

## **ЛЕКЦИЯ 7**

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

***7.1. Основные понятия***

***7.2. Линейные и функциональные структуры***

***7.3. Дивизиональные структуры***

***7.4. Адаптивные структуры***

***7.5. Проектирование структуры управления***

## 7.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Различают хозяйственную (производственную) организационную структуру предприятия и структуру управления этим предприятием.

**Хозяйственная (производственная) организационная структура предприятия это:**

**1) совокупность взаимосвязанных структурных единиц организации, взаимодействующих между собой на основе единой цели;**

**2) структура объекта управления (компании, предприятия и т.п.), обеспечивающая взаимодействие между его элементами;**

**3) каркас компании.**

# Организационная структура управления это:

**1) упорядоченная совокупность органов, управляющих деятельностью предприятия;**

**2) состав и взаимосвязи управленческих подразделений предприятия;**

**3) Форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за соответствующими структурными подразделениями аппарата управления.**

**Организационная структура связывает в единый процесс управленческие и предпринимательские функции, реализуемые персоналом предприятия.**

*Рассмотрим другие понятия (функция, звено управления, департамент, связи и т.п.), необходимые для раскрытия данной темы.*

## **Функция – это деятельность.**

**Следует различать:**

**1) бизнес – функции**  
(основная и вспомогательная деятельность предприятия);

**2) управленческие функции**  
( деятельность по управлению).

**Звено  
управления**



**отдельное подразделение или руководитель, выполняющие одну или несколько функций управления.**

**Департаментизация**



**деление организации на подразделения, отделы и т.п., выполняющие определённые функции.**

*Отношения между департаментами поддерживаются на основе связей (взаимоотношений).*

**Связи принято подразделять на:**

**горизонтальные**

**вертикальные**

## **Горизонтальные связи - это:**

**связи кооперации и координации равноправных звеньев (отделов, подразделений и т.п.).**

## **Вертикальные связи – это:**

**1) связи  
руководства  
и подчинения;**

**2) связи для передачи  
распорядительной и  
отчётной  
информации.**

**Они возникают при наличии нескольких уровней управления.**

Связи также делятся на **линейные** и **функциональные**.

*Линейные  
связи -*

это связи подчинения по всем вопросам одному руководителю более высокого уровня управления. Данный руководитель самостоятельно выполняет все управленческие функции.

*Функцио-  
нальные  
связи -*

это связи подчинения в пределах реализации определённой функции управления.

