

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра менеджмента и таможенного дела

Курсовая работа

по дисциплине: Теория организации

на тему: Типы организационных структур

Выполнила студентка 1 курса
М161 о группы очной формы обучения
семестр 2

Новикова Маргарита Михайловна
(Ф.И.О. полностью)

Novikova
(подпись)

Руководитель:

(должность, учёная степень)

Литвищенко К.С.
(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

«Д» допущена к защите
16 июня 2017 г.

Литвищенко
(Подпись руководителя)

Рег. номер N 7 от 06.06.17г.
(Дата)

г. Смоленск
2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты типов организационных структур	
1.1 Классические типы организационных структур.....	5
1.2 Современные типы организационных структур	16
Глава 2. Анализ организационной структуры управления (на примере Духовщинского РАЙПО)	
2.1 Общая характеристика организации	31
2.2 Определение типа организационной структуры рассматриваемой организации	36
Заключение	41
Список использованных источников	43
Приложения	45

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день нельзя представить себе эффективное ведение бизнеса без четкой организации управления звеньями. Поэтому, любая организация должна иметь четкую организационную структуру управления, которая должна соответствовать всем показателям и правилам.

Организационная структура управления – это один из основных понятий менеджмента, связанный с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В пределах этой структуры происходит весь руководящий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций.

Организационная структура управления определяет подчинение и согласование производственных подразделений и административных служб организации.

Организационная структура управления (оргструктура управления) выступает как согласование отдельных звеньев их взаимосвязи и соподчиненности, исполняющих всевозможные функции управления организации, и представляет собой один из ключевых элементов системы управления.

Оргструктура управления, ее типы и параметры зависят от многих факторов и определяются размером организации, характером и типом производства, видом деятельности, уровнем внутрипроизводственной специализации и кооперации, характером и сложностью выпускаемой продукции, производимых услуг.

Прежде всего, оргструктура управления определяется производственной структурой организации. В то же время она оказывает существенное воздействие на изменение производственной структуры, так как усложнение первой приводит к образованию бесполезных производственных единиц, цехов, участков и служб.

Организационная структура органа управления представляет собой целостность подразделений, каждый из которых предназначен для выполнения поставленных функций по управлению организацией и находится во взаимосвязи и соподчиненности с другими подразделениями.

Данная тема является актуальной, так как без четкой организационной структуры организация не может эффективно функционировать на конкурентоспособном рынке.

Объект исследования – Духовщинское РАЙПО.

Предмет исследования – типы организационных структур.

Целью данной работы является изучение организационных структур управления, а так же определение типа организационной структуры рассматриваемой организации.

Для достижения указанной цели в курсовой работе требуется решить следующие задачи:

- изучить классические типы организационных структур;
- исследовать современные типы организационных структур;
- проанализировать характеристику организации;
- определить тип организационной структуры рассматриваемой организации.

Методы исследования: системный метод, метод анализа, метод наблюдения, метод сравнение.

Информационная база: ГК РФ, Федеральные законы РФ, работы отечественных ученых, интернет ресурсы.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе рассмотрены такие вопросы как классические типы организационных структур, современные типы организационных структур.

Во второй главе изучены такие вопросы как общая характеристика организации, определение типа организационной структуры рассматриваемой организации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

1.1 Классические типы организационных структур

Выделяют несколько основных типов организационных структур. Первым типом является линейная организационная структура.

Линейная организационная структура управления определяется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, обладающий всеми полномочиями и исполняющий руководство подчиненными ему работниками и концентрировать в своих руках все функции управления (Рис. 1).

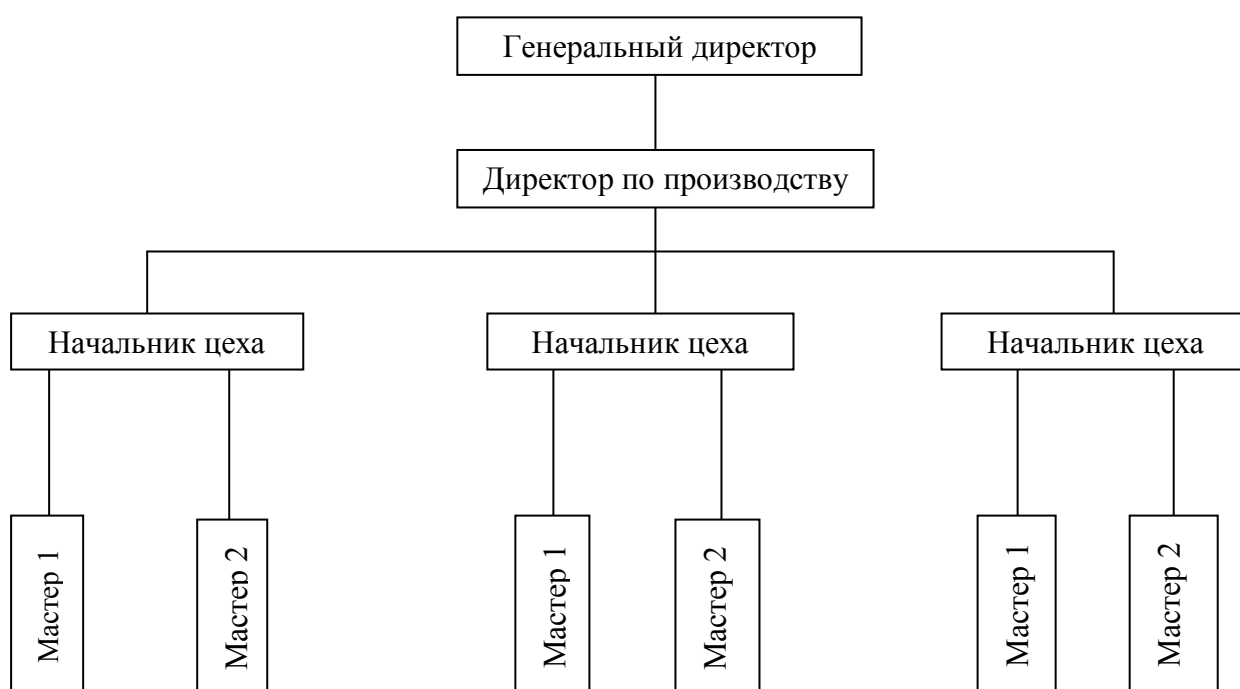


Рис. 1. Линейная организационная структура управления

В линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого одновременно проходят все команды управления. Управленческие звенья несут ответственность за результаты

всей деятельности управляемых объектов. Руководители выделяются пообъектно, каждый выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом [5, с.273].

В линейной структуре управления решения делегируются по цепочке «сверху вниз», а руководитель нижнего звена управления подчиняется руководителю более высокого над ним уровня, образуется своего рода иерархия руководителей организации. В данном случае действует принцип единоначалия, подчиненные исполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Данные таблицы 1 показывают положительные и отрицательные моменты линейной организационной структуры управления.

Таблица 1

Положительные и отрицательные моменты линейной организационной структуры управления

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Единство и четкость распорядительства	Высокие требования к руководителю
Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг.
Четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным	Сложные коммуникации между исполнителями
Быстрота реакции в ответ на прямые указания	Низкий уровень специализации руководителей
Простота управления	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства
Простой контроль	Большая нагрузка руководителя

Разновидностью линейной структуры управления является линейно-штабная структура, которая содержит в себе намеренно созданные при линейных руководителях подразделения, которые не имеют права принимать решения и руководство каким-либо нижестоящим подразделением. (рис. 2)

Преимущество штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Штабная структура состоит из штабных специалистов при высших менеджерах. К штабным подразделениям относятся службы контроля, отделы координации и анализа, группы сетевого планирования, социологические и юридические службы [7, с.187].

