

Вопрос 5. Понятие структуры управления, типы структур управления

Структура – форма организации системы, единство устойчивых взаимосвязей между составляющими систему элементами.

Любая сложная система строится по иерархическому, многоуровневому принципу. Уровень управления определяется элементами системы, одинаково удаленными от верхнего структурного звена и имеющими схожие права. Для реализации функций управления системы создается специальный аппарат, структура которого определяется составляющими его звеньями и количеством иерархических ступеней управления.

Итак, под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Структура управления должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом. Это положение распространяется на деятельность любого производственного коллектива, любого социума, включая и семейные отношения.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные¹:

1. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

2. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер:

- линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений;

- функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления;

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, - права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления). Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать

¹ Управление организацией. Учебник / Под. Ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 83

цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

Существует много типов структур управления: патриархальная, линейная, функциональная, штабная, матричная, есть даже дивизионная и продуктовая структуры ².

Проанализируем некоторые из указанных выше структур управления.

Иерархический тип структуры управления.

На сегодняшний день основным принципом построения любых организационных систем - биологических, технологических, социальных - является иерархия. Термин «иерархия» в буквальном переводе с греческого - священная власть (hierarchia = hieros + arhe) - был введен в употребление полтора тысячелетия назад, в V веке нашей эры и применялся для характеристики организации христианской общины.

Впервые модель четкой иерархической структуры управления была разработана в начале XX века немецким ученым Максом Вебером в теории бюрократии как наиболее эффективной для того времени системы управления организациями и обществом. Основным принципиальным положением теории было четкое разделение труда, из которого вытекали следующие требования к системе управления: использование квалифицированных специалистов на всех уровнях исполнения; соблюдение иерархии управления, т.е. нижестоящий уровень должен подчиняться вышестоящему уровню; наличие формальных правил и норм для выполнения персоналом своих задач; разработка квалификационных требований для каждого должностного лица. ³

В современной теории организации понятие «иерархия» применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей - соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей.

Сравнительный анализ организационных структур.

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

В теории западного менеджмента, основанной на концепциях организованного поведения, структура фирмы рассматривается как важнейший фактор, определяющий мотивы и формы поведения (деятельности) всего коллектива и отдельных его членов. В этом плане в организационную структуру включаются такие управленческие понятия, как⁴: соотношение ответственности и полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели управленческих решений, проектирование общих и индивидуальных заданий и некоторые другие.

² Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: «НОРМА», 2001. С. 34

³ Управление организацией. Учебник / Под. Ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 87

⁴ Теория организации. Учебник/ Под. Ред. В.Г. Алиева. М.: Луч, 1999. С. 114

© Академия подготовки

Курс повышения квалификации/профессиональной

Вопрос 5

главных специалистов

переподготовки «Государственное и муниципальное управление»

Автор-составитель В.М. Алексеев, консультант к.э.н. Ю.Н. Шедько

Структура организации определяет точно права и обязанности исполнителей (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях. От качества организационной структуры зависит эффективная деятельность фирмы, ее выживание и процветание.

Организационные структуры имеют большое число видов и форм. Остановимся на двух более общих классификациях организационных структур.

Первое разделение: формальные и неформальные организационные структуры.

Формальная структура фирмы - это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и пр. Неформальная структура неподвластна приказам и распоряжениям. Она возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр.

Неформальная структура является отражением межличностных отношений в рамках формальной структуры.

Организационная структура определяется как сочетание следующих трех компонентов: сложности, формализации, централизации.

Первый компонент - сложность - означает степень дифференциации различных видов управленческой деятельности, в том числе ее функций (дифференциация по горизонтали и вертикали).

Второй компонент - формализация - определяется степенью однотипности (утилизации) управленческих правил и процедур.

Третьим показателем свойства организационной структуры фирмы (предприятия, корпорации) является степень централизации (децентрализации) управления в ней.

Второе разделение организационных структур: механистические и органические структуры управления.

