

# ЛЕКЦИЯ 5. ТЕМА 4. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. **Сущностная характеристика организационных структур управления**
2. **Типология организационных структур управления организацией**
3. **Нетрадиционные типы организационных структур управления**



# 1. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

*Организационные структуры становятся  
недолговечными и неустойчивыми.  
Раньше они менялись в течение нескольких поколений.  
Теперь же не успевает компания провести  
крупную реорганизацию, как все начинается снова.*

*П. Друкер*

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ (ОСУ) –**

это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.



**Цель ОСУ** - установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.



## ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

- 1. *Оптимальность* - рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
- 2. *Оперативность* - за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
- 3. *Надежность* – гарантия достоверной передачи информации (не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления).
- 4. *Экономичность* - нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.
- 5. *Гибкость* - способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
- 6. *Устойчивость структуры управления* - неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

□ **Связи между элементами структуры управления бывают:**

- 1) *вертикальными*, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);
- 2) *горизонтальными*, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

□ **Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:**

- 1) *линейные отношения* — это отношения между руководителем и его подчиненными;
- 2) *функциональные отношения* — это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;
- 3) *отношения управленческого аппарата*, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.



## ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ:

- работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления;
- орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп.
- первичная группа — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.



# Этапы формирования оптимальной организационной структуры управления организацией

**I. Принципиальный выбор типа организационной структуры**



**II. Формирование функционального и элементного состава**



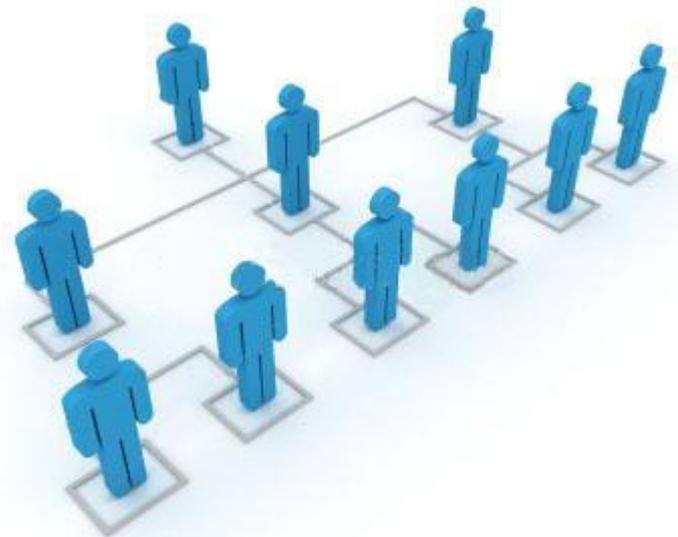
**III. Формирование функционального взаимодействия**



**IV. Формирование информационного обмена**



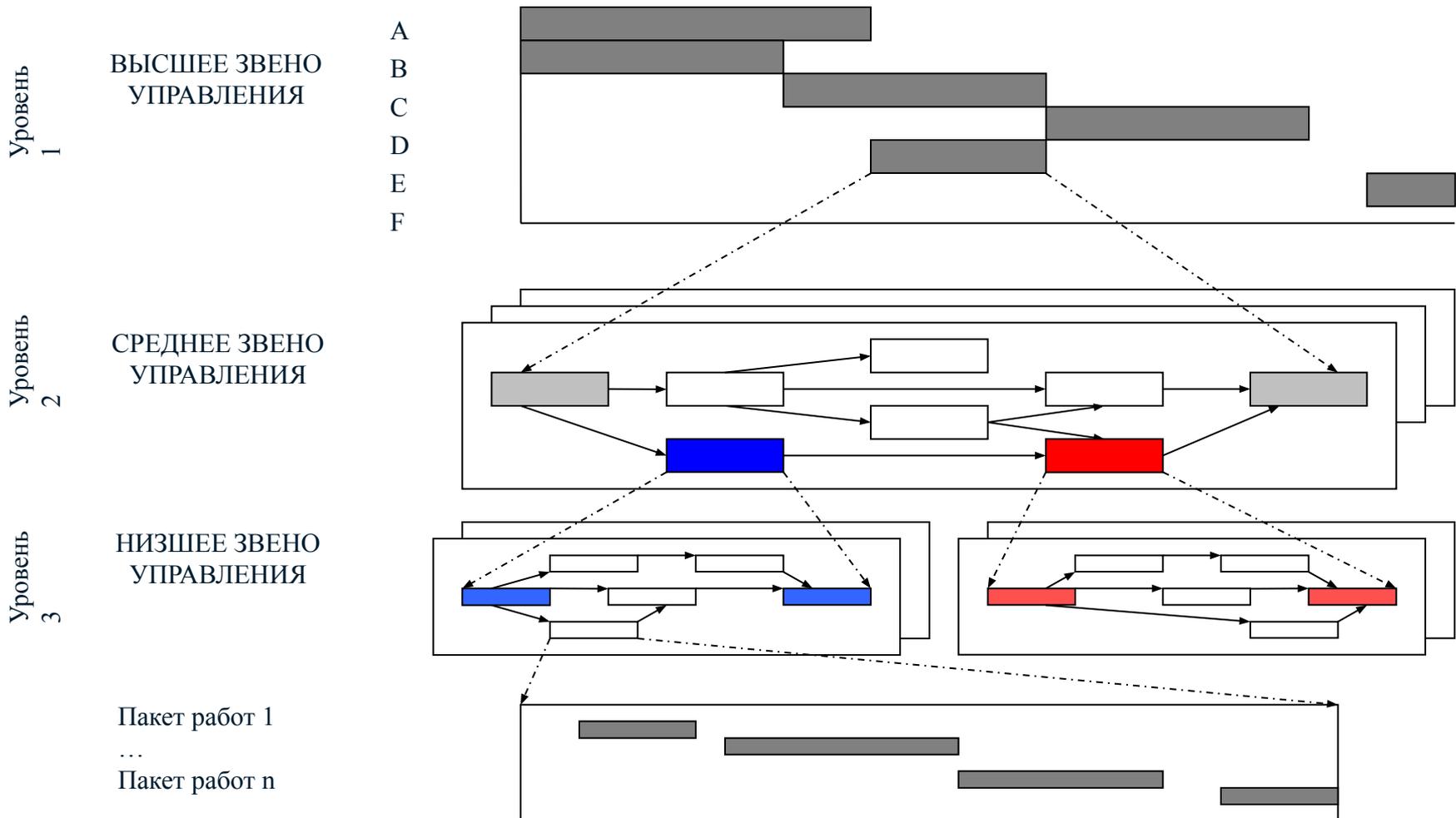
**Оптимальная организационная структура**