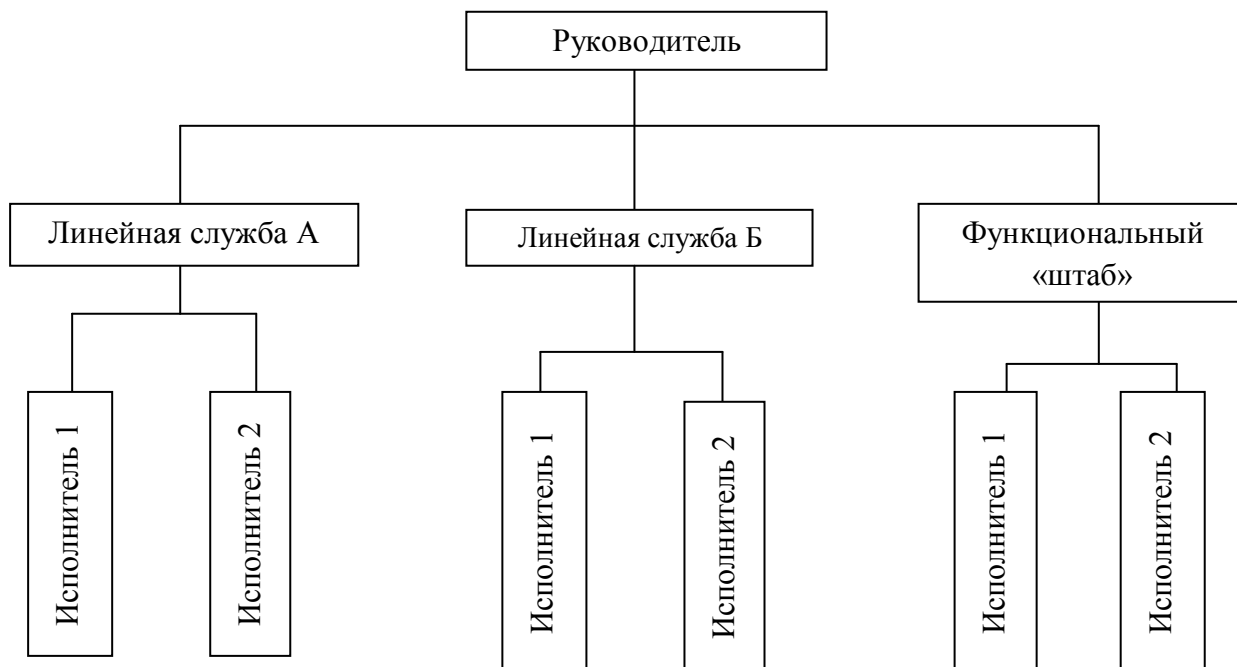


Рис. 2. Линейно-штабная организационная структура управления

Данные таблицы 2 показывают достоинства и недостатки линейно-штабной организационной структуры управления.

Таблица 2

Достоинства и недостатки линейно-штабной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
Более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений	Недостаточно четкая ответственность
Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки	Тенденция к чрезмерной централизации
Возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях	Сохранение высоких требований к руководителю
Баланс функционального и линейного руководства	Сложность вертикальных коммуникаций

Разновидностью линейной структуры управления так же является и линейно-функциональная структура, включающая в себя линейные подразделения, исполняющие в организации основную деятельность и специализированные обслуживающие функциональные подразделения (Рис. 3).

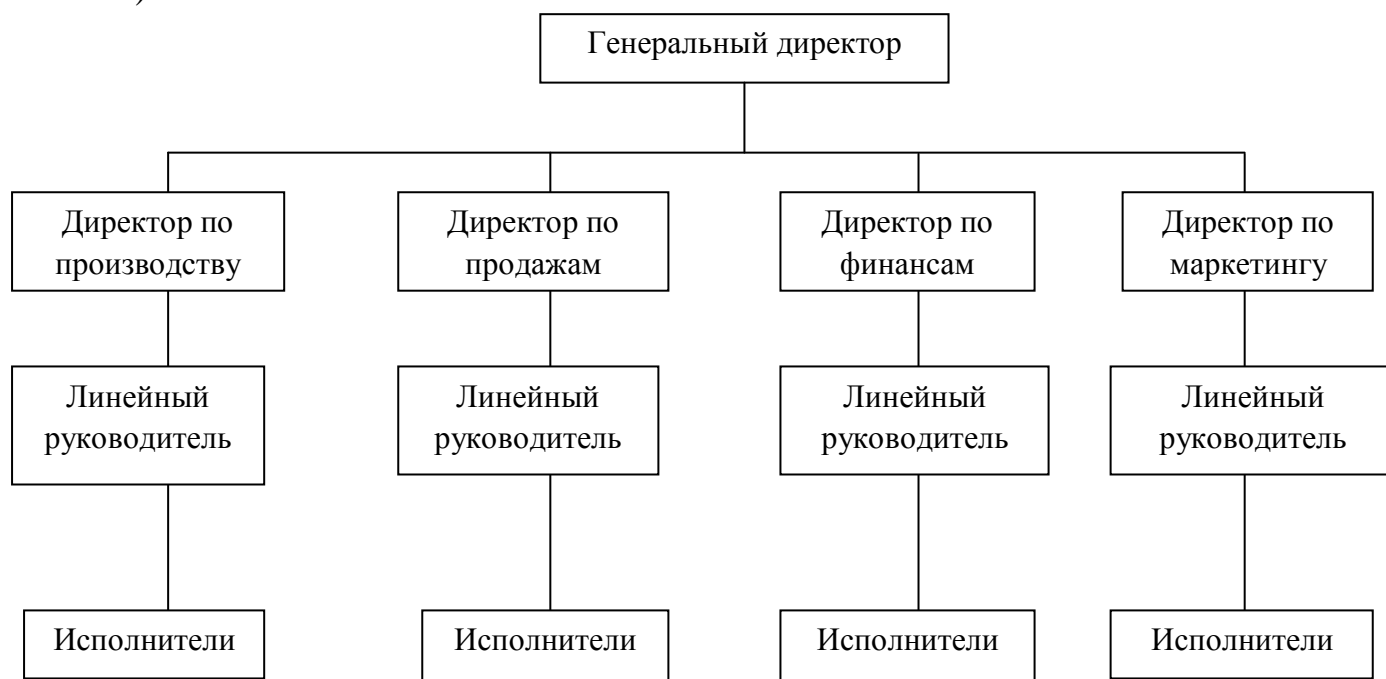


Рис. 3. Линейно-функциональная организационная структура управления

Линейные звенья находят и принимают альтернативные решения, а функциональные подразделения осведомляют и помогают линейному руководителю в процессе разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений. Функциональные службы доносят свои решения до исполнителя либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Принято считать что, функциональные службы не имеют права индивидуально отдавать распоряжения производственным подразделениям. Значение и полномочия функциональных подразделений зависит от

масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организации.

Функциональные службы реализовывают всю техническую подготовку предприятия; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; избавляют линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Данные таблицы 3 показывают достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления.

Таблица 3

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность функциональных руководителей	Чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений
Стабильность полномочий и ответственности за персонал	Чрезмерная централизация
Единство и четкость распорядительства	Не гибкая
Оперативность принятия и выполнения решений	Увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований
Личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности	Разногласия между линейными и функциональными службами
Профессиональное решение задач специалистами функциональных служб	Неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами

Следовательно, выявленные недостатки заключаются не в конкретной линейной организационной структуре управления, а в координации работ предприятия, и могут быть ликвидированы часть бюрократических элементов. Но это будет уже отдельная производная организационная структура.

Под линейно-функциональной структурой зачастую понимают структуру, в которой организация разделена на несколько самостоятельных

линейных структурных подразделений, каждое исполняет свои определенные функции, например, маркетинг, производство, и т.д. В таком случае структура имеет параметры и линейной, и дивизиональной структуры (в зависимости от уровня делегирования полномочий).

Третьим типом организационной структуры выделяют дивизиональную структуру управления.

Дивизиональная структура – структура, основанная на выделении крупных автономных производственных и 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.

Дивизиональная структура управления является наиболее безукоризненным типом организационных структур иерархического типа.

Дивизиональная структура характеризуется полной ответственностью руководителей отделений, за результаты деятельности возлагаемых ими подразделений. Поэтому главное место в управлении предприятием с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители возглавляющие производственные отделения.

Структурирование компании по отделениям (дивизионам) происходит, по трем принципам: по продуктовому – с учетом особенности выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий. Выделяется три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по производству и сбыту какой-либо продукции или услуги передаются одному

руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (Рис. 4).



Рис. 4. Продуктовая дивизиональная структура

Руководители функциональных служб (маркетинговой, снабженческой, технической, бухгалтерской, производственной) должны отчетываться перед управляющим по этому продукту.

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

Существенным недостатком продуктовой структуры является увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктивном отделении создаются свои функциональные подразделения.

При образовании организационных структур, направленных на потребителя, подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Целью такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как и обслуживание других групп.

Если деятельность организации распределена на несколько регионов, в которых требуется применение различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т.е. применять дивизионально-региональную структуру (Рис. 5).