С разной степенью точности все конкретные управленческие структуры могут быть отнесены к одному из названных типов.

Механистическая организационная структура характеризуется большой сложностью, особенно большим числом подразделений по горизонтали; высокой степенью формализации; ограниченной информационной сетью; низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений.

Органическая структура, наоборот, более простая, имеет широкую информационную сеть, менее формализована. Управление в органических структурах децентрализовано⁵.

Таким образом, механистическая структура выступает, как жесткая иерархия, или пирамида управления. В отличие от нее органическая структура является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низшем уровне. Формы и стиль общения в организационной структуре управления - партнерские, совещательные (в механистической - это приказы и инструкции), для менеджерского корпуса, как правило, характерен высокий общеобразовательный уровень.

⁵ Теория организации. Учебник/ Под. Ред. В.Г. Алиева. М.: Луч, 1999. С. 117

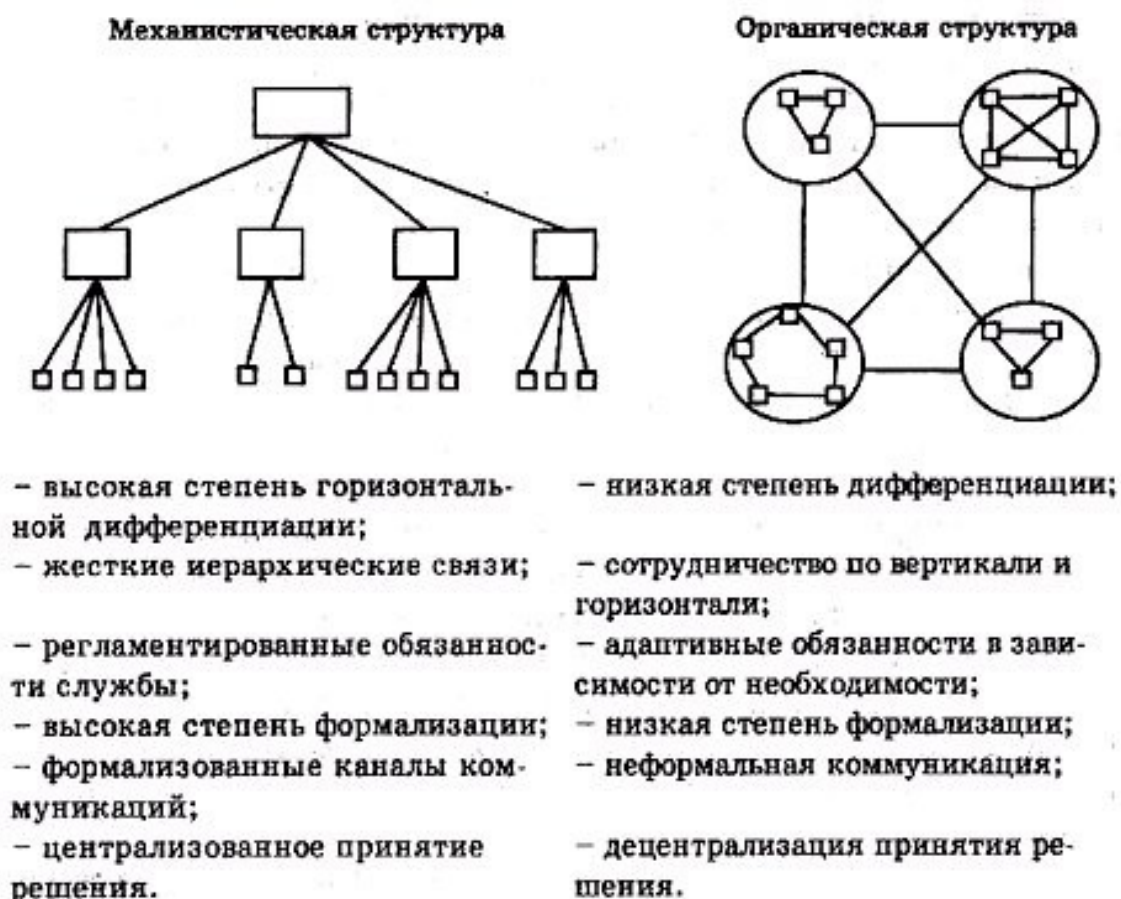


Рис. 1. Механистическая организационная и органическая организационная структуры

В литературе существует еще один термин для механистических структур - бюрократические. Естественно, он не включает в себя полный набор негативных характеристик, с которыми слово «бюрократический» ассоциируется в повседневной жизни. Более того, как известно, немецкий социолог Вебер, который посвятил свои труды разработке этой модели менеджмента (начало XX столетия), считал ее идеальной. Она была разработана в трех целях:

- 1) удовлетворять запросы потребителя;
- 2) создать равные условия для потребителя;
- 3) увеличить рациональность и эффективность управленческих решений.

Вебер и его последователи видели возможность достижения поставленных целей за счет сведения до минимума личного влияния того или иного руководителя на принятие решения, за счет координации всех конкретных решений с задачами организации.

Идеальная, или бюрократическая структура, предложенная Вебером и распространившаяся затем не только на производственные, но и на общественные организации, включала следующие характеристики: специализацию труда; иерархию подчиненности; четко определенные обязанности и ответственность; систему установленных правил и процедур; обезличивание отношений; продвижение по службе, основанное на квалификации служащего; централизацию власти; письменные отчеты.

Как можно видеть, все черты бюрократической структуры организации совпадают с данной выше характеристикой механистической структуры управления.

Более половины столетия эта модель являлась господствующей в менеджменте. В большей или меньшей степени она объединяет в себе наиболее распространенные до

почти самостоятельные организации и подчиняются только центральному органу управления или родительской (головной) фирме, корпорации.

Итак, дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. Для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с вышесказанным дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) или в соответствии с высказыванием А. Слоуна как “скоординированную децентрализацию»⁶.