# Различают следующие структуры управления:

**1) линейная;**

**2) функциональная;**

**3) линейно-функциональная;**

**4) дивизиональная;**

**5) проектная;**

**6) матричная  
и другие.**

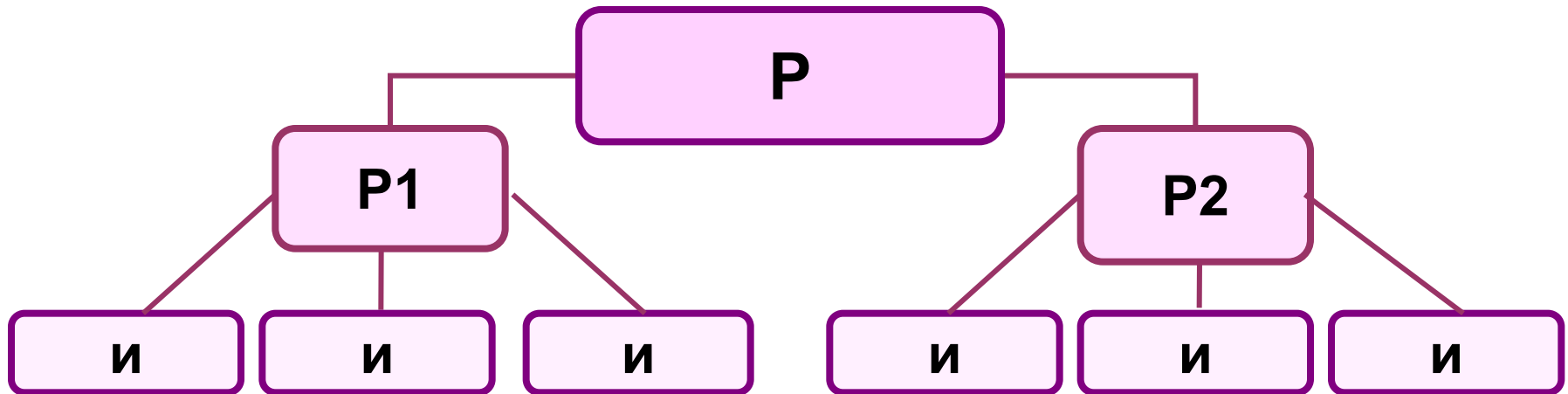


## 7.2. ЛИНЕЙНЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ

### Линейная структура управления

Линейная структура управления характеризуется четким единоначалием – каждый руководитель и каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу.

# Схема линейной структуры управления



## Условные обозначения:

**P** - руководитель организации;

**P1** и **P2** – руководители подразделений;

**И** – исполнители.

*Линейный руководитель осуществляет прямое руководство подчиненными в форме приказов, указаний и т.п.*

*Число ступеней в линейной структуре зависит от общего числа работников управления и нормы управляемости.*

