

# Организационные структуры управления

## **Учебные вопросы:**

1. Основные признаки, элементы и требования к организационным структурам управления
2. Модели и схемы построения организационных структур управления

## Литература:

### Основная

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.6 ЮНИТИ, 2001.
3. Максимцов М.М. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
4. Щегорцев В. А., Таран В. А. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

5. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп ... – М.: ИНФРА, 2003.
6. Гончаров В. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - Мн.: ООО «Современная школа», 2006.
7. Катрич С. В., Катрич Ю. С. Правовые основы менеджмента в России: Технологии использования законодательства в деловом администрировании: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2004.
8. Яцушко А. Н. Менеджмент: Связующие процессы в менеджменте: Коммуникации в менеджменте: Лекция. – М.: РИО РТА, 2002.
9. Яцушко А. Н. Менеджмент: Связующие процессы: Принятие решений. – М.: РИО РТА, 2002.
10. Яцушко А. Н. Менеджмент: функции менеджмента: планирование, организация, контроль: Курс лекций. – М.: РИО РТА, 2003.
11. Яцушко А. Н. Общий менеджмент: Методологические основы: Курс лекций. – М.: РИО РТА, 2002.

# 1. Основные признаки, элементы и требования к организационным структурам управления



«Организационная структура», или «структура управления организацией», — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями и процессом управления, распределением между менеджерами полномочий и ответственности за проведение работ.



**Структура** (лат. *structura*) — строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, форма организации системы.



**Структура организации** — это схема построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающая оптимальное при данных условиях достижение целей организации.

Под **структурой управления организацией** понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат такие отличительные признаки, как отраслевые направления и масштабы хозяйственной деятельности организации, ее производственный профиль, степень финансово - экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

Основными элементами организационной структуры  
управления выступают:

цели и стратегии системы

иерархические звенья управления  
или уровни принятия решений и  
ответственности

горизонтальные звенья по уровням  
управления, выполняющие функциональную  
деятельность, — менеджеры и руководители,  
управленческие работники

субъекты внешних связей — потребители,  
поставщики,  
партнеры, финансовые структуры, конкуренты,  
государственные  
органы, социальные организации

связи — отношения,  
коммуникации, информация

Отношения между элементами организационных структур поддерживаются функциональными связями — **горизонтальными и вертикальными.**

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

**Вертикальные связи** возникают в организационных структурах при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления, преследующих свои цели.



уровни.

В зависимости от характера связей в оргструктуре управления они подразделяются на



## Линейные связи

- отражают движение информации между линейными руководителями и подчиненными.

## Линейные руководители

- это лица, полностью отвечающие за деятельность организации или ее структурных подразделений. В их руках сосредоточены все функции управления. Полномочия линейных руководителей дают им право решать все вопросы развития вверенных им организаций и их подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации. **Достоинством** такой организационной структуры является принцип единоначалия, обеспечивающий исключение противоречивых заданий и распоряжений, а **недостатком** — необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями на всех направлениях деятельности, что зачастую неосуществимо.

соответствии с функциями организации и ее подразделений, т.е. по главным направлениям деятельности.

На уровне предприятия к таким функциям можно отнести:

производство

финансы

Сбыт

управленческую деятельность

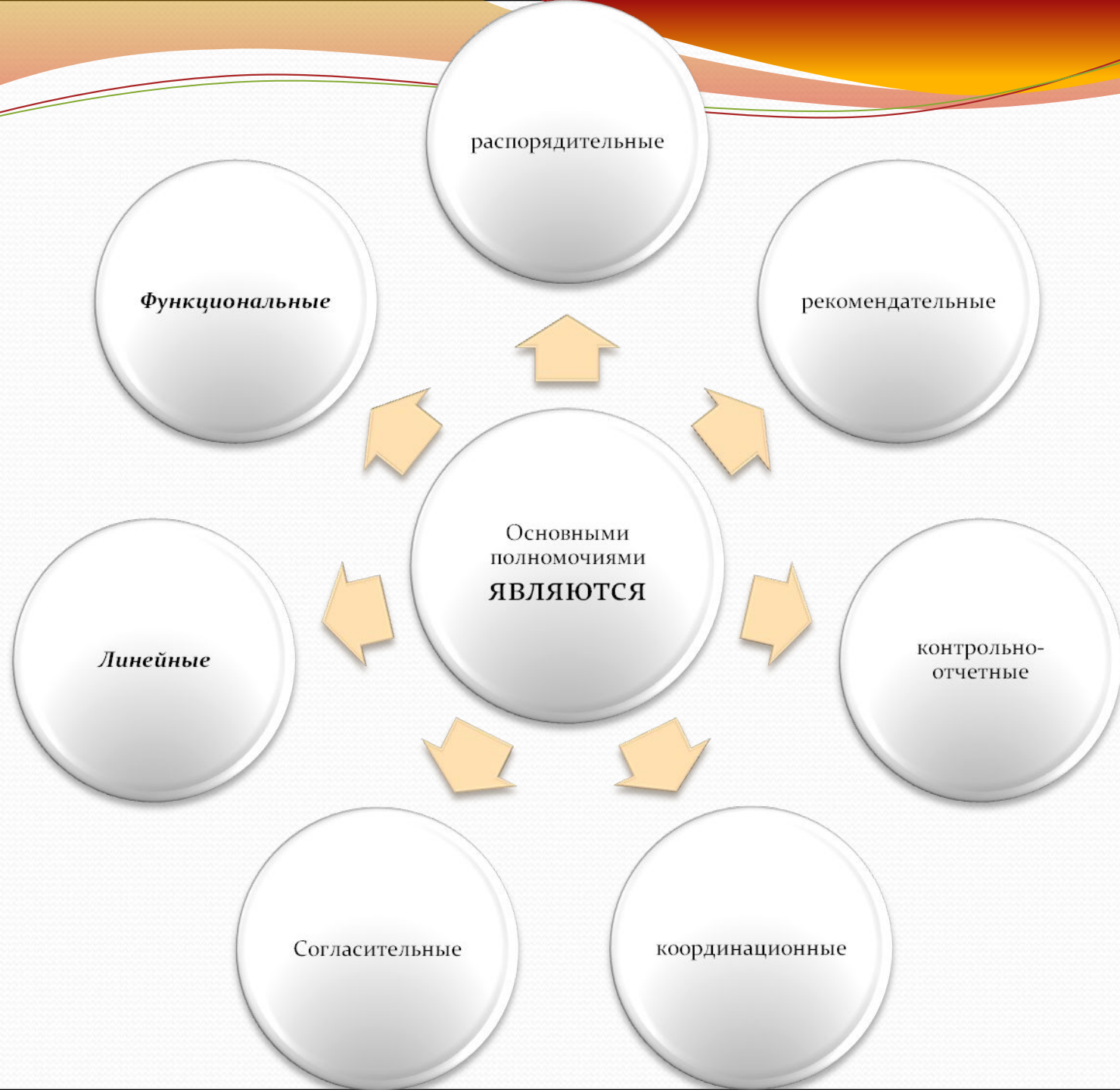
социальную сферу

Функциональная организационная структура ликвидирует недостатки линейной структуры, что достигается в основном за счет глубокой специализации. Вопросы решаются более компетентно.

Каждый менеджер, входящий в структуру управления организацией, является носителем определенных **полномочий**.

**Полномочия** это официально предоставленные права и вмененные обязанности самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять действия в интересах организации.

Полномочия возлагаются как на руководителей, так и на отдельных сотрудников, отвечающих за самостоятельное направление работы.



## *Распорядительные полномочия*

- заключаются в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. В соответствии с существующими в организации связями полномочия бывают линейными и функциональными.

## *Линейные полномочия*

- предполагают наличие линейной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой первые предписывают вторым, что, когда и где они должны делать для достижения целей, стоящих перед организацией и ее подразделениями.

## *Функциональные полномочия*

- сводятся к принятию решений для исполнения работниками, подчиненными другим (линейным) руководителям. Эти решения предписывают направления и методы работы, т.е. как действовать. Функциональными полномочиями обладают главные специалисты организации.

## *Рекомендательные полномочия*

- состоят в том, что их обладатели при необходимости дают советы руководителям и исполнителям, каким образом должна осуществляться их деятельность. Данными полномочиями располагают референты, консультанты, специальные творческие группы и комитеты.

## *Контрольно- отчетные полномочия*

- дают возможность их носителю проверять деятельность руководителей и исполнителей в официально установленных рамках, требовать от них предоставления информации, проводить анализ и направлять его результаты в соответствующие инстанции. Такими полномочиями располагают бухгалтерия, специализированные контрольные службы, ревизионные группы и пр.

## **Координационные полномочия**

- связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, располагающее ими, от имени руководства проводит согласование интересов отдельных самостоятельных субъектов управления и направляет их деятельность к общим целям. Такими полномочиями обладают комиссии, создаваемые в организации для решения сложных или спорных проблем

## **Согласительные полномочия**

- состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных и функциональных полномочий. Данные полномочия могут быть санкционирующими и параллельными. Первыми располагает, например, юрист фирмы, который может высказать несогласие с решением линейного или функционального руководства, а вторым — главный бухгалтер, без согласия которого решение, связанное с затратами денежных средств, невозможно



могли приспособливаться к постоянным изменениям внутренней и внешней среды.