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Дивизионная структура, управления успешно применяется в тех организациях, которые ведут операции в различных сферах бизнеса (диверсификация деятельности) и охватывают обширные географические регионы. При высоком уровне диверсификации крупные корпорации применяют одну из разновидностей дивизионной структуры – продуктовую, где осуществляется управление по основной номенклатуре выпускаемой продукции. При этой структуре функции управления передаются руководителю, целиком отвечающему за производство и сбыт определенного типа продукции, образуется небольшая специализированная по продукту фирма внутри крупной корпорации.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, 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. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур⁷: дивизионально-продуктивные структуры; организационные структуры, ориентированные на потребителя; дивизионально-региональные структуры;

а). При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (рис. 3).

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

⁶ Мильнер Б.Э, Теория организации. Учебник - М.:ИИФРА-М, 2006. С. 93-95

⁷ Смирнов З. А. Основы теории организации. Учебное пособие.- М., 2004. С. 37-38

© Академия подготовки

Курс повышения квалификации/профессиональной

Вопрос 5

главных специалистов

переподготовки «Государственное и муниципальное управление»

Автор-составитель В.М. Алексеев, консультант к.э.н. Ю.Н. Шедько

<https://specialitet.ru> - on-line обучение



Рис. 3. Продуктовая дивизиональная структура

Возможный недостаток продуктовой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

б). При создании организационных структур, ориентированных на потребителя (рис. 4), подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения).



Рис. 4. Структура, ориентированная на покупателя

Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

в). Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т. е. применять дивизионально-региональную структуру (рис. 5). Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы.



Рис. 5. Региональная дивизиональная структура

Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные с достижения транснациональными корпорациями высшего уровня их развития - создания глобальных корпораций дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее - в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны, а перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели более важное значение, чем операции на национальном рынке.

Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход: глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура; глобальноориентированная региональная структура; смешанная (гибридная) структура;

Преимущества дивизиональных структур: способствуют росту фирмы; повышают самостоятельность менеджеров, степень их ответственности за производство; способствуют расширению знаний и создают хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена.