*Линейная структура управления применяется в небольших организациях (магазинах, столовых и т.п.).*

## **Преимущества линейной структуры управления:**

- 1) однозначность воздействия субъекта на объект управления;**
- 2) относительно короткие каналы коммуникаций;**
- 3) возможность получения подчиненными непротиворечивых заданий;**
- 4) высокая ответственность руководителя за результаты работы подчиненного ему коллектива;**
- 5) обеспечение единства руководства сверху донизу.**

# **Наряду с достоинствами линейное управление имеет ряд недостатков:**

**1) отсутствие у руководителя  
знаний по отдельным  
функциям управления;**

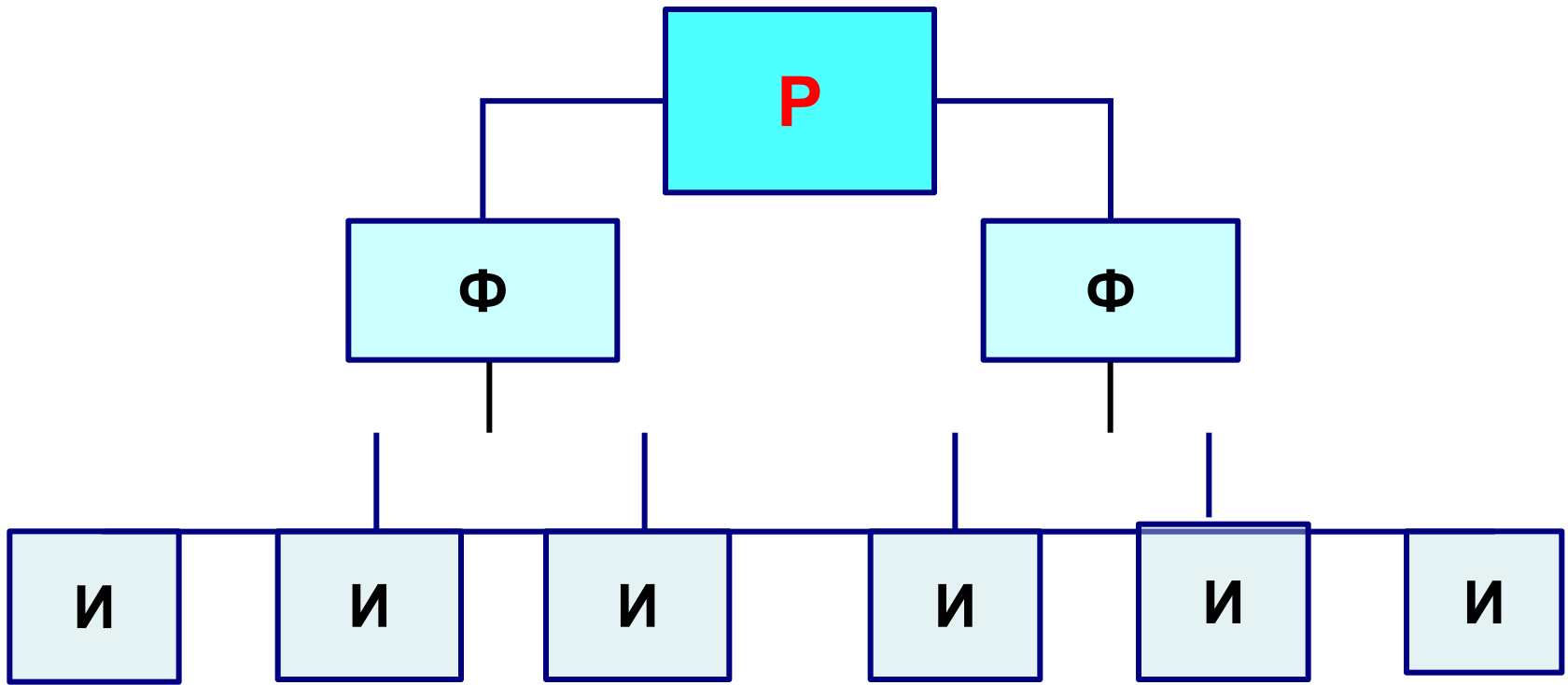
**2) перегрузка линейных  
руководителей и нехватка времени  
для качественной реализации  
всех функций управления.**

