



## 1.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

# Организационная структура

Под организационной структурой понимают совокупность подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производств.

Организационное устройство предприятия оказывает решающее влияние на число ступеней в управлении, характер взаимоотношений общехозяйственных и нижестоящих звеньев.

Структура управления должна отражать организационное устройство объекта управления, его иерархический строй.

Чем сложнее объект управления, тем большую роль в формировании играют принципы, которым должна отвечать рациональная структура управления.

# Структура управления

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (порядок их соподчиненности) образует структуру управления.

Конкретное выражение находится в схеме управления:

- Составе, взаимосвязях и соподчиненности звеньев (отделы, секторы, службы).
- Штатных расписаниях.
- Составе работников, разграничении функций и задач (работ) управления.
- Положениях, должностных инструкциях.

В схемах структуры управления отражаются состав структурных звеньев, подчиненность и внутренняя связь каждого структурного звена системы. В штатных расписаниях регистрируется численный и профессиональный состав работников по каждому структурному звену управления.

# Этапы организационного проектирования

1. Деление организации по горизонтали на широкие блоки (*принцип департаментализации*)
2. Установление соотношения полномочий различных должностей
3. Определение должностных обязанностей

# Типы структур управления

Широко распространена классификация структур по признаку ступенчатости.

По каким бы признакам не выделяли и не типизировали структуры, все они имеют определенное число ступеней.

Выделяются 2-, 3-, 4-ступенчатые и т. д., а также комбинированные структуры управления.

Характеристика структуры с этой стороны исключительно важна при разработке мероприятий по рационализации системы управления, особенно в условиях применения средств механизации и автоматизации управленческого труда.

В небольших и средних по размеру предприятиях структуру управления, как и организационную структуру, целесообразно строить по **2-ступенчатой схеме**: руководитель предприятия — бригадир. Это обеспечивает повышение оперативности, качества, надежности функционирования аппарата управления и снижение затрат на его содержание.

На крупных предприятиях неизбежно выделение промежуточных подразделений (отделений, производственных участков, цехов и т.д.), через которые осуществляется руководство первичными производственными подразделениями: предприятие — отделение — бригада.

При этом структура управления будет **3-ступенчатая**.

**4-ступенчатая структура** управления используется в различного рода объединениях. Взаимосвязи и отношения между звеньями и работниками при данной структуре строятся на линейной или функциональной основе, либо на их комбинации (линейно-функциональной).

# Линейная структура управления

Сущность данной структуры управления состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению. При таком соподчинении обеспечивается **принцип единоначалия**.

Преимущества линейной структуры управления:

- **Единство и четкость распорядительства** исключают дублирование функций, противоречивость и несогласованность в управлении.
- **Повышается ответственность руководителя** за результаты деятельности возглавляемого им подразделения.
- **Оперативно принимаются решения.**
- **Возрастает личная ответственность руководителя** за конечные результаты деятельности своего подразделения.

## Недостатки линейной структуры управления:

- **Высокие требования к руководителю**, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению.
- **Большая перегрузка информацией**, которая выражается в огромном потоке бумаг, множественностью контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется мелкими предприятиями, осуществляющими несложное производство.

С усложнением задач производства требуются глубокие специальные знания применительно к каждой его отрасли и сфере. Это обуславливает переход от простой линейной структуры управления к функциональной.

# Функциональная структура управления

Сущность функциональной структуры управления состоит в том, что для выполнения отдельных специализированных функций выделяют специальные функциональные звенья или отдельных исполнителей, при этом исполнитель по определенным вопросам подчиняется сразу нескольким функциональным руководителям.

Преимущества функциональной структуры управления:

- **Высокая компетентность специалистов**, отвечающих за выполнение конкретных функций.
- **Расширение возможностей линейных руководителей** в оперативном управлении производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

## Недостатки функциональной структуры управления:

- **Трудности поддержания постоянных взаимосвязей** между различными функциональными службами.
- **Длительность процедуры принятия решений.**
- **Иерархия в структуре взаимоотношений.**
- **Отсутствие единства действий между работниками** функциональных служб разной специализации.
- **Снижение ответственности исполнителей** за работу в результате обезличивания, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей.
- **Неверное распределение приоритетов**, в результате чего в одних случаях возникает дублирование действий, а в других — несогласованность указаний и распоряжений, которые работники получают сверху.
- **Нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.**

# Дивизиональные структуры

- Дивизионально-продуктовая
- Дивизиональная ориентированная на потребителя
- Дивизионально-региональная

# Адаптивные структуры

## Программно-целевая структура управления

Программно-целевая структура управления характеризуется организацией временных творческих коллективов для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем. Создание творческих коллективов не разрушает целостность существующей структуры управления. Они органически вписываются в ее состав, при этом их воздействие осуществляется по горизонтали.

Причины использования данной структуры управления:

- **Обеспечивается системное научное управление.**
- **Возможность оперативной переориентации с учетом требований и конъюнктуры рынка.**
- **Возможность организации кооперативов специалистов, работающих по целевым программам.**
- **Повышается значимость и расширяются функции службы маркетинга.**

# Адаптивные структуры

## Матричная структура управления

Матричная структура управления — это современный эффективный тип структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

В соответствии с **линейной структурой** (по вертикали) строится управление отдельными сферами деятельности организации (производством, сбытом, снабжением). В соответствии с **программно-целевой структурой** (по горизонтали) организуется управление программами, проектами, темами.

При матричной структуре управления руководитель программы в основном определяет что и когда должно быть сделано по конкретной программе, а линейные руководители решают кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Преимущества матричной структуры управления заключаются  
в следующем:

- **Значительная активизация деятельности руководителей и работников** управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями;
- **Разделение функций управления между руководителями**, ответственными за высокие конечные результаты и за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов;
- **Вовлечение руководителей и специалистов всех уровней** в сферу активной творческой деятельности по техническому совершенствованию производства.

# Организационные структуры действующие на международных рынках

1. Введение должности управляющего по экспорту, который подчиняется руководителю отдела маркетинга
2. Создание собственных производственных мощностей
  - создание зарубежного филиала
  - создание международного отделения
3. Переход на глобальную организационную структуру (глобально-продуктовую или глобально-региональную)