- ❖ Устойчивость
- ❖ рациональность
- ❖ адаптивность
- ❖ гибкость
- ❖ управляемость
- ❖ Коммуникативность
- ❖ Надежность
- ❖ организационная культура
  - базовые характеристики, обусловленные сущностью, свойствами и целевым назначением структуры управления.

# К оргструктуре управления предъявляются и другие требования. Они обычно отражены в принципах ее формирования:

отражать и обеспечивать достижение целей и решение задач фирмы и, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям

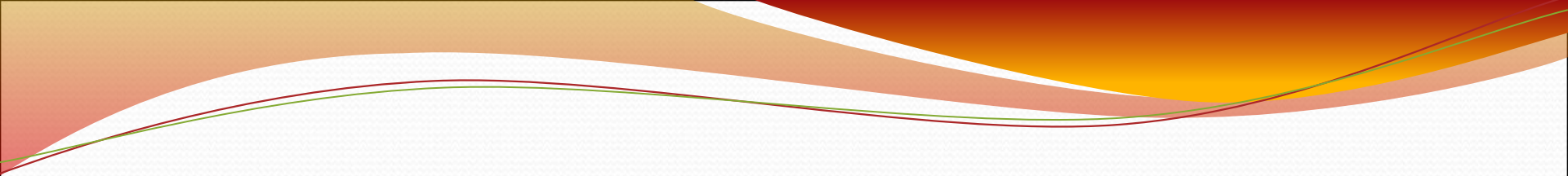
обеспечивать надлежащую специализацию, творческий характер труда и высокую деловую активность

определять и оптимально разделять права (полномочия), обязанности и ответственность за результаты деятельности между органами управления и отдельными работниками

поддерживать соответствие между функциями и обязанностями с одной стороны и полномочиями и ответственностью с другой. Нарушение данного соответствия приводит к деформации системы управления в целом

быть адекватной институциональной и социально-культурной среде организации и внешнего окружения

Главный фактор, определяющий возможные контуры и параметры структуры управления — сама организация.



## **2. Модели и схемы построения организационных структур управления**

организационных структур управления — **бюрократический и органический**. Они имеют свои специфические черты, позволяющие определить сферы их рационального использования и перспективы развития.

**Бюрократическая организационная структура** (синонимы: «классическая», «формалистическая», «механическая») характеризуется: высокой степенью разделения труда (специализация приводит к появлению высококвалифицированных специалистов), развитой иерархией управления (каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему — централизованное управление), цепью команд, наличием многочисленных формальных правил и норм, стандартов поведения персонала (обеспечивается взаимосвязь выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность решения производственных задач), подбором кадров по деловым и профессиональным качествам, а не субъективным оценкам.





Четко сформулированные предписания для каждого вида работ (что делать, когда делать, каким образом) не оставляют места для проявления субъективизма и индивидуального подхода к решению проблем. В этом **принципиальное отличие** бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась высокому индивидуальному мастерству и партнерству.

Развитие бюрократических организационных структур осуществлялось последовательно, от более простых к более сложным: линейной, функциональной, линейно-функциональной и дивизиональной структур, отражающих данный процесс.



главе производственного звена любого уровня стоит руководитель — единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется вышестоящему начальнику.