Недостатки дивизиональной структуры: вероятность дублирования деятельности (особенно при слабых информационных связях между отделами); недостаточное общение между специалистами различных отделов; слабые связи с головным предприятием, в результате чего головная фирма часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений. Убытки от этого могут быть очень большими.

Далее раскроем линейные структуры. Понятие линейной структуры носит такое название потому, что все ее элементы находятся на прямой линии подчинения, от верхнего уровня до самого нижнего. Каждый уровень управления подчиняется вышестоящему.

Линейная структура управления является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций (рис. 6)⁸.

Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.

⁸ Мильнер Б.Э., Теория организации. Учебник - М.:ИИФРА-М, 2006. С. 98

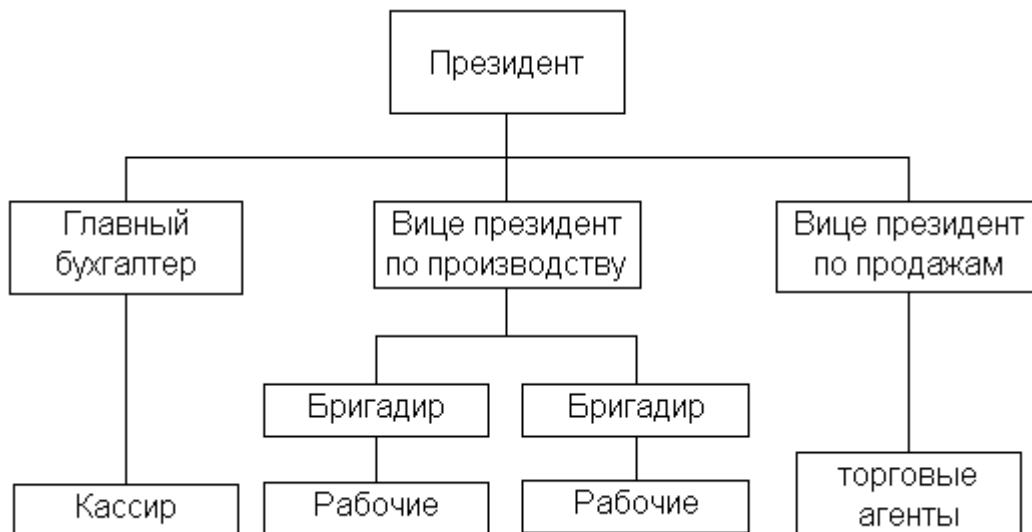


Рис. 6. Линейная структура управления.

Линейная структура в свою очередь имеет две разновидности или формы плоскую. Линейная плоская структура имеет мало (2, 3) уровней и рассчитана на большое число работников, подчиняющихся одному руководителю. Она проста по форме.

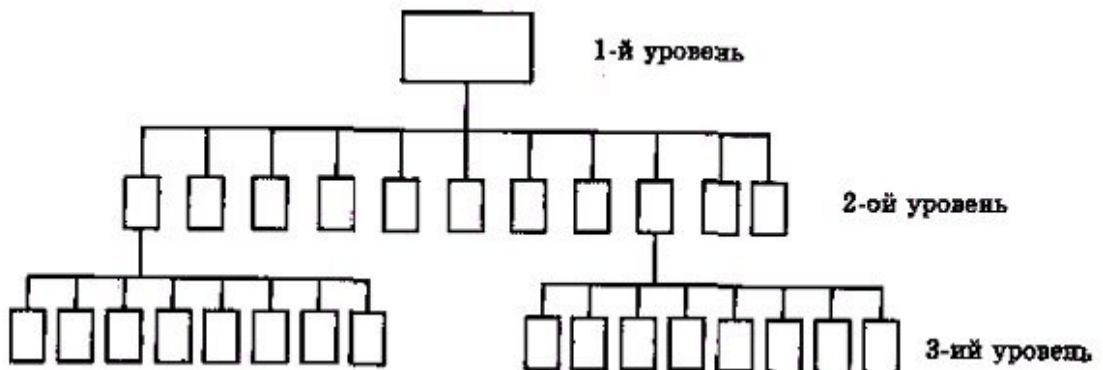


Рис. 7. Плоская структура управления (28 служащих, 3 уровня управления)

Линейная многоуровневая структура имеет низкую норму управляемости, т. е. небольшое число сотрудников подчиняется одному руководителю. Такая структура более сложна по форме.