# Функциональная структура управления

Функциональная структура базируется на функциональном разделении труда в аппарате управления.

Поэтому вместо одного руководителя, выполняющего при линейной структуре все функции управления, назначается несколько специалистов по отдельным видам работы.

# Функциональная структура управления



## Условные обозначения:

**Р** – руководитель организации;

**Ф** – функциональные подразделения или специалисты;

**И** – исполнители.

# Недостатки функциональной структуры:

1) нарушается единство распорядительства в организации и снижается роль линейного руководителя;

2) деление власти между линейными и функциональными руководителями затрудняет межфункциональную координацию;

3) расплывается ответственность между линейным и функциональным руководством;

4) создается возможность конфликтных ситуаций из-за противоречивости даваемых указаний.

*Отмеченные недостатки практически исключают возможность использования функциональной структуры «в чистом виде». Но она широко используется в смешанной линейно–функциональной структуре.*

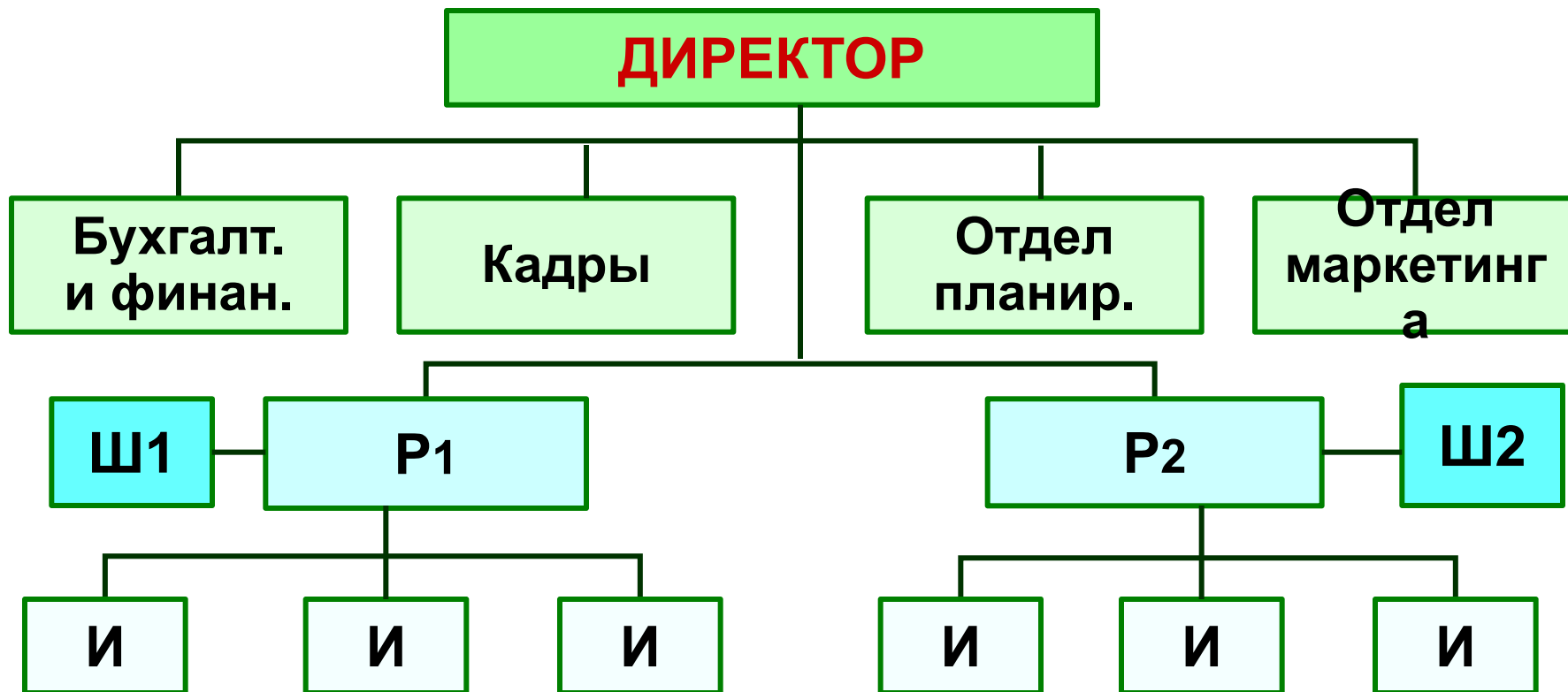
# Линейно-функциональная структура управления