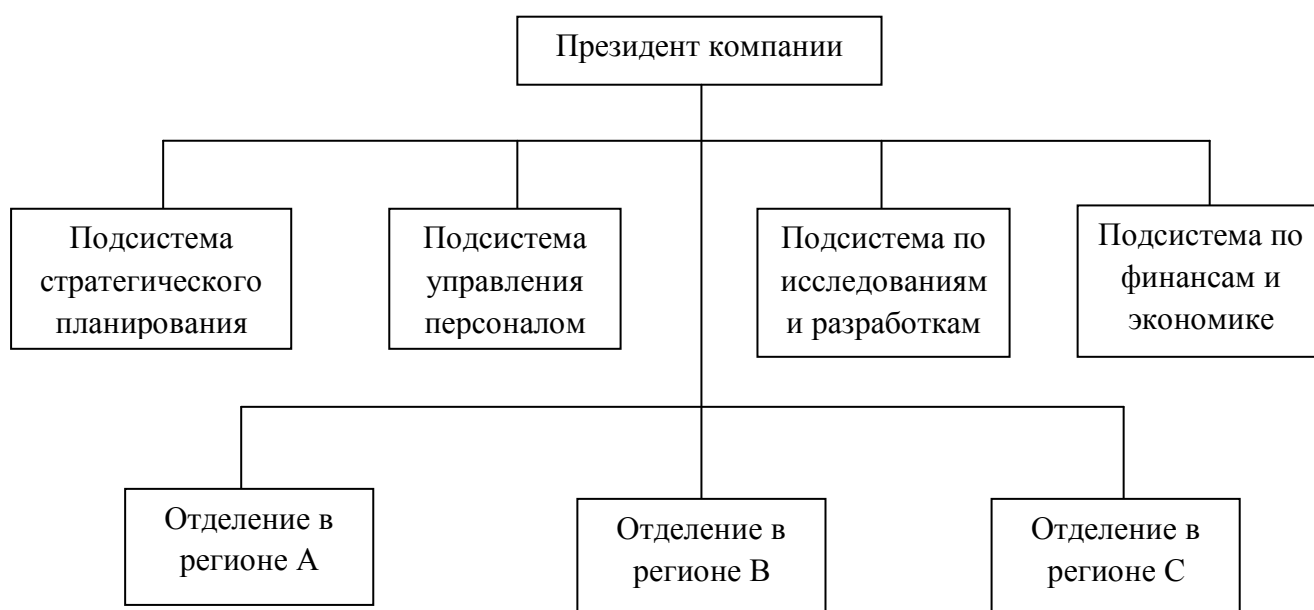


Рис. 5. Региональная дивизиональная структура

Вся производственная деятельность в обусловленном регионе должна подчиняться одному руководителю, несущему за нее ответственность перед вышестоящим руководящим органом управления.

Дивизионально-региональная структура решает проблемы, связанные с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для

подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте [10, с.281].

Данные таблицы 4 показывают достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры управления.

Таблица 4

Достоинства и недостатки дивизиональной структуры управления

Достоинства	Недостатки
Высокая гибкость	Высокая потребность в руководящих кадрах
Повышенное внимание к потребностям потребителя	Сложная координация
Четкое разграничение ответственности	Повышенные затраты за счет дублирования функций
Разгрузка высшего менеджера	Сложность осуществления единой политики
Простота коммуникативных сетей	Разобщенность персонала

Еще одной из классических типов оргструктур является бригадная структура управления (Рис.6).

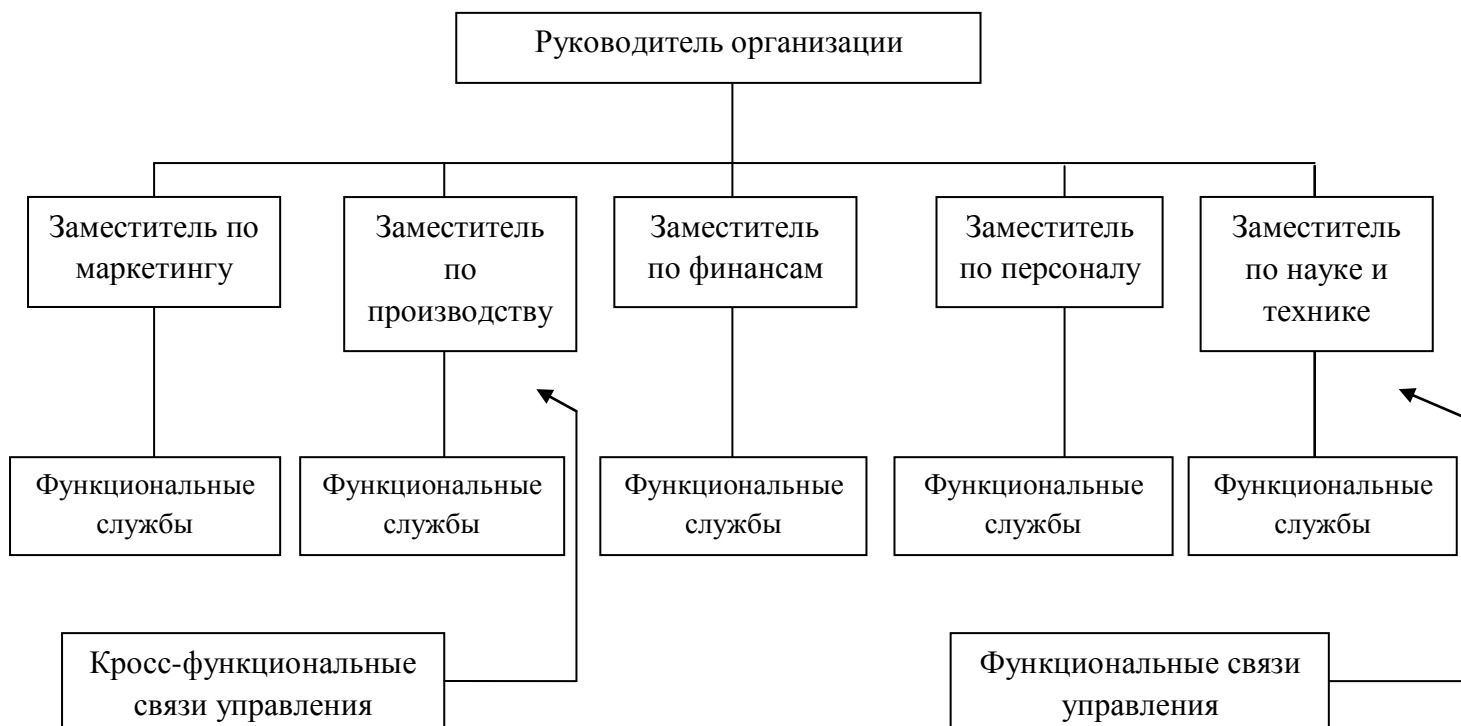


Рис. 6. Бригадная структура управления

Основанием данной структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ – достаточно старая организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур.

Данные таблицы 5 показывают преимущества и недостатки бригадной организационной структуры управления.

Таблица 5

Преимущества и недостатки бригадной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления	Усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры)
Гибкое использование кадров, их знаний и компетентности	Сложность в координации работ отдельных бригад
Работа в группах создает условия для самосовершенствования	Высокая квалификация и ответственность персонала
Возможность применения эффективных методов планирования и управления	Высокие требования к коммуникациям.

Принципами такой организации управления являются:

1. Самостоятельная работа бригад.
2. Независимое принятие решений рабочими группами и управление деятельностью по горизонтали.
3. Замена бюрократических связей в управлении на более гибкие связи.
4. Вовлечение в разработку и принятие решений сотрудников разных подразделений.

Данные принципы разрушают типичные иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим подразделениям, которые формируют изолированные системы со своими целями и интересами.

Организация, основанная на этих принципах, может, как сохранить функциональные подразделения, как и исключить их из своего управленческого аппарата. В первом случае сотрудники находятся под двойным подчинением – административным (руководителю организации на которого они работают) и функциональным (руководителю своей рабочей группе в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многих аспектах она близка к матричной структуре. Во втором случае функциональные подразделения отсутствуют, их собственно и называют бригадой. Такая форма организации широко применяется в управлении проектами.

Для того чтобы создать рациональную структуру управления необходимо, чтобы она соответствовала всем требованиям предъявляемым к организационным структурам:

1. Оптимальность – между звеньями и ступенями на всех уровнях управления устанавливаются рациональные связи при наименьших ступенях управления.

2. Оперативность – за время от принятия решений до его осуществления в управлении не успели произойти негативные изменения, делающие не обязательной выполнение принятых решений.

3. Надежность – должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд, гарантировать исправность связи в системе управления.

4. Экономичность – добиться нужного эффекта от управления при минимальных затратах на управленческий аппарат.

5. Гибкость – изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость – неразрывное функционирование систем управления и ее элементов.

7. Ясность – каждый сотрудник подразделения должен знать, куда ему обращаться за информацией, помощью или решениями.

Проанализировав классические типы организационных структур можно сделать вывод, что они применяются в организациях сравнительно долгое время, но в период быстро меняющейся внешней среды они не достаточно хорошо работают, поэтому в настоящее время применяются современные типы организационных структур управления, либо происходит слияние классических типов с современными типами организационных структур.

1.2 Современные типы организационных структур

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур присуще отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие разделения труда по видам работ, нечеткость и небольшое количество уровней управления, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

По сравнению с дивизиональной структурой управления адаптивные структуры являются наиболее гибкими, лучше приспособлены к динамичным изменениям и требованиям производства.

Адаптивные организационные структуры, характеризуются следующими признаками:

1. Способностью относительно легко изменять свою форму, адаптироваться к изменяющимся условиям.
2. Ориентированные на ускоренное исполнение сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем.
3. Ограничением по времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы.
4. Формирование временных органов управления.

К структурам адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые структуры, основанные на

групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, из-за их решающего значения для компании требуется обеспечение непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ (Рис. 7).