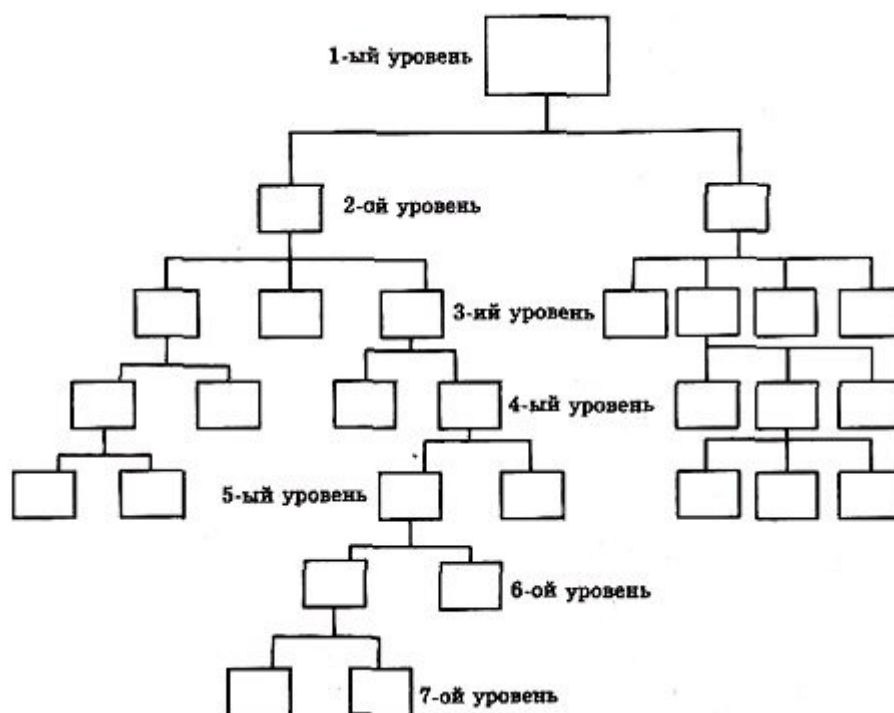


Рис. 8. Многоуровневая структура
(28 служащих, 7 уровней управления)

Преимуществом плоской структуры является ее простота. Однако при многоуровневой структуре эффективность труда выше. Это достигается благодаря более тесному контакту между руководителями и подчинен

В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде кольца, звезды и колеса (рис. 9, а, б, в).

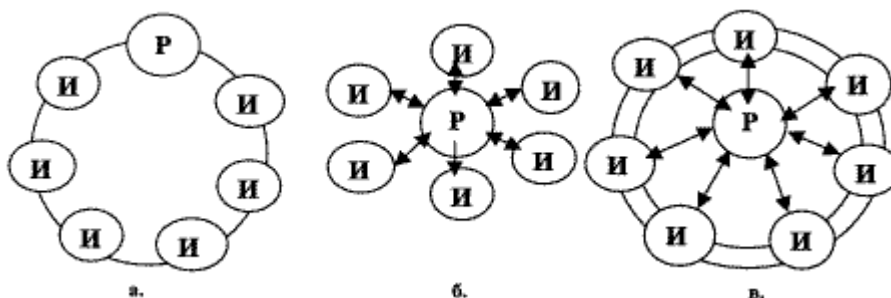


Рис. 9. Варианты структур:

а - кольцо; б - звезда; в - колесо. Р - руководитель; И - исполнитель

Линейно-функциональная структура управления основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя - функциональных руководителей (рис. 10). К их числу относятся: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга и т.д.