Линейно–функциональная структура образуется путем соединения линейной и функциональной структур. Причем за основу берется линейная структура, а функциональная её дополняет. Такая структура отражает достоинства линейной и функциональной структур и в то же время устраняет недостатки этих форм в отдельности.

Линейно–функциональная структура строится на сочетании линейного руководства и специализированных функциональных блоков.



# Линейно-функциональная структура управления



## Условные обозначения:

**P1** и **P2** – линейные руководители;

**Ш1** и **Ш2** – штабы специалистов при линейных руководителях;

**И** – исполнители.

# Достоинства линейно – функциональных структур:

**1) привлечение в аппарат управления высококвалифицированных специалистов по отдельным функциям;**

**2) повышение качества принимаемых решений;**

**3) возможность линейного персонала сконцентрировать внимание на общих результатах деятельности организации.**

# Недостатки линейно – функциональных структур:

**а) возрастание количества и сложности деловых связей в аппарате управления;**

**б) увеличение расходов на содержание аппарата управления;**

**в) удлинение процесса выработки команд управления;**

**г) отрыв штабных работников от непосредственной хозяйственной деятельности.**

## 7.3. ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ

Линейно-функциональные структуры применяются только в мелких и некоторых средних организациях.

Крупные компании применяют, как правило, дивизиональные структуры.

**Дивизиональные структуры** – это структуры, основанные на выделении производственных подразделений (дивизионов), с предоставлением им оперативно–производственной самостоятельности и переносом на этот уровень ответственности за получение прибыли.

**Отделение (дивизион)** – это организационная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли.

Управленческий персонал верхнего эшелона организации высвобождается для решения стратегических задач.

Как правило, у высшего руководства фирмы остаётся не более 4-6 централизованных функциональных подразделений.

## Выделяют три типа дивизиональных структур:

**продуктовые**

**региональные**

**ориентированные  
на потребителя**

*При **дивизионально-продуктовой** структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции.*

# Дивизионально – продуктовая структура

**Руководитель организации**

Отдел стратегического планирования

Отдел по управлению персоналом

Отдел НИОКР

Отдел финансов и бухучета

Отделение по производству продукта А

Отделение по производству продукта В

Отделение по производству продукта С

Снабжение

Производство

Снабжение

Производство

Снабжение

Производство

Маркетинг (включая сбыт)

Бухгалтерия

Маркетинг (включая сбыт)

Бухгалтерия

Маркетинг (включая сбыт)

Бухгалтерия

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определённых типов потребителей.

Если деятельность организации распространяется на несколько регионов, то применяются дивизионально-региональные структуры.

Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с особенностями законодательства и социально-экономической среды региона.



## 7.4. АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Традиционные бюрократические структуры с их жестким разделением прав и ответственности были эффективны в стабильных условиях.

В условиях динамично меняющейся внешней среды и конкуренции они не могли эффективно реагировать на происходящие изменения.

В половине XX века в развитых странах начали возникать структуры, отличные от бюрократических. Они гибко реагировали на изменения внешней среды. Поэтому их стали называть **адаптивными**.

## Признаки адаптивных структур:

1) отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления;

2) гибкость структуры управления;

3) децентрализация принятия решений;

4) создание временных органов управления;

5) ориентация на решение сложных проектов.

# Разновидности структур адаптивного типа:

1) проектные;

2) матричные;

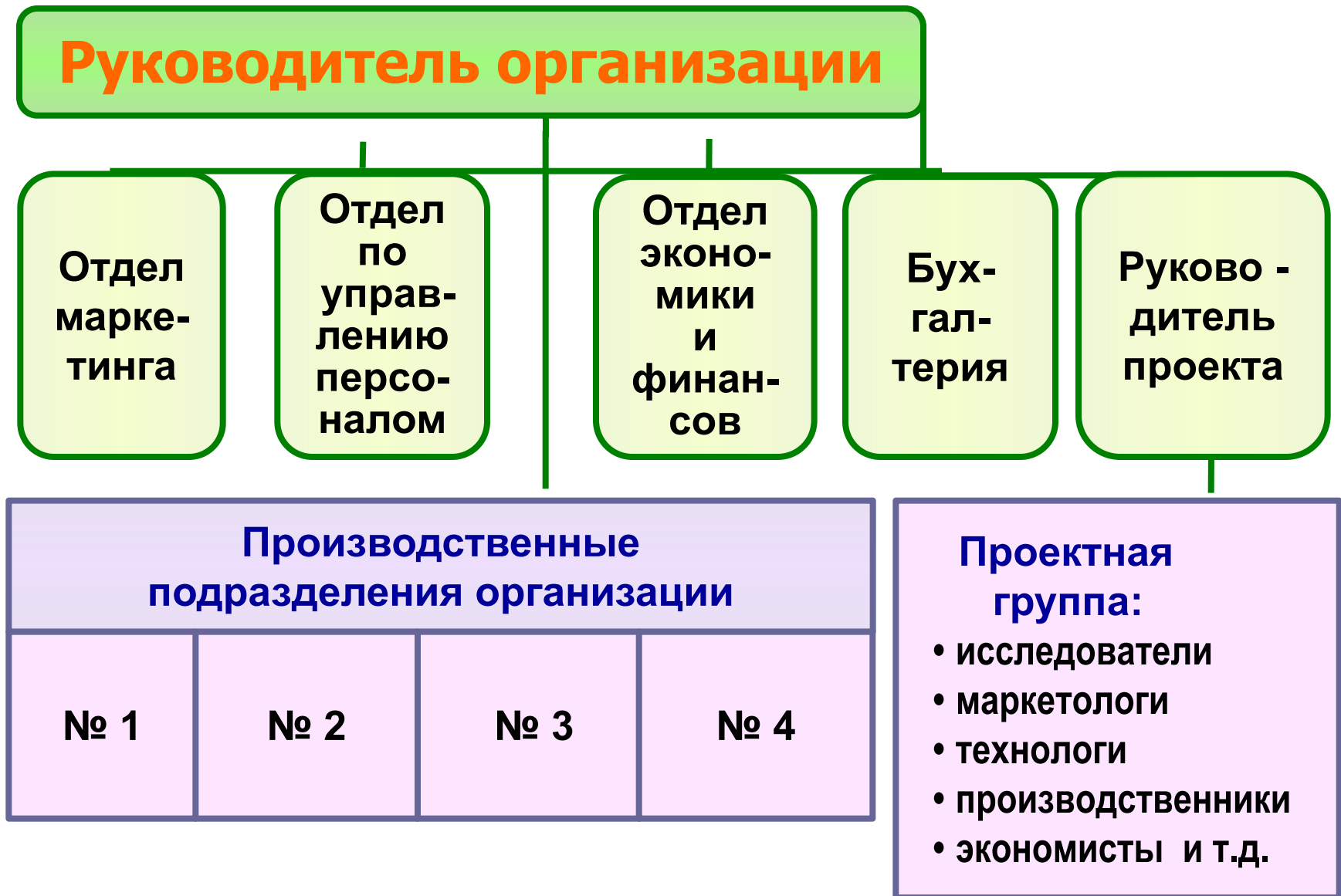
3) программно  
(или проблемно) –  
целевые;

4) структуры осно-  
ванные на групповом  
подходе (бригадные,  
командные и т.п.)