# Уровни управления

**Централизация** — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации.

**Децентрализация** — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.



## **Факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления организацией **не записывали****

**1. Размер фирмы (объем продаж)**

**2. Характер производства**

**3. Отраслевые особенности**

**4. Номенклатура и сложность выпускаемой продукции**

**5. Унификация производства и продукции**

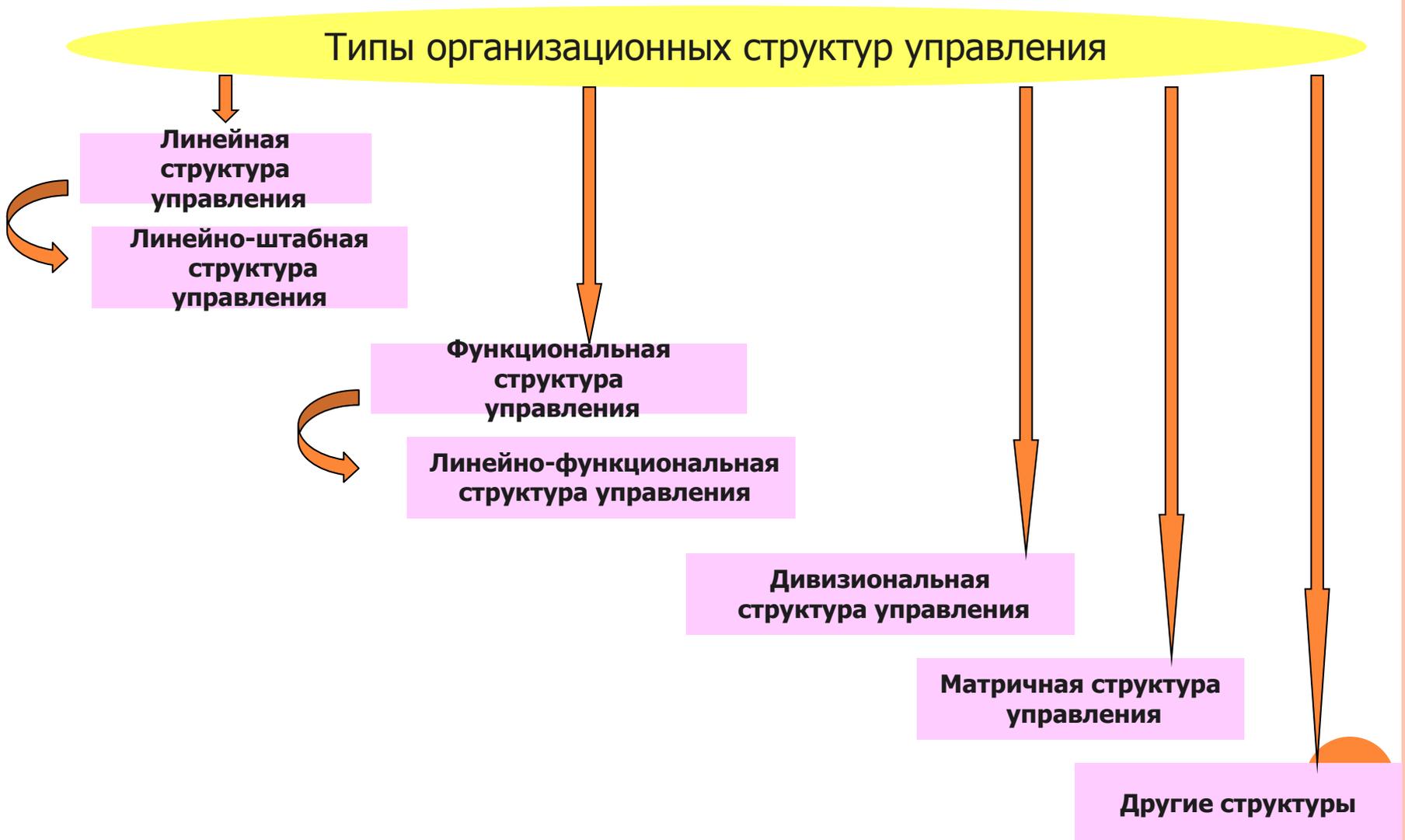
**6. Сфера деятельности**

**7. Специализация, концентрация, кооперирование или комбинирование производства**