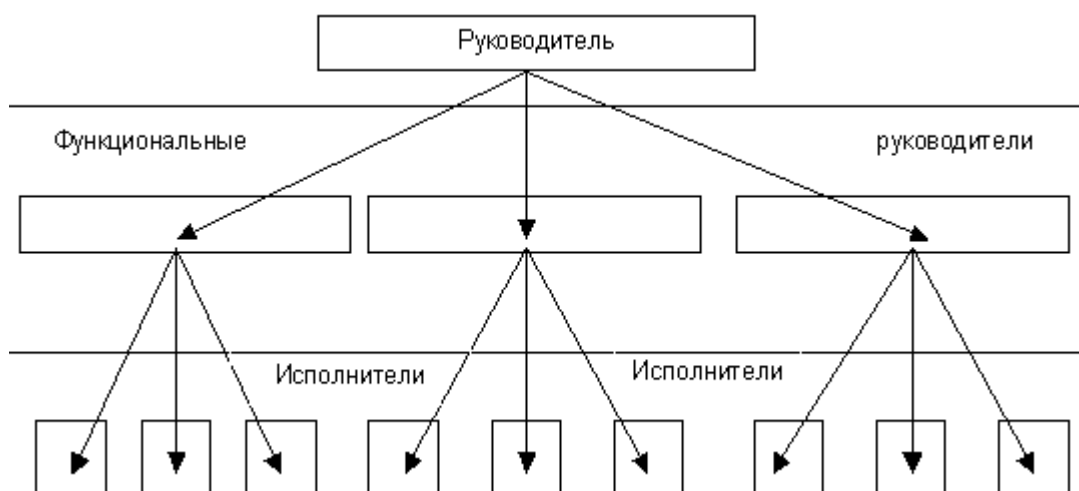


Рис. 10. Линейно-функциональная структура управления

Линейная структура (плоская и многоуровневая) действует эффективно до тех пор, пока организация (фирма) является не очень большой. С ростом фирмы у ее руководства возникает необходимость в привлечении специальных экспертов. Это могут быть эксперты при президенте - советники, референты; юридические службы, специалисты по маркетинговым исследованиям, службы охраны труда, независимые контрольные органы. Если они подключаются к работе фирмы, ее структура становится линейно-штабной. Необходимость в такого рода штабах возникает из-за увеличивающихся функциональных сложностей организации. Таким образом, линейное руководство фирмы дополняется штабным.

Линейно-штабная структура управления представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно-функциональных структур (рис. 11).

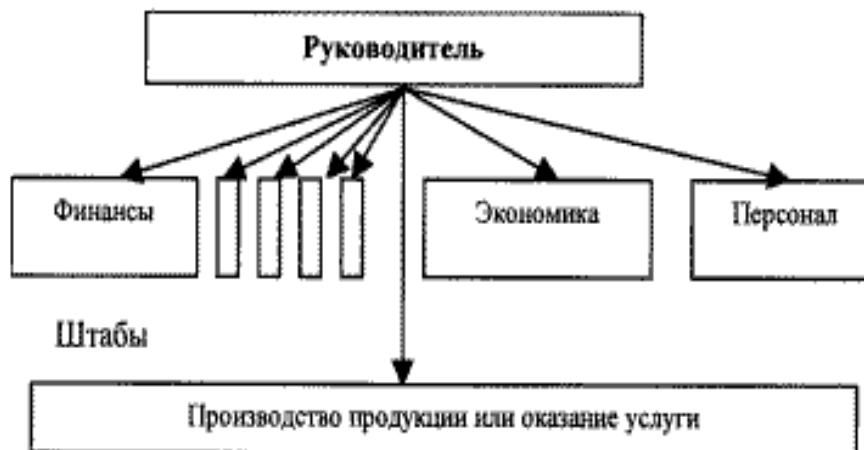


Рис. 11. Линейно-штабная структура управления

Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Штабы не наделяются исполнительной властью. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений. Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.