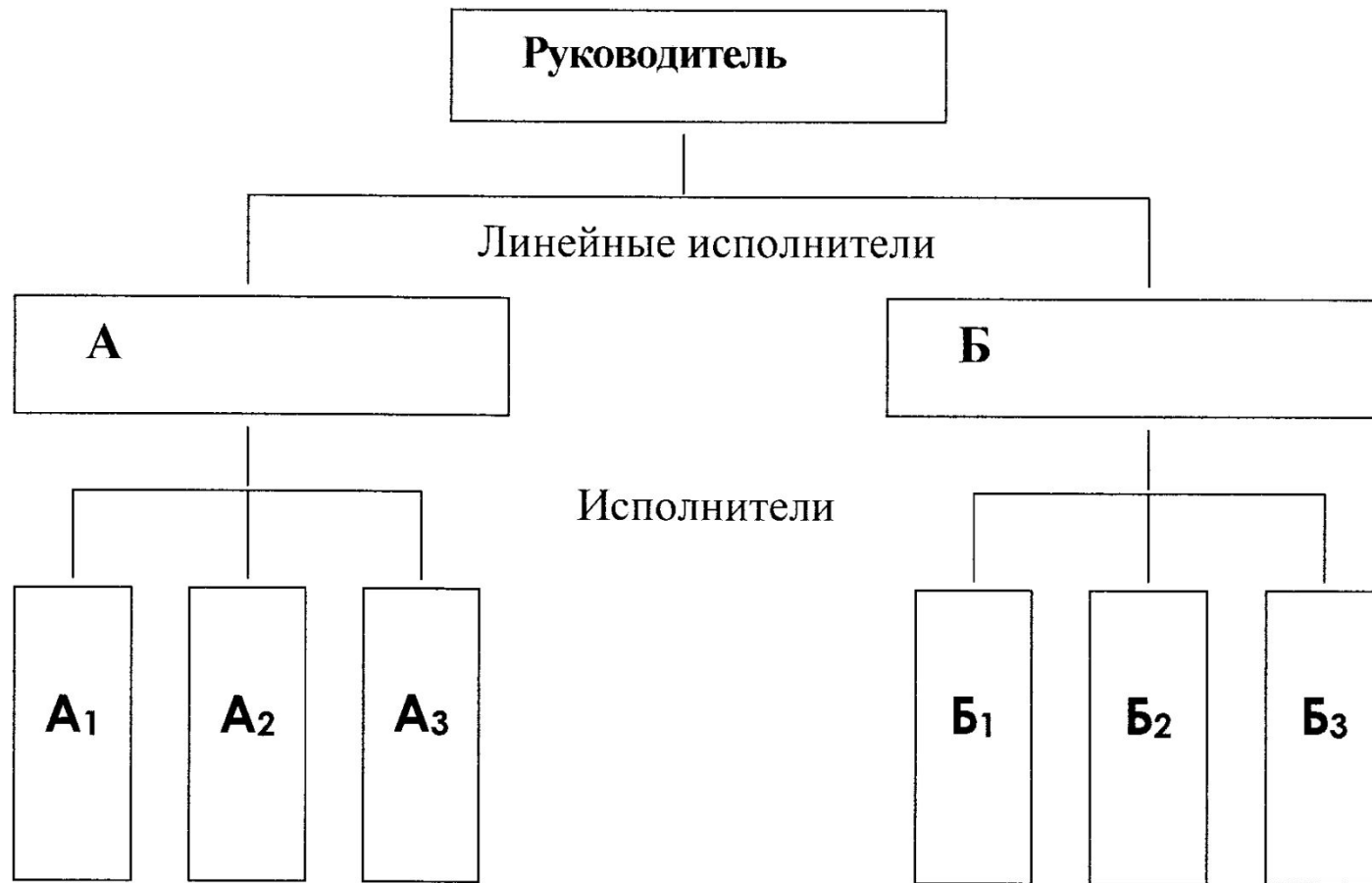


Схема линейной структуры управления.

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

Так складывается соподчиненность руководителей разных уровней по вертикали, которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление. В данных структурах в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями (например: исполнительный директор — производственный менеджер — мастер).

Эта структура — одна из **простейших**. Она имеет один канал связи (по вертикали — руководители подразделений низших ступеней подчинены руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него). Каждый подчиненный имеет только одного начальника, что способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена.



единство и четкость распорядительства;  
согласованность действий исполнителей;

высокая ответственность руководителя за  
результаты деятельности возглавляемого  
им подразделения; оперативность в  
принятии решений;

получение исполнителями увязанных  
между собой распоряжений и заданий,  
обеспеченных ресурсами;