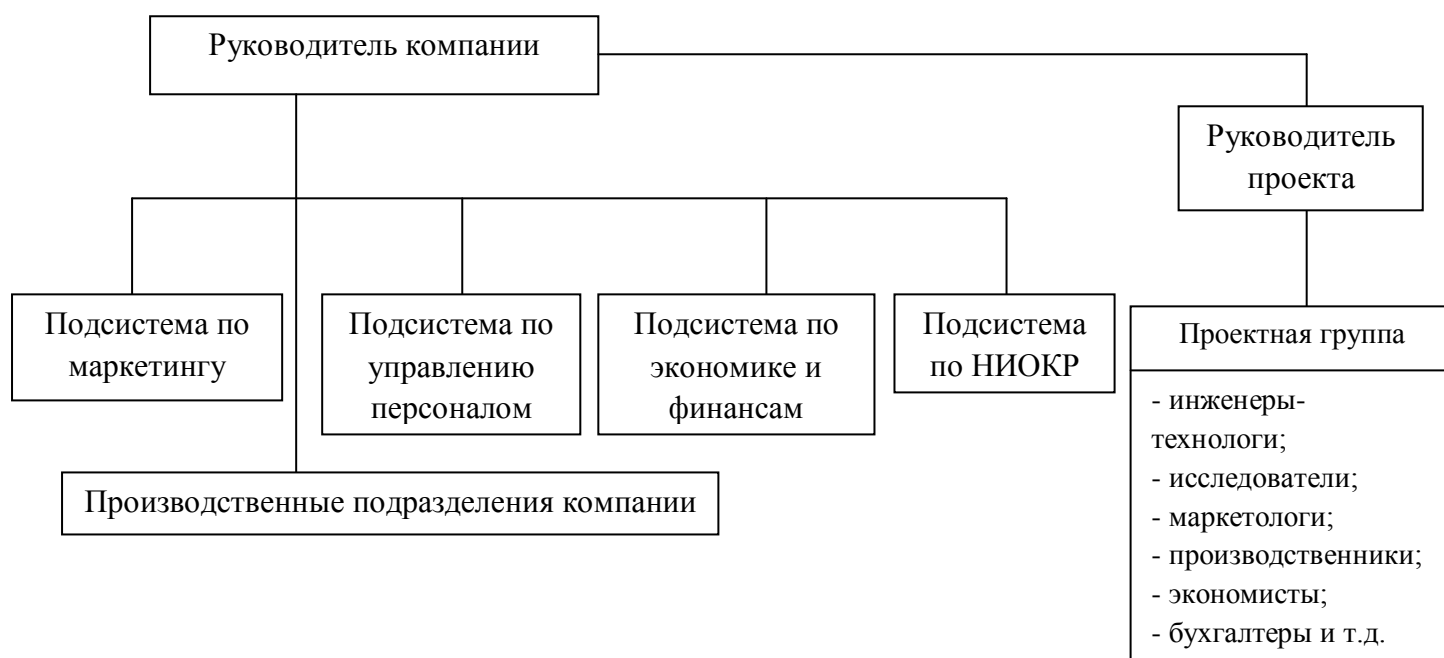


Рис. 7. Проектная организационная структура управления

Проектные структуры в организации используются тогда, когда есть необходимость разработать и осуществить новый проект комплексного характера, содержащий, с одной стороны, решение вопросов технического, экономического, социального характера, и, с другой стороны, функционирование различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести различные процессы, направленные на разработку и реализацию новых видов товаров или услуг, строительство новых объектов и т.д.

Проектная структура управления – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Значение проектной структуры управления заключается в том, чтобы сосредоточить в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления проекта в назначенные сроки с заданным уровнем качества.

Выделяют несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, предполагает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов, в сущности, выступает как уменьшенная по масштабам копия постоянно функциональной структуры данной организации [13, с.357].

Структура временных групп содержит таких специалистов как: инженер, бухгалтер, руководитель производства, исследователь, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта. Руководитель отвечает за все виды деятельности от начала до завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит формулировка концепции и целей проектного управления, организация проектной структуры, разделение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и ресурсы, выделенные для этой цели.

В полномочиях руководителя проекта входят ответственность за планирование проекта, за составление графика и хода выполнения работ, за планирование выделенных ресурсов и за материальное поощрение работников. После этого работа по проекту завершается и распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою должность.

Чисто проектных структур, как правило, используют для решения каких-либо наиболее крупномасштабных задач. В менее значительных

проектах затраты на дублирование уже имеющихся в организации служб становятся нерациональными. В небольших проектах руководитель выступает в качестве эксперта высшего руководства организации.

Данные таблицы 6 показывают достоинства и недостатки проектной организационной структуры управления.

Таблица 6

Достоинства и недостатки проектной структуры управления

Достоинства	Недостатки
Интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту	Наличие нескольких организационных проектов ведет к дроблению ресурсов и усложняет развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого
Концентрация всех усилий на решении одной задачи	От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании
Большая гибкость проектных структур	Формирование проектной группы, которая не является устойчивым образованием, лишает работников осознания своего места в компании
Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей проектной группы	Наблюдается частичное дублирование функций
Усиление личной ответственности каждого конкретного руководителя	Возможные конфликты из-за двойного подчинения

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа является матричная структура (Рис. 8). Сперва она была разработана в космической области, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

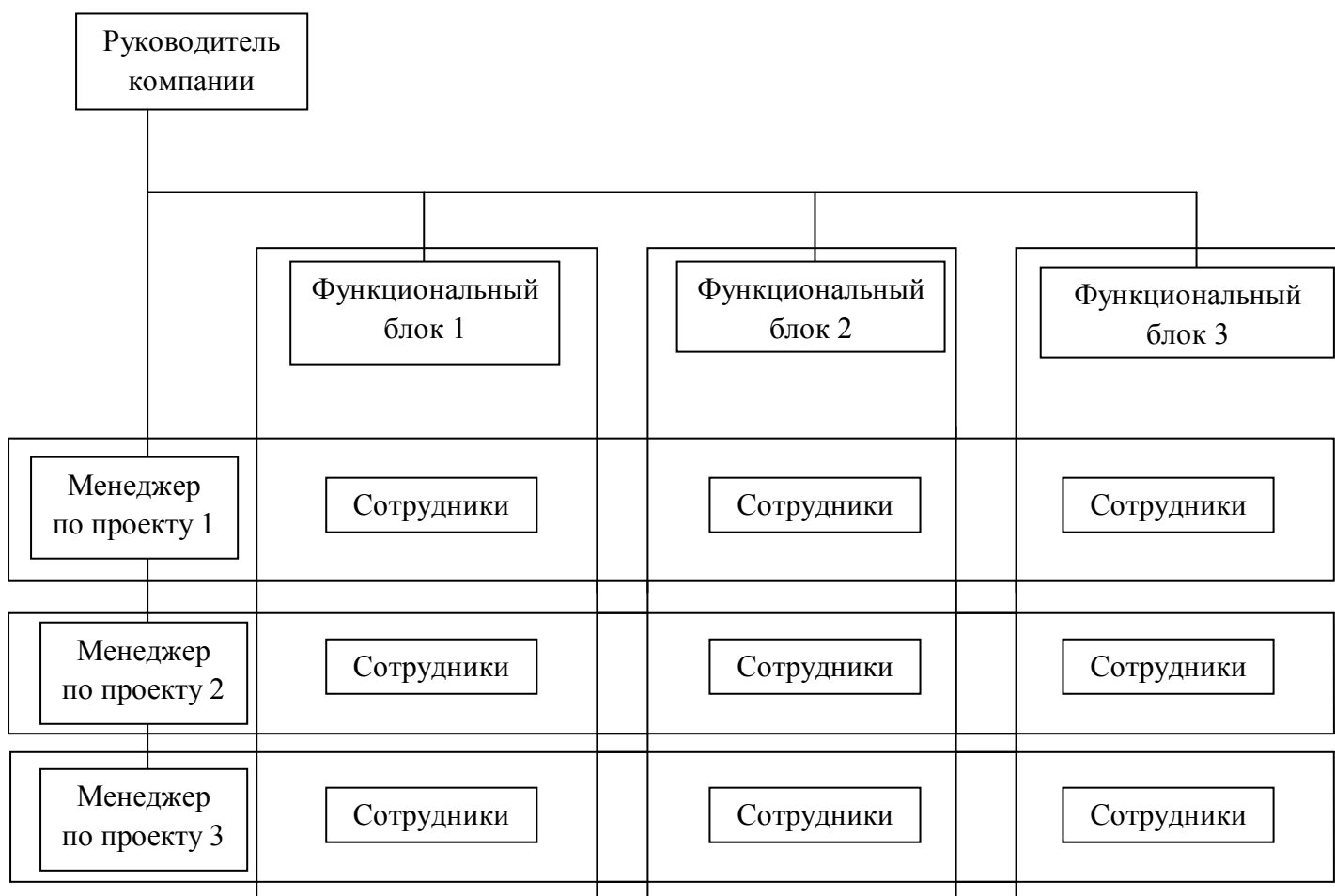


Рис. 8. Матричная организационная структура управления

Матричная структура отражает закрепленные в организационном построении организации двух направлений руководства. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для осуществления которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

Как отмечают Стэнли Дэвис и Пол Лоренс: «Сотрудники не видят начальника, которому бы они подчинялись, существует склонность к анархии и всем контролем стараются овладеть функциональные руководители» [8, с.258].