**Проектная структура** – это структура создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (проекта).

*Смысл проектной структуры – собрать в одну команду квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта.*

# Проектная структура управления



**Матричная структура управления** – это структура, базирующаяся на совмещении линейно – функциональной структуры и структуры управления по проекту.

**В матричной организации члены проектной группы находятся в двойном подчинении:**

**а) у руководителя проекта;**

**б) у руководителя линейного или функционального отдела, из которого этот специалист привлечён для работы над проектом.**

*Матричная структура управления создаётся для реализации одновременно нескольких проектов.*

# Принципиальная схема матричной структуры управления



*Данная структура на практике применяется редко и охватывает лишь какую-то часть компании.*

## **7.5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**Разработка проекта новой структуры управления обычно осуществляется в четыре этапа:**

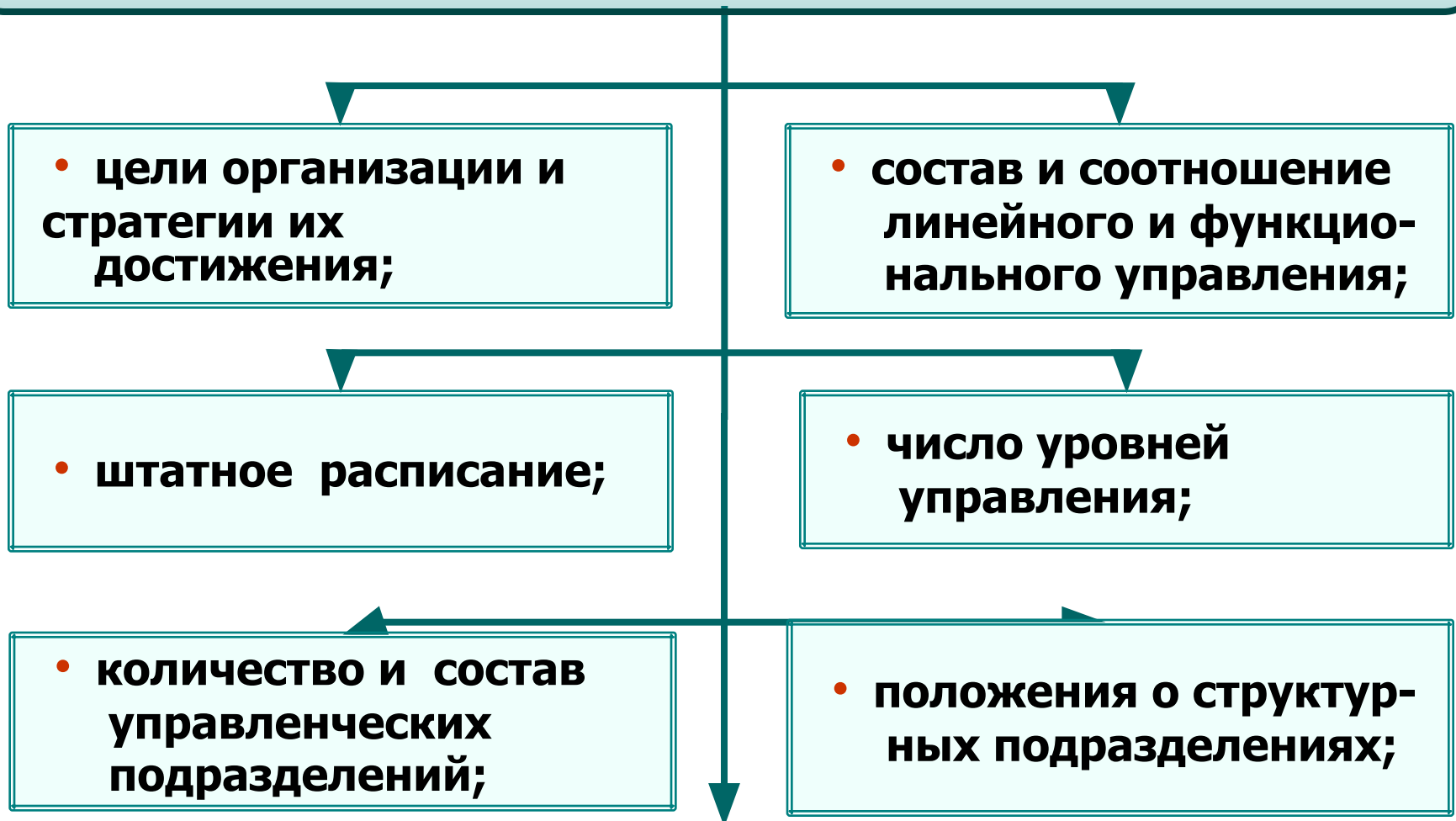
**1) анализ действующей организационной структуры;**