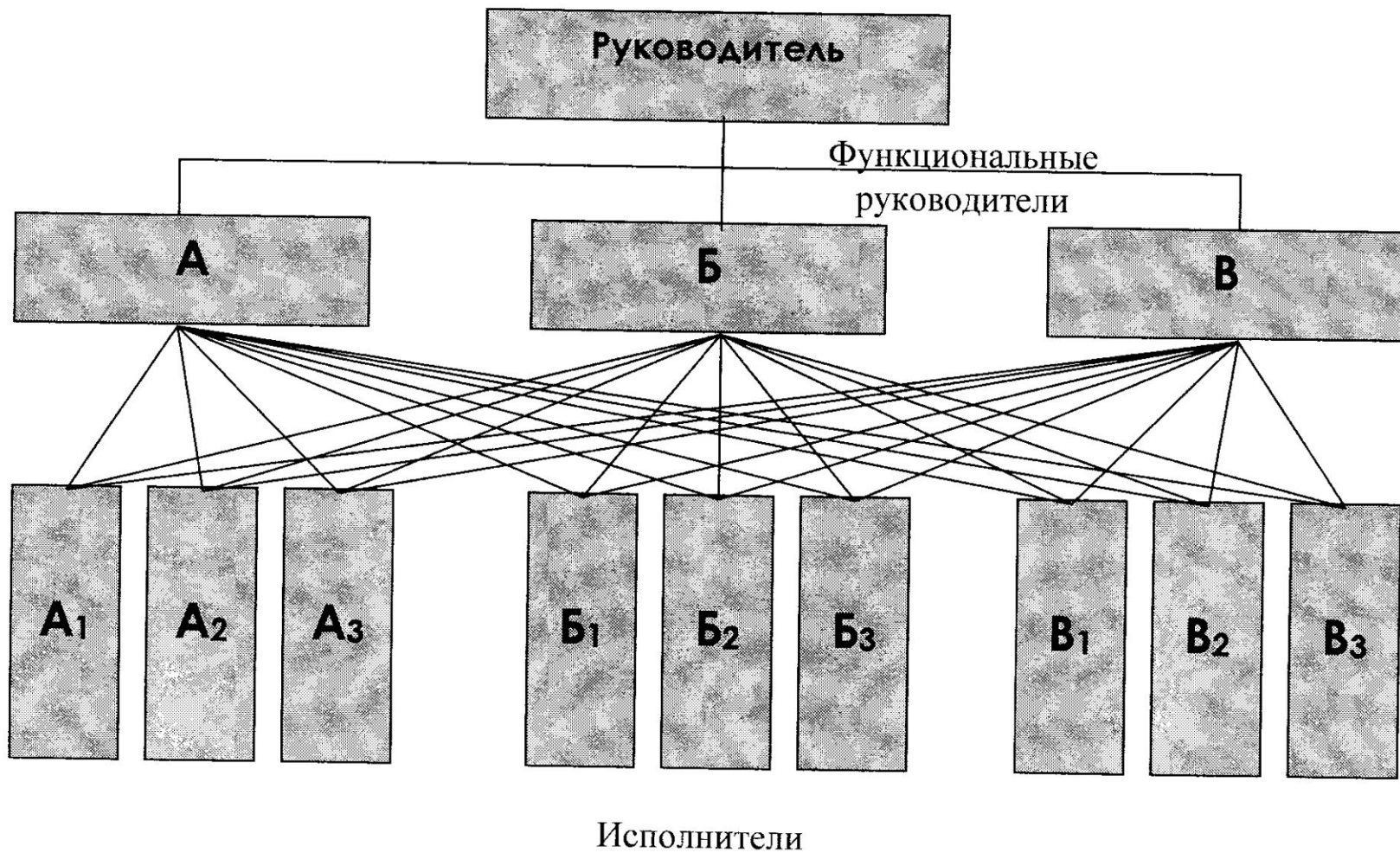
личная ответственность руководителя за  
конечные результаты деятельности  
подразделения.

нарушение принципа единоначалия может отрицательно сказаться на управлении — управленческие решения могут противоречить друг другу;

каждый руководитель обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения разнообразных работ по управлению производством. В условиях современного уровня НТР, развития производительных сил, масштабов наращивания производства и постоянного усложнения систем управления такая задача становится все труднее;

отсутствие гибкости и адаптивности линейных структур не позволяет решать комплексные задачи, обусловленные постоянно меняющимися целями функционирования организации.

**Линейные структуры управления характерны для малых и средних предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных (кооперационных) связей немного.**



Функциональная организационная структура управления


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

В функциональной структуре управления создаются **функциональные звенья**, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности, т. е. принятие решений и контроль за их исполнением (например, производственный менеджер вводит в свою структуру экономиста и бухгалтера, делегируя свои полномочия и ответственность в области планирования и учета).


**Сущность** функциональной структуры заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (производственный отдел, отдел сбыта, отдел маркетинга и т.д.) системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений. Таким образом, исполнители находятся в двойном подчинении: своего линейного начальника и функционального специалиста.

При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов.


## Недостатки функциональной структуры управления:



• нарушается принцип единоначалия (функциональная специализация работ разрывает единый по своей природе управленческий процесс), команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение, поэтому возникает проблема согласования этих команд, что создает определенные трудности;