При данной структуре устанавливается разделение прав менеджеров, исполняющих управление подразделениями, и менеджеров, возглавляющих выполнение проекта, важнейшей задачей высшего руководства организации является поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В некотором роде исполнитель подчиняется руководителю функциональной службы, который обладает необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Важнейшим принципом в матричной структуре является не совершенствование отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это условия осуществляется здесь за счет того, что в матричной структуре вместе с функциональными и линейными подразделениями формируются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. В проектные группы входят специалисты подразделений, находящиеся на различных уровнях управленческой иерархии. Следовательно, основным принципом образования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией формируются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричная структура управления бывает двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по узкому кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность

этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах обладают проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от линейной власти над всеми деталями проекта до почти чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за объединение всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они могли достичь этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право устанавливать приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Как и все организационные структуры управления, матричная структура имеет свои достоинства и недостатки (Приложение А).

Наиболее современной структурой является сетевая организационная структура управления (Рис. 9). Сетевая организационная структура управления должностной иерархии и функциональному разделению традиционного управления противопоставляет интеллектуальное сотрудничество и сетевую кооперацию менеджеров. Это связано с тем, что в период глобализации экономики главным ресурсом экономического преимущества организаций становятся знания (интеллектуальные активы), а не капитал (материальные и финансовые активы).

Иерархические структуры управления возникли в такой экономической среде, в которой отсутствовала неопределенность развития. Это давало

возможность верхним уровням управления передавать определенную часть ответственности ниже для решения всевозможных задач.

На стадии глобальной экономики неопределенность и постоянные изменения в деловом окружении вынуждают менеджеров постоянно обучаться тому, как решать ту или иную проблему.

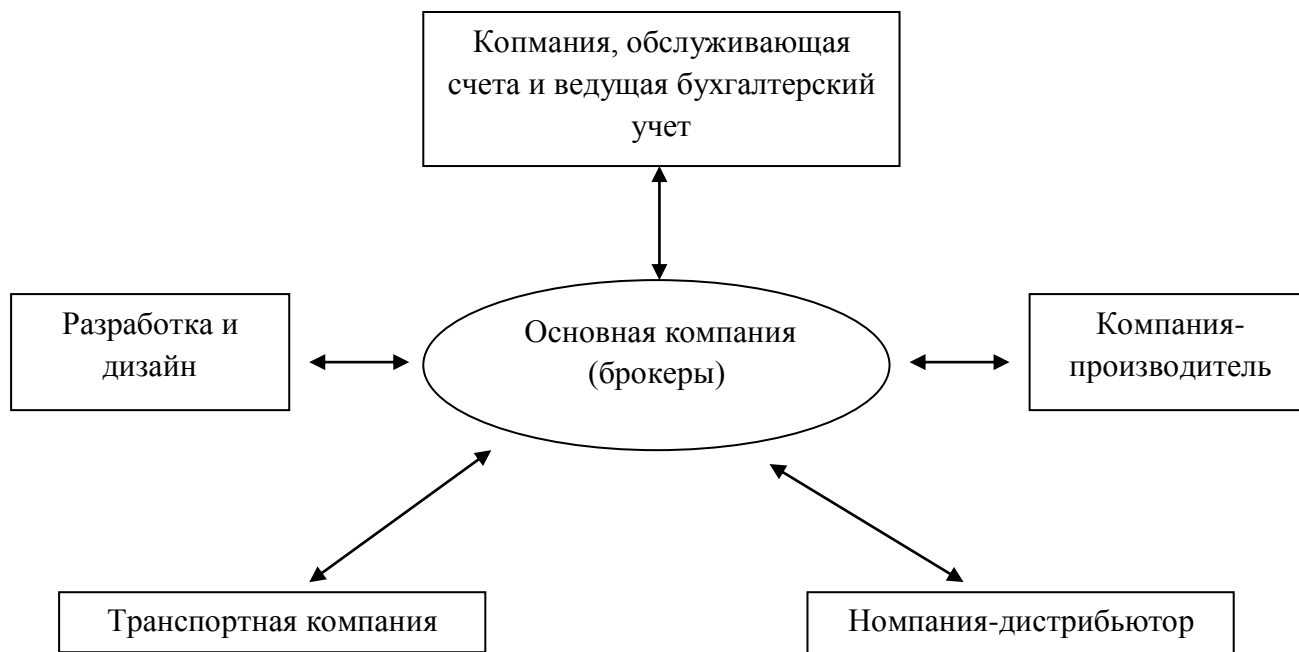


Рис. 9. Сетевая организационная структура управления

В сетевой организации любое звено производственной системы и системы управления организации рассматривает себя не как внутренне замкнутую и самодостаточную структуру, а как определенный ресурс, доступный для всех. В этом случае появляющиеся взаимодополнения полезностей таких ресурсов сможет увеличить потенциал каждого звена, до потенциала организации в целом. Рассматриваемые как ресурсы управления, все менеджеры оказываются в равном положении, иерархия исчезает. Потенциальная доступность возможна только в условиях сетевой конфигурации связей. Каждый из них является носителем определенных знаний, опыта, связей, которые и являются его капиталом. В определенные

моменты этот капитал может быть востребован другими менеджерами, специалистами или работниками организации.

Например, менеджеру по производству для решения своей задачи, возможно, не хватает знаний о состоянии рынка. Эти знания есть у специалиста по маркетингу. Но тот же специалист по маркетингу не обязательно должен быть сотрудником организации, в которой работает упомянутый менеджер по производству; он может быть сотрудником специализированной маркетинговой фирмы или даже сотрудником корпорации-потребителя. Во всяком случае, менеджеру по производству безразлично, где находится специалист по маркетингу, ему важно воспользоваться определенным ресурсом (знаниями) для решения своих собственных задач.

Переход от иерархической к сетевой структуре организации происходит постепенно. Сначала иерархия функциональных подразделений замещается проблемно-ориентированными командами, главная роль в которых относится менеджерам этих команд. Менеджеры узкоспециализированных коллективов в то же время могут являться членами команд более существенного корпоративного уровня. После менеджеры постепенно отказываются от своей основной роли в командах этих коллективов, хотя они имеют назначенное влияние на каждого из членов в отдельности. При этом контрольно-распорядительные функции менеджера все больше уступают место для проявления его способностей как специалиста, создающего определенную конкретную стоимость.

На следующей стадии менеджер превращается в одного из равноправных членов команды, на которого возлагаются представительские функции его работы на более высоком корпоративном уровне.

Наконец, появляется корпоративная структура сетевого типа, в которой взаимоотношения прямого сотрудничества непосредственных исполнителей окончательно вытесняют бюрократические отношения. При этом менеджмент в такой структуре является не надстройкой над

производственной базой со свойственными ей контрольно-распорядительными функциями, а напротив, поддержкой этой базы.

При определенных производственно-технологических условиях менеджер может превратиться в особый вид ресурса – виртуальный ресурс, которым можно воспользоваться виртуально, т.е. без физического контакта с ним. Новейшая информационная технология и средства телекоммуникации вместе с сетевыми структурами прямого взаимодействия делают совершенно необязательным физическое присутствие менеджера в организации и постепенно ведут к возникновению виртуального управления.

Данные таблицы 7 показывают достоинства и недостатки сетевой организационной структуры управления.

Таблица 7

Достоинства и недостатки сетевой организационной структуры

Достоинства	Недостатки
Компании способны быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка	Сетевая структура нарушает организационные принципы сегментирования
Возможно существенное сокращение издержек и повышение доходов	При сетевых структурах возникает сильная зависимость, и поэтому усиливаются риски, связанные с текучестью кадров
Исключаются дублирование использования рабочей силы	Практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети

Одной из современных оргструктур является многомерная организация (Рис. 10). Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Многомерная организация выступает как альтернатива традиционным типам организационных структур.

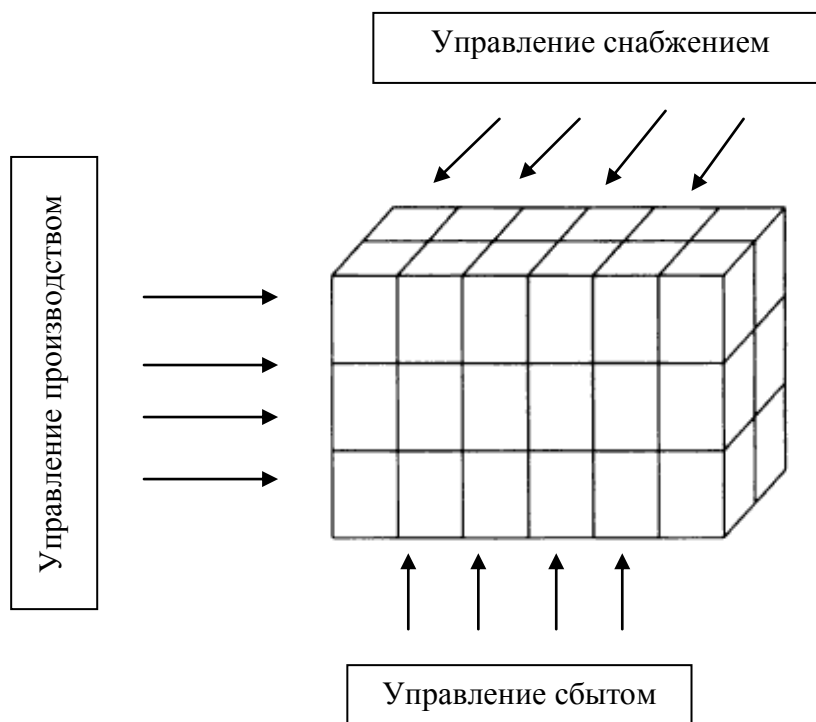


Рис. 10. Многомерная организация

Как мы знаем, в традиционных организационных структурах выделение организационных единиц происходит, как правило, по одному из следующих критериев:

- функциональному (финансы, производство, маркетинг);
- продуктовому (например, заводы или производственные подразделения, выпускающие различные товары и услуги);
- рыночному (скажем, по региональному принципу или по типу потребителя).

