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;
    - минимизация запасов;
    - быстрая реакция на изменения;
    - гибко переналаживаемое оборудование;
    - высокая производительность и низкие затраты;
    - безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

***Список используемой литературы.***

Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000 г.

Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000 г.

Веснин В.Р. «Основы менеджмента». – М.: «ГНОМ – пресс» при содействии ТД «Элит- 2000», 1999 г.

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

«Менеджмент организации». Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г.

Райсс М. «Оптимальная сложность управленческих структур» // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №5.

Годин А.М. Менеджмент. Курс лекций.

1. [www.5ballov.ru](http://www.5ballov.ru)
2. [www.bestreferat.ru](http://www.bestreferat.ru)

### Приложение №1

#### Схема линейной структуры управления.

#### Руководитель

Линейные исполнители

#### А

#### Б

Исполнители

**Б3**

**Б2**

**Б1**

**А1**

**А2**

**А3**

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Четкое разграничение ответственности и компетенции; | 1. Высокие профессиональные требования к руководителю; |
| 1. Простой контроль; | 1. Сложные коммуникации между исполнителями; |
| 1. Быстрые и экономичные формы принятия решения; | 1. Низкий уровень специализации руководителей; |
| 1. Простые иерархические коммуникации; | 1. Ярко выраженный авторитарный стиль руководства; |
| 1. Персонифицированная ответственность. | 1. Перегрузка руководителя. |

### Приложение №2

#### Схема многолинейной (функциональной) структуры управления.

#### Руководитель

# 

# Функциональные службы

#### А

#### Б

#### В

# 

**А3**

**А2**

**А1**

**Б1**

**Б3**

**Б2**

**В1**

**В2**

**В3**

# Исполнители

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Высокий профессиональный уровень подготовки решений; | 1. Сложность подготовки и согласования решений; |
| 1. Быстрая коммуникация; | 1. Отсутствие единого руководства; |
| 1. Разгрузка высшего руководства; | 1. Дублирование распоряжений и коммуникаций; |
| 1. Профессиональная специализация руководителя. | 1. Сложность отсутствия контроля; |
| 1. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. | 1. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения. |

### Приложение №3

#### Схема линейно-штабной структуры управления.

#### Руководитель

Линейные службы

#### Функциональный штаб

#### Б

#### А

**Б3**

**Б2**

**Б1**

**А3**

**А2**

**А1**

Исполнители

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Снижение загрузки линейных руководителей; | 1. Увеличение штатов за счет штабных структур; |
| 1. Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов; | 1. Опасность конфликтов линейных и функциональных структур; |
| 1. Улучшение горизонтальной координации; | 1. Сложность вертикальных коммуникаций; |
| 1. Баланс функционального и линейного руководства. | 1. Нечеткость процедур принятия решений. |

### Приложение №4

#### Схема дивизиональной структуры управления.

#### Руководство

#### Проект Б

#### Проект А

#### Снабжение

#### Снабжение

#### НИОКР

#### НИОКР

#### Производство

#### Производство

#### Реализация

#### Реализация

#### Персонал

#### Персонал

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Четкое разграничение ответственности; | 1. Высокая потребность в руководящих кадрах; |
| 1. Высокая гибкость и адаптивность системы; | 1. Сложная координация; |
| 1. Высокая самостоятельность структурных единиц; | 1. Повышенные затраты за счет дублирования функций; |
| 1. Разгрузка высшего менеджера; | 1. Сложность осуществления единой политики; |
| 1. Простота коммуникационных сетей; | 1. Разобщенность персонала; |
| 1. Кадровая автономия, высокая мотивация. | 1. Слабый синергетический эффект. |

### Приложение №5

#### Схема функциональной структуры управления.

#### Руководство

#### Производство

#### Снабжение

#### НИОКР

#### Заготовительное

#### Планирование запасов

#### Финансовые исследования

#### Механическая обработка

#### Закупка

#### Производственные исследования

#### Сборка

#### Опытно-конструкторские работы

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Профессиональная специализация руководителей подразделений; | 1) Отсутствие единого технического руководства по продуктам, проектам; |
| 1. Снижение риска ошибочных явлений; | * 1. Снижение персональной ответственности за конечный результат; |
| 1. Высокий профессиональный авторитет специалистов; | 1. Сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам; |
| 1. Высокие возможности координации; | 1. Размытость ответственности и границ компетенции. |
| 1. Простота формирования и реализации единой инновационной политики. |  |

### Приложение №6

#### Схема матричной организационной структуры управления.

#### Руководство

#### Функциональное подразделение

#### Продукт А

#### Продукт Б

#### Снабжение

#### Снабжение

#### НИОКР

#### Производство

#### Производство

#### Персонал

# 

#### Реализация

#### Реализация

#### Финансы

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Четкое разграничение по продуктам (проектам); | 1. Высокие требования к линейным и функциональным руководителям; |
| 1. Высокая гибкость и адаптивность основных подразделений; | 1. Высокие требования к коммуникации; |
| 1. Хозяйственная и административная самостоятельность подразделений; | 1. Трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения; |
| 1. Высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей; | 1. Ослабление персональной ответственности и мотивации; |
| 1. Благоприятные условия коллективного стиля руководства; | 1. Необходимость и опасность компромиссных решений; |
| 1. Простота разработки и реализации единой политики. | 1. Возможность конфликта между линейными и функциональными руководителями ввиду двойной подчиненности первых. |

### Приложение №7

#### Схема проектной организационной структуры управления.

#### Руководство

#### Производство

#### Снабжение

#### Реализация

#### Руководство проекта

#### Планирование запасов

#### Механическая обработка

#### Реклама

#### Поставка

#### Закупка

#### Сборка

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Высокая гибкость и адаптивность систем; | 1. Сложные механизмы координации; |
| 1. Снижение риска ошибочных решений; | 1. Возможные конфликты из-за двойного подчинения; |
| 1. Профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений; | 1. Размытость ответственности по отдельному проекту; |
| 1. Возможность учета специфических условий региона; | 1. Сложность контроля работ по проекту в целом; |
| 1. Разграничение сфер ответственности; | 1. Необходимость дифференцирования контроля по функциям и проектам. |
| 1. Кадровая автономия функциональных подразделений; |  |
| 1. Целевое руководство проектом на основе единоначалия. |  |