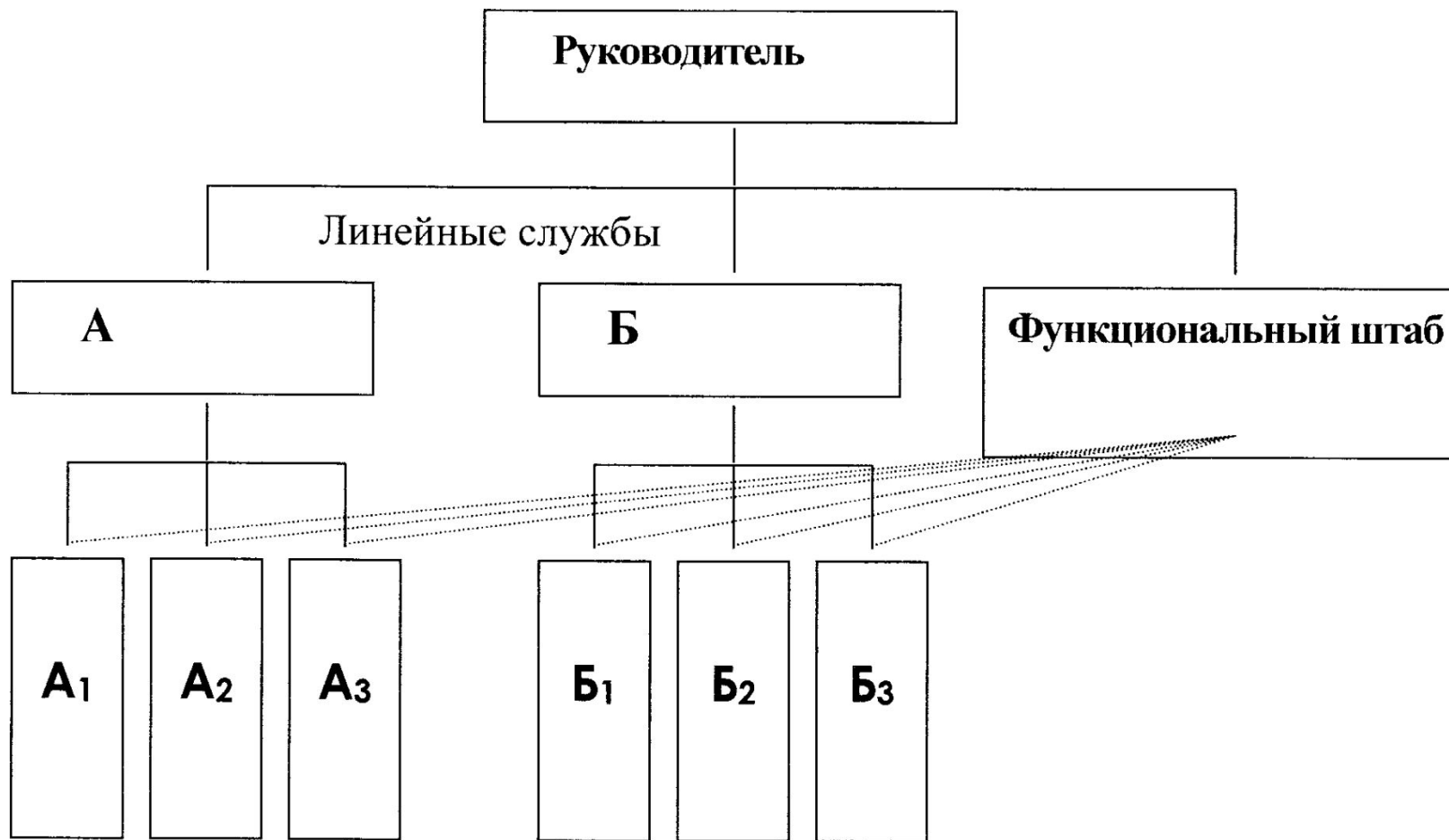


• снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей;



• эта структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности, как результат ослабление горизонтальных связей и необходимость создания интегрирующего и контролирующего органа

# Схема линейно-штабной структуры управления.



Исполнители

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

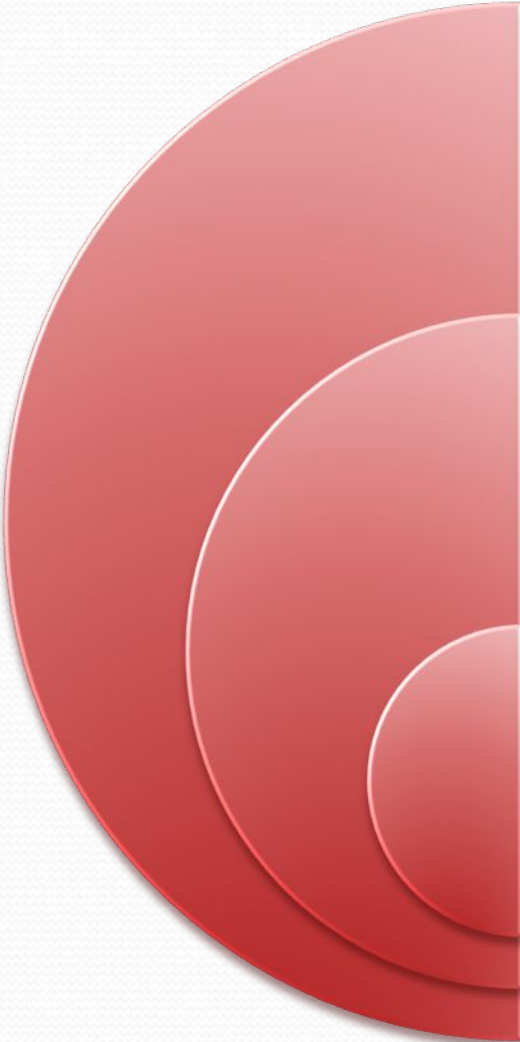
Линейно-функциональная структура управления в значительной степени устраняет недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления.