В зависимости от деятельности и построении организационной структуры преобладает тот или иной критерий. Со временем, под влиянием внешних изменений и изменений самой организации (ее размера, масштаба деятельности, других внутренних факторов), может модифицироваться и сама организационная структура организации, и преобладающий принцип выделения подразделений.

При изменении внешней среды организация должна мгновенно реагировать на изменения, поэтому требуется структура, которую не нужно было бы реорганизовывать. Такой структурой является многомерная организация.

Многомерные организации – это организации, в которых структурные подразделения одновременно осуществляют несколько функций (как бы в нескольких измерениях) например:

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- изготавливают определенный вид продукта или услуги для конкретного потребителя или рынка;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Данные таблицы 8 показывают особенности многомерной организации.

Таблица 8

Особенности многомерной организации

Особенности многомерной организации	
1. Бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, компания инвестирует в них средства или дает кредиты	2. Отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций оргструктуры в целом и взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать
3. В многомерных организациях нет двойного подчинения	4. Каждое подразделение организации может быть полностью автономным, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т.д.
5. Многие подразделения внутри многомерной организации также могут быть многомерными.	6. Основной показатель эффективности работы автономных групп – получаемая прибыль; это упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация, более эффективно работает система управления

Основной принцип многомерной организации является автономная рабочая группа (подразделение), которая осуществляет три функции: снабжение, производство, распределение.

Подразделения легко подключают в организационную структуру и могут выходить из нее, их жизнеспособность зависит от умения изготавливать товары и услуги, пользующиеся спросом. Подразделения, ориентированные на продукт или услугу, платят внутренним и внешним поставщикам на договорной основе. Функциональные подразделения (производство, склад, кадры, бухгалтерия) предоставляют услуги главным образом другим подразделениям компании, оказываясь для них поставщиками.

Таким образом, появляется внутренний рынок внутри организации. Подразделения гибко реагируют на изменения потребностей внутренних и внешних потребителей. Потребители же автоматически контролируют своих поставщиков. При этом показатели работы подразделения не зависят от показателей другого подразделения, что облегчает контроль и оценку деятельности подразделения.

Данные таблицы 9 показывают достоинства и недостатки многомерной организационной структуры управления.

Таблица 9

Достоинства и недостатки многомерной организации

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды	Не обеспечивает эффективность работы подразделений
Снижение бюрократии	Тенденция к анархии
Ориентация на цели, а не на средства	Борьба за ресурсы внутри организации
Сочетание широкой автономии подразделений с использованием эффекта синергии на уровне организации	Отсутствие непосредственного контроля за подразделениями
Упрощение системы управления	Трудности в реализации стратегических проектов

Современным типом оргструктуры является круговая организация (Рис. 11). Основным принципом круговой организации – демократическая иерархия. Руководители не являются командирами, а выступают в большей степени как лидеры. В отличие от иерархической структуры традиционных

организаций круговая организация имеет свои особенности, основной которых является то, что вокруг каждого руководителя создается совет.

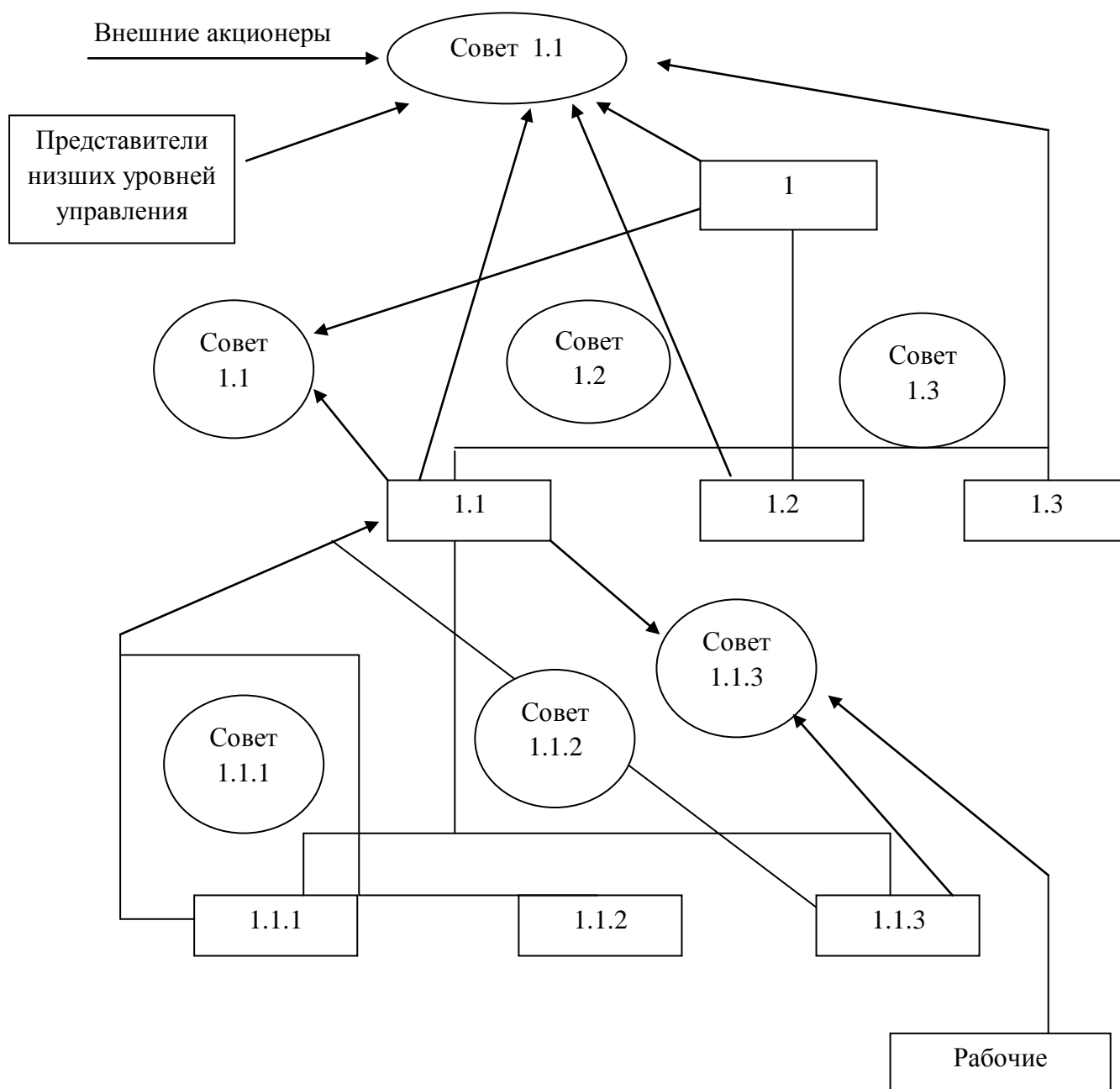


Рис. 11. Круговая организация

В каждый совет, помимо руководителя подразделения, входят его подчиненные, а также руководители других структурных подразделений, внешние клиенты и потребители, общественные представители. Участие в

совете обязательно для руководителей, но является добровольным для подчиненных.

Данные таблицы 10 показывают достоинства и недостатки круговой организации.

Таблица 10

Достоинства и недостатки круговой организации

Достоинства	Недостатки
Отсутствие авторитета руководителей	Обсуждения занимают слишком много времени
Возможность участия каждого члена организации в управлении	Участие в различных группах не вызывает интереса у рядовых рабочих
Совместное принятие решений в управлении каждого члена организации	Затягивается принятие решений
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды	По некоторым вопросам подчиненные не имеют достаточной компетентности для принятия решений, поэтому принимаемые решения могут быть ошибочными.

Можно сделать вывод, что в настоящее время существует множество различных оргструктур, но для своей организации руководитель выбирает наиболее подходящую его требованиям, целям организации, задачам. Правильно выбранная оргструктура способствует развитию организации, устойчиво развиваться на конкурентно способном рынке, а так же эффективная работа персонала. В ближайшее будущее мы встретим большое разнообразие организационных структур управления, каждая из которых будет соответствовать потребностям конкретной организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ДУХОВЩИНСКОГО РАЙПО

2.1 Общая характеристика организации

Духовщинское районное потребительское общество имеет Свидетельство о государственной Регистрации 27 ноября 2012 года за государственным регистрационным номером 2126733405247.