**2) формирование общей структурной схемы;**

**3) разработка состава основных подразделений и связей между ними;**

**4) разработка нормативных документов и оценка основной структуры.**

# 1. При изучении действующей организационной структуры управления анализируются:

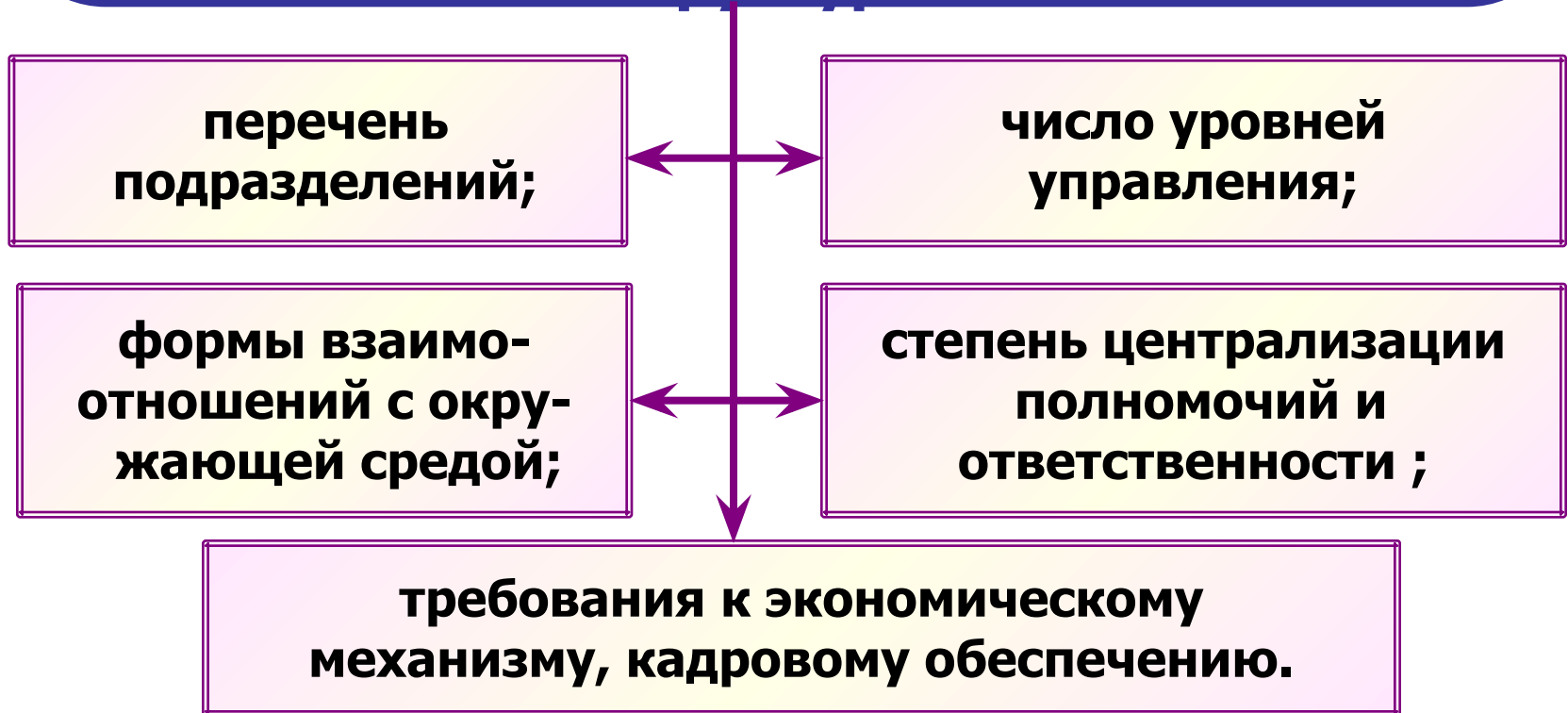






## 2. Формирование общей структурной схемы (концепции структуры)

На этом этапе определяются основные характеристики организационной структуры:



### 3. Разработка состава основных подразделений и связей между ними

На этом этапе:

▶ 1) формируется новая структура управления;

▶ 2) распределяются задачи между подразделениями и устанавливаются внутриорганизационные связи;

▶ 3) разрабатывается штатное расписание.

## 4. Разработка нормативных документов и оценка новой структуры

На этом этапе осуществляется:

- подготовка положений о структурных подразделениях;

- распределение задач между конкретными исполнителями;

- формирование должностных инструкций;

- расчёт затрат на управление, показателей эффективности проектируемой структуры;

- проверка соответствия структуры целям и стратегии организации.

# КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

- 1. Любая организация чтобы добиться реализации своих целей должна иметь определенный аппарат и определенную структуру управления. Структура управления – это упорядоченная совокупность органов, определяющих деятельность организации.**
- 2. Типы организационных структур управления зависят от многих факторов (вид деятельности, уровень внутрипроизводственной специализации и кооперации, сложность выпускаемой продукции, внешняя среда и т.п.).**

Наиболее известными являются следующие структуры:

- линейная;
- линейно–функциональная;
- проектная;
- программно–целевая;
- функциональная;
- дивизиональная;
- матричная;
- бригадная (командная).

**3. Линейная структура** характеризуется четким единоначалием – каждый руководитель и каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу.

**Функциональная структура** базируется на функциональном разделении труда в аппарате управления и в «чистом виде» в современных организациях не применяется.

**Линейно – функциональная структура**

образуется путем сочетания линейного руководства и специализированных функциональных подразделений, оказывающих линейным руководителям помощь в выполнении определенных функций.

**4. Линейные и линейно – функциональные структуры** применяются, как правило, в мелких и некоторых средних организациях. Крупные компании обычно применяют дивизиональные структуры.

**Дивизиональные структуры** – это структуры, основанные на выделении производственных подразделений (дивизионов), с предоставлением им оперативно – производственной самостоятельности и переносом на этот уровень ответственности за получение прибыли.

## **5. В условиях динамично меняющейся внешней среды получают все большее распространение адаптивные структуры управления.**

Наиболее характерными признаками адаптивных структур являются:

- отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления;
- гибкость структуры управления;
- децентрализация принятия решений;
- создание временных органов управления;
- ориентация на решение сложных проектов и т.п.

Наиболее известными разновидностями структур адаптивного типа являются:

- проектные;
- матричные;
- программно – целевые;
- бригадные (командные).



## **6. Разработка проекта новой структуры управления обычно осуществляется в следующей последовательности:**

- 1) анализ действующей организационной структуры;
- 2) формирование общей структурной схемы (концепции структуры);
- 3) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- 4) разработка нормативных документов, регламентирующих деятельность оргструктуры;
- 5) оценка новой структуры.

# ЛИТЕРАТУРА

- 1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб.пособие.- М.: ИНФРА – М, 2003. – 216с.**
- 2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов /Под общ.ред. И.И. Мазура. – М.: «Издательство Экономика», 2001. – 456 с.**
- 3. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник / Под общ.ред. проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 288 с.**