Она применима на предприятиях крупного и среднего бизнеса, в отличие от двух предыдущих, используемых обычно в малом и среднем бизнесе.

Основу линейно-функциональной (штабной) структуры составляют «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. При этом функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они реализуют либо через главного руководителя, либо непосредственно (в пределах своих полномочий) через соответствующих руководителей служб исполнителей.

## В линейно-функциональной структуре выделяются следующие уровни управления:



**высший** — институциональный уровень (генеральный директор, директор, президент). Деятельность руководителя высшего звена обусловлена целями и стратегией развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и профессиональных качеств;

**средний** — управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (менеджеры отделов — производственного, финансового, маркетингового, сбытового, внешнеэкономических связей). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики. Например, производственный менеджер решает вопросы реализации программы технологического и материально-технического обеспечения, координации деятельности низовых производственных подразделений;

**низший** — производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочими (старший мастер, мастер). Руководителей низового звена называют операционными. Они ответственны за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми. Коммуникации здесь преимущественно внутригрупповые и межгрупповые.



В этих структурах управления преувеличивается значение стандартных правил, процедур и норм как во внутренних взаимоотношениях, так и в отношениях с внешними партнерами.

В СССР в условиях командно-административной системы многие годы данный тип структуры был преобладающим.

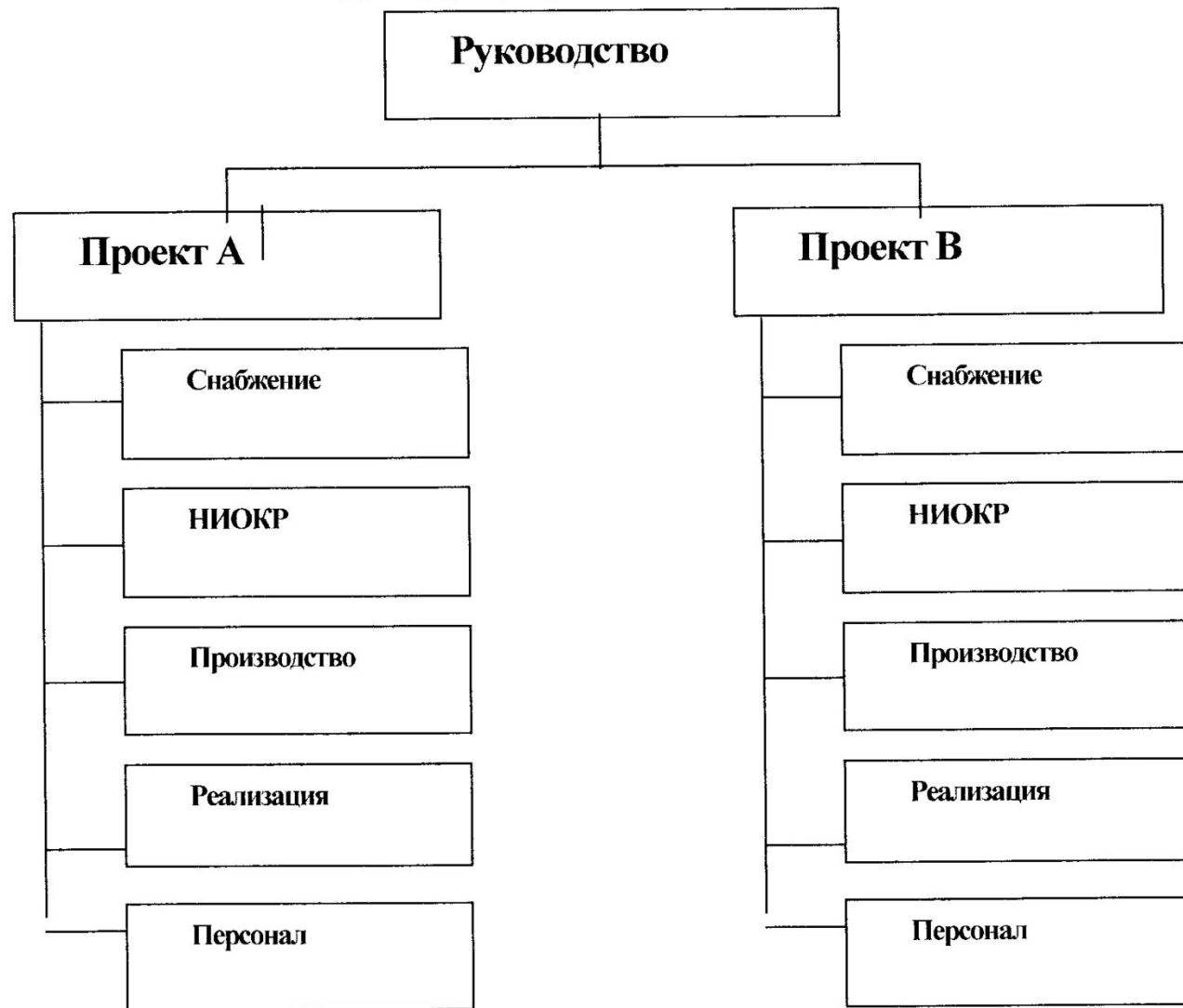
### Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- невосприимчивость к изменениям,
- строгое следование правилам и процедурам,
- медленная переработка и передача информации из-за множества уровней согласований