Юридический адрес и место нахождения Общества: Российская Федерация, Смоленская область Духовщинский район г. Духовщина, ул. Советская, д. 63 216200.

Духовщинское районное потребительское общество, далее именуемое «Общество», является добровольным объединение граждан и (или) юридических лиц, созданным с Гражданским кодексом Российской Федерации и Законом Российской Федерации «О потребительской кооперации в Российской Федерации» по территориальному признаку на основе членства путем объединения его членами имущественных паевых взносов для торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Общество является юридическим лицом - некоммерческой организацией и действует на основании своего устава. Как и все предприятия торговли выполняет следующие функции:

- закупка товаров;
- приёмка товаров;
- хранение товаров;
- сортировка и подборка товаров;
- приведение товаров к товарному виду;
- выкладка товаров;

- реализация товаров;
- обслуживание покупателей;
- управление и организация труда на предприятии;
- уплата налогов и платежей.

Организационно – правовой формой общества является потребительский кооператив. Общество создано без ограничения срока деятельности. В своей деятельности потребительское общество руководствуется Гражданским Кодексом Российской Федерации, Законом Российской Федерации «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации», другими законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом и решениями органов управления Смоленского областного союза потребительских обществ, Центросоюза Российской Федерации и настоящим Уставом.

Полное наименование Общества на русской языке Духовщинское районное потребительское общество. Сокращенное наименование Общества на русском языке Духовщинское РАЙПО.

Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета в банках, круглую печать, штампы, бланки. Общество имеет в собственности имущество, вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, выступать истцом, ответчиком, третьим лицом, заявителем в судах общей юрисдикции, арбитражных, третьих судах и перед мировыми судьями. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе вмешиваться в хозяйственную, финансовую и иную деятельность общества, за исключением случаев предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Общество создано в целях осуществлять деятельности, направленной на удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков.

Для выполнения указанной цели общество осуществляет следующие

виды деятельности:

- закупка, заготовка, хранение, переработка сельскохозяйственной продукции;
- реализация сельскохозяйственных продуктов и продукции сельхозпереработки;
- производство продуктов питания, хлебобулочных, колбасных изделий, полуфабрикатов;
- производство товаров народного потребления;
- оптовая и розничная торговля;
- услуги в сфере общественного питания;
- закупка и реализация ликеро – водочных и табачных изделий;
- открытие магазинов, кафе, ресторанов, баров, киосков;
- оказания автотранспортных услуг, погрузочно – разгрузочных услуг;
- оказания услуг по транспортировке и перевозке грузов, обслуживание, хранение и ремонт автомобильной техники;
- ремонт и обслуживание всех видов техники;
- оказание рекламных, информационных, менеджерских и маркетинговых и иных видов услуг;
- строительная, ремонтно – строительная, дорожно – строительная деятельность;
- операции с недвижимым имуществом, предоставление имущества в аренду.
- медицинская деятельность;
- фармацевтическая деятельность;
- деятельность в области здравоохранения и предоставления социальных услуг;
- промысловая деятельность;
- осуществление иных видов хозяйственной деятельности, а также других работ и оказание услуг соответствующих целям, ради которых создано общество, не запрещенных и не противоречащих законодательству

Российской Федерации.

Общество вправе осуществлять предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность для достижения целей, ради которой оно создано.

Духовщинское РАЙПО имеет членов общества – пайщиков. Пайщиками общества могут быть граждане, достигшие 16 – летнего возраста и (или) юридические лица.

Органами управления Обществом является общее Собрание Общества, Совет Общества и Правление Общества. Высшим органом Общества является общее Собрание Общества. Общее Собрание правомочно принять решения по любому вопросу относительно деятельности Общества, в том числе подтверждать и отменять решения Совета и Правления Общества. В период между общими Собраниями Общества управление в Обществе осуществляет Совет.

Общество ведет бухгалтерский учет, предоставляет финансовую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а также предоставляет финансовую, статистическую и иную отчетность о своей деятельности союзам потребительских обществ (в сроки, устанавливаемые советом союза), членами которых оно является.

Годовой отчет о финансовой деятельности Общества подлежит проверке Ревизионной комиссией в соответствии с настоящим уставом и Положением о Ревизионной комиссии. Заключение Ревизионной комиссии рассматривается на Общем собрании потребительного общества.

Общество ведет следующие документы:

- протоколы и решения общих собраний Обществ;
- протокол заседаний совета и правления Общества;
- документы о приеме в пайщики Общества и о прекращении членства в Обществе;
- документы об уплате вступительных взносов о приеме и возврате паевых взносов;

- реестр пайщиков Общества;
- иные предусмотренные законодательством Российской Федерации документы.

Реестр пайщиков Общества включает в себя следующие сведения:

- фамилия, имя, отчество, дата рождения, наименование, государственный регистрационный номер записи о государственной регистрации юридического лица (основной государственный регистрационный номер) и идентификационный номер налогоплательщика (для юридического лица) пайщика Общества;
- место жительства, место нахождения, почтовый адрес, контактные телефоны и (при наличии) адрес электронной почты;
- дата вступления в Общество и дата прекращения членства в нем;
- сумма паевого взноса.

Результаты расчетов основных показателей хозяйственной деятельности Духовщинского РАЙПО за 2015-2016 годы представлены в таблице 11.

Таблица 11

Основные показатели хозяйственной деятельности Духовщинского РАЙПО за 2015 – 2016 гг.

№ п/п	Показатели	2015 год	2016 год	Отклонени я	Темп роста, %
1	Объем продаж, тыс. руб.	214155,47	203962,89	-10192,58	95,2
2	Стоимость закупки, тыс. руб.	169282,2	164792,8	-4489,4	97,3
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	44873,27	39170,09	-5703,18	87,2
4	Издержки обращения, тыс. руб.	44630	42873	-1757	96
5	Издержки обращения в % к объему продаж	20,84	21,02	0,17	100
6	Прибыль, тыс. руб.	243,27	3702,91	3946,178	
7	Рентабельность, %	1,13	1,81		

Как показал анализ данной таблицы, что предприятие снизила свои показатели по сравнению с 2015 годом. Объем продаж снизился на 10 192,578 рублей.

Одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия является товарооборот. Товарооборот характеризует процесс движения товаров посредством актов купли продажи.

Товарооборот Духовщинского РАЙПО составил:

2015 год – 214 155,47 рублей;

2016 год – 203 962,89 рублей.

Результаты расчетов издержек обращения Духовщинского РАЙНО за 2015-2016 годы представлены в таблице 12.

Таблица 12

Анализ динамики издержек обращения Духовщинского РАЙПО за 2015 – 2016 гг.

Наименование	2015 год, %	2016 год, %	Отклонения, %
Торговля	18,11	19,55	+1,44
Общепит	37,09	37,43	+0,34
Производство	52,9	52,9	

Как показал анализ данной таблицы, что предприятие повысила свои показатели по сравнению с 2015 годом на 1,44%. Производство осталось на прежнем уровне.

2.2 Определение типа организационной структуры рассматриваемой организации

Духовщинскому РАЙПО присуща линейно-функциональная структура управления (Рис. 12).

В линейно - функциональную структуру управления входят:

1. Линейные подразделения, выполняющие в организации основную работу.

2. Специальные подразделения, обслуживающие функциональные подразделения.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят альтернативные варианты решения вопросов; освобождают линейных руководителей.