Разделение полномочий между линейными и штабными отделами чаще всего связано с двумя видами целей и задач. Линейные руководители несут ответственность за достижение первичных, главных целей фирмы; штабные отвечают за решение вторичных задач, подчиненных главным целям. В общей системе штабные руководители, подчиняясь линейному руководству, выполняют функции консультантов. Однако нередко случаи, когда такая консультативная служба специалистов выступает на первый план и в значительной степени воздействует на всю производственную и управленческую систему фирмы. Важную роль играют юридические службы при президенте.

Взаимоотношения между штабными и линейными подразделениями, как правило, сложны и не всегда доброжелательны. И те, и другие пытаются отстаивать свой приоритет, что часто кончается даже серьезными конфликтами. Менеджеры штабных отделов считают себя более квалифицированными специалистами и вправе давать указания линейным руководителям. Последние часто вынуждены отстаивать право на общее руководство.

В больших корпорациях штабные организации нередко перерастают в самостоятельные центральные органы управления, дублируя и усложняя работу линейных руководителей. Нередко единственным выходом из создавшегося положения становится реорганизация управленческих структур путем резкого сокращения числа штабных подразделений или их служащих.

Органический тип структур.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

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

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

1). Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации) (рис. 12)⁹.

Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

⁹ Брэддик У. Менеджмент организации. Москва, 1995. С. 48



Рис. 12. Одна из разновидностей проектных структур управления

2). Матричная структура управления представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством (рис. 13).



Рис. 13. Матричная структура управления

Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний. Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления¹⁰. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход с продуктовым или

¹⁰ Теория организации. Учебник/ Под. Ред. В.Г. Алиева. М.: Луч, 1999. С. 42-43

функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

В международных компаниях широкое распространение получила матричная система управления, сочетающая преимущества крупных компаний с развитой функциональной структурой и небольших фирм с их оперативными, подвижными структурами управления. При матричной системе предприятие имеет двойное подчинение – по функциональному и территориальному признаку: при существенной оперативной самостоятельности.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними и др;

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Перечень недостатков матричных структур:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;

- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды и др.;

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

3). Программно-целевая структура управления предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

4). Продуктовая структура управления является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам, наиболее значимые из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение иерархического и органического типов структур управления

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

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

Подводя итог, отметим, что любая, даже самая совершенная структура управления обречена на изменения и дальнейшее совершенствование. Чем раньше органы управления определяют необходимость этих перемен, тем эффективнее будет процесс управления, тем меньше будет угроза стагнации, регресса системы. Причина неизбежности новых организационных отношений и соответствующих структур управления кроется в постоянном

развитии и перераспределении функций между элементами системы управления, моральном старении структуры и в таком мощном катализаторе социальных, экономических и управленческих изменений, как научно-технический прогресс (замена оборудования, освоение новых изделий и технологий). Проблема выбора типа структуры управления предприятием стала весьма актуальной для предприятий и фирм современной России. Подавляющее большинство неудач в управлении производством объясняется в первую очередь несовершенством организационной структуры управления. Обоснованный выбор типа организационных структур зависит от взвешенного анализа многих факторов: возможность использования компьютерной техники для анализа структур, стратегии развития предприятия на исследуемый период, объемы выполняемых работ и, наконец, производственный опыт управленческого персонала.

Оптимальная организационная структура, соответствующая динамичным изменениям внешней среды, способна решить следующие задачи: координацию работы всех функциональных служб предприятия, четкое определение прав и обязанностей, полномочий и ответственности всех участников управленческого процесса. Своевременная корректировка структуры способствует повышению эффективности деятельности предприятия, а обоснованный выбор организационной структуры в значительной мере определяет стиль управления и качество трудовых процессов.