Эти недостатки становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственных связей.

Чем крупнее производство и разветвленнее аппарат управления, тем сложнее линейному руководителю координировать работу. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего отсутствует необходимое взаимодействие и часто наблюдается параллелизм в работе.

## Схема дивизиональной структуры управления.



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

Особенностью таких структур является **автономность** образующих их подразделений, каждое из которых обладает правом юридического лица. Реальное единство им придают производственные, финансовые, информационные и другие связи.

Ключевые фигуры в управлении организациями с дивизиональной структурой — не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Дивизиональные структуры относятся к категории жестких. Они определяются фиксированностью границ и входящими в них элементами и связями.

**Органическая организационная структура управления** (синонимы: «небюрократическая», «неформалистическая», «неоклассическая») характеризуется низкой специализацией труда, разнородными подразделениями, широким применением контроля и децентрализацией руководства (недирективное управленческое поведение, строящееся на принципе взаимовыгодного соучастия).

Основными видами органических структур являются программно-целевые структуры:



## Схема проектной организационной структуры управления.



**Проектные структуры** формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений, например модернизация производства, освоение новых изделий и технологий, строительство объектов и т.п.

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

Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей, оценку промежуточных и конечных результатов.

Одной из форм проектной организационной структуры являются специальные подразделения (проектные команды, группы), работающие на временной основе. В состав группы обычно включаются разные специалисты.

Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за проектирование, планирование, составление графика и хода выполнения работ, расходование выделенных средств, материальное поощрение работающих.

По завершении проекта такие подразделения распадаются, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свое постоянное место работы (при контрактной работе — увольняются). Данные структуры обладают большой гибкостью и высокой результативностью. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать сразу несколько проектов, не меняя привычной структуры управления.

Однако все это обеспечивается высокими затратами, которые доступны далеко не всем фирмам. Кроме того, при наличии нескольких проектов происходит дробление ресурсов, что усложняет поддержание и развитие производственного и научно - технического потенциала организации в целом.

## Схема матричной организационной структуры управления.





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

*Матричная структура* представляет собой организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет ресурсы, персонал и техническую помощь руководителю проекта, а с другой — руководителю проекта, который наделен необходимыми (проектными) полномочиями для выполнения своих обязанностей.

В матричной структуре совмещаются два вида структур: линейная и программно-целевая.

По вертикали (линейная структура) осуществляется управление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт и др.), по горизонтали (программно-целевая структура) — управление программами, проектами, темами.

При матричных структурах управления производством происходит перестройка производства на основе новейших технологий и более производительного оборудования.

Матричная структура не порождает дополнительных подразделений и должностей, а лишь меняет функции и задачи существующих.

Такие структуры чаще всего находят место в научно - исследовательских и проектно-конструкторских организациях, где постоянно возникают и решаются новые задачи.

# Выводы:

1. Различные организационные структуры способствуют достижению разных целей.
2. Бюрократический тип оргструктуры более эффективен и продуктивен, но сравнительно менее адаптивен и гибок, чем тип структуры небюрократического управления.
3. Правильный выбор организационной структуры во многом зависит от природы внешних и внутренних факторов.