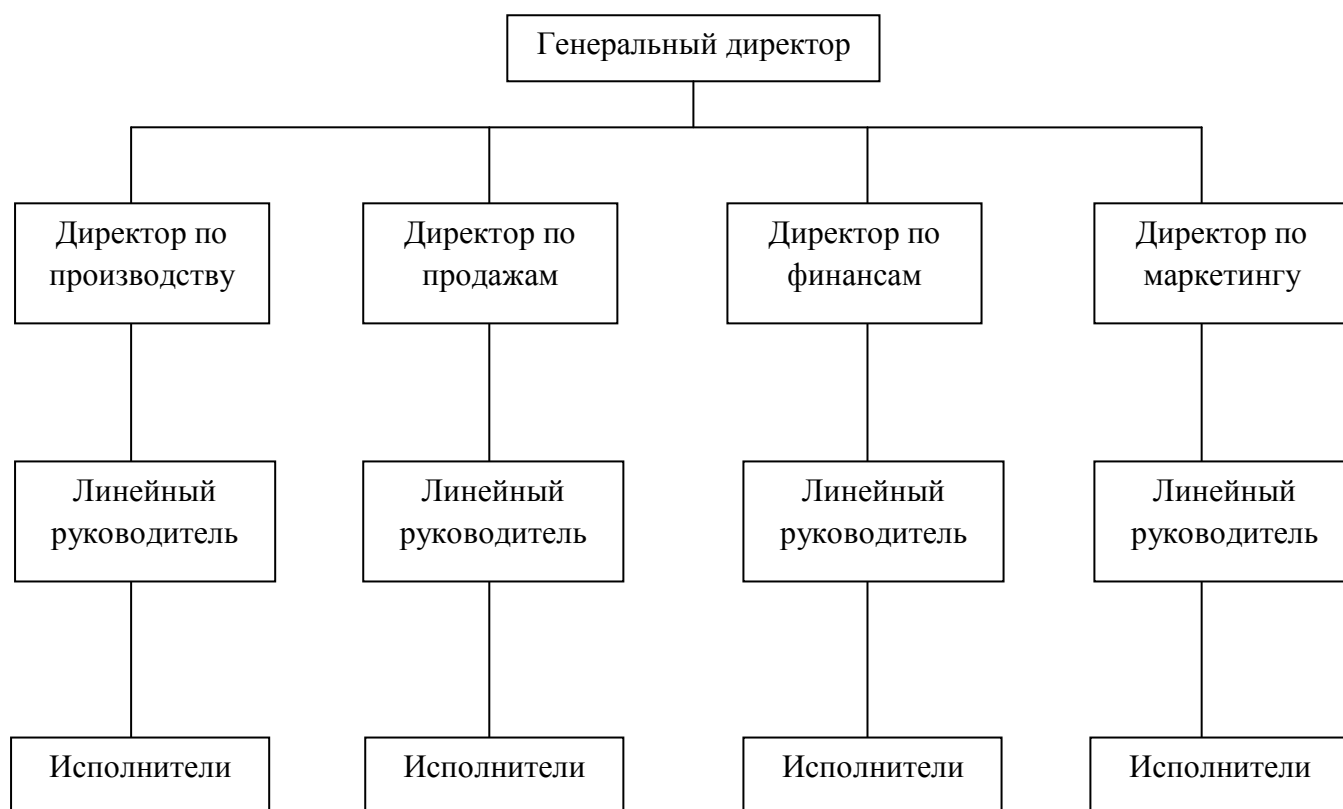


Рис. 12. Линейно-функциональная организационная структура управления

Типичными уровнями управления в линейно-функциональной структуре выделяют:

1. Высший – высший руководящий уровень, состоящий из генерального директора, директора и т.д.

2. Средний – управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего подразделения и их устройство.

3. Низший – производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низшего звена, находящихся естественно над исполнителями.

Организация целиком отвечает за результаты своей финансовой, хозяйственной и экономической деятельности.

В подчинении у директора находятся:

1. Финансовый директор.
2. Заместитель директора по развитию.
3. Заместитель директора по общим вопросам.
4. Бухгалтерия.
5. Отдел реализации и маркетинга.
6. Инженерно-технический отдел.
7. Юрист.
8. Экономист.
9. Секретарь.
10. Менеджер по персоналу.

Финансовый директор осуществляет контроль и анализ над финансовой деятельностью организации.

Заместитель директора по развитию подчиняется отдел подготовки производства, который занимается снабжением материалами.

Заместитель директора по общим вопросам контролирует работу технологического отдела, сервисного отдела, хозяйственной службы, службы качества. Технологический отдел занимается обслуживанием и ремонтом оборудования. В хозяйственную службу входят уборщики и охрана.

Служба качества ведет контроль над качеством выпускаемой продукции, проводит проверку и оценку произведенной продукции.

Бухгалтерия занимается ведением учетной документации, оформлением накладных, учет основных средств, составление годовой отчетности.

Отдел реализации и маркетингу занимается анализом конкурентов, функционирует с покупателями.

Инженерно-техническому отделу подчиняются новые проекты, механики и электрооборудование.

Юрист выполняет разработку учредительных документов, обеспечивает регистрацию юридических лиц, внесение изменений в учредительные документы; устанавливает правовые основы органов организации, разрабатывает положение о сделках, связанных с приобретением или изъятием имущества. Концентрирует работу по обеспечению организации законами, нормативно-правовыми документами, обязательными для реализации деятельности организации.

Экономист осуществляет выполнение работ по экономическим вопросам, сосредоточенных на повышение эффективности и рентабельности производства.

Секретарь выполняет информационно-справочное обслуживание по документам организации.

Менеджер по персоналу:

- организует работу с персоналом;
- обеспечивает укомплектованность организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;
- определяет потребность в персонале;
- осуществляет подбор кадров;
- организует обучение персонала;
- принимает участие в принятии решений.

Одним из главных путей совершенствования организационной структуры управления я считаю, является применение информационных технологий. Такие технологии позволяют работникам и руководителям своевременно получать необходимую информацию. Благодаря этому увеличить оперативность управления, могут быть устранены звенья для сбора, структурирования и распространения информации.

Так же большое значение будет иметь применение метода управления по целям. Главной особенностью данного метода является существование четкой иерархии целей внутри организации.

Применение мероприятий, сосредоточенных на разделении полномочий и определение четкой взаимосвязи между различными уровнями управления будет способствовать решению целого ряда задач:

- разделение полномочий и ответственности между структурных подразделений;
- найти сильные и слабые стороны организации;
- координировать взаимоотношения по вертикали и по горизонтали;
- увеличить ответственность персонала;
- позволит руководителям повысить чуткость и конкретность постеленных целей.

Каждое преобразование структуры управления разумно оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная структура управления – это регламентированная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой во взаимосвязанных отношениях и гарантирует функционирование и усовершенствование организации как единого целого. Структурное построение организации обуславливается логическим соотношением составляющих ее иерархических уровней и функциональных звеньев управления.

Лишение организаций организационной структуры управления образует беспорядок на предприятии: работники не понимают и не знают, как они должны работать и что они должны делать. Руководители подразделений не представляют, как они должны взаимодействовать и работать с другими подразделениями.

Организация в настоящее время выступает как сложная в техническом и экономическом плане структура. И выбор той или иной структуры управления ее работы зависит, если не только успех организации, но и значительная его часть.

Оргструктура управления – тот связующий элемент, который позволяет всем подразделениям выполнять свою работу слажено, едино.

Проанализировав организационную структуру Духовщинского РАЙПО можно сделать вывод, что организации присуща линейно-функциональная структура управления. Как и все структуры управления, она имеет свои положительные и отрицательные стороны. Функциональные подразделения работают эффективно, но передача информации между различными подразделениями занимает большое количество времени. В связи с этим работники получают не своевременную информацию, замедляется передача информации между подразделениями. Для того чтобы устранить этот недостаток линейно-функциональной структуры управления я считаю, является

применение информационных технологий, которые позволят руководителям и работникам быстро получают необходимую информацию.

Так же можно применить одну из современных организационных структур управления, это уменьшит число функциональных подразделений и систематизирует работу сотрудников.

Соответственно каждой организации, занимающейся конкретным видом деятельности нужна определенная организационная структура, которая могла бы соответствовать именно таким требованиям, какие ставит перед собой организация в зависимости от ее специфических условий.

Сложились требования, которые предъявляются к современным оргструктурам, чем полнее они выполняются, тем более будет надежной система управления организацией.

К одному из таких требований относиться сокращение размеров подразделений и подбором более квалифицированного персонала; коллективная организация труда; ориентироваться на потребности потребителей; создание гибких условий для формирования продукции; высокая эффективность и низкие затраты.

С недавних пор значительное распространение приобрели исследования в разработке и внедрении новых оргструктур, с самыми различными сочетаниями уже помянутых типов. Каждая организация старается применить и объединить несколько структур управления, адаптировать их под свои определенные нужды. В результате этих действий мы встретимся с еще значительным разнообразием оргструктур и подходов к управлению, каждый из которых будет еще совершеннее отвечать требованиям настолько быстро меняющейся внешней среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: [принят Гос. Думой 21.10.1994 г.: по состоянию на 28.03.2017].
2. Федеральный закон № 3085-1 «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации»: [федер. закон: принят Гос. Думой 19.06.1992 г.: по состоянию на 02.07.2013].
3. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.
4. Алиев В.Г. Теория организации. – М.: Экономика, 2010. – 429 с.
5. Баранников А.Ф. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 500 с.
6. Быкова А.А. Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2015. – 341 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент. – 3-е изд., переработан и доп. – М.: Проспект, 2014. – 512 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2015. – 528 с.
9. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
10. Иванова Т.Ю., Приходько В.Г. Теория организации. – М.: Кнорус, 2014. – 432 с.
11. Казанцев А. К. Основы менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 426 с.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
13. Коротков Э. М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – 640 с.
14. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. – М.: ИД Дело АНХ, 2013. – 488 с.
15. Репина Е.А. Основы менеджмента. – М.: Академцентр, 2013. – 240 с.
16. Смирнов Э.А. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2013. – 248 с.
17. Классический менеджмент. Организационные структуры управления. Режим доступа: <http://nashol.com> (дата обращения 12.05.2017)

18. Типы организационных структур, их характеристики. Режим доступа: <http://www.e-reading.club> (дата обращения 16.04.2017)
19. Типы организационных структур. Режим доступа: <http://www.studfiles.ru> (дата обращения 07.05.2017)
20. Современные типы организационных структур. Режим доступа: <http://studbooks.net> (дата обращения 19.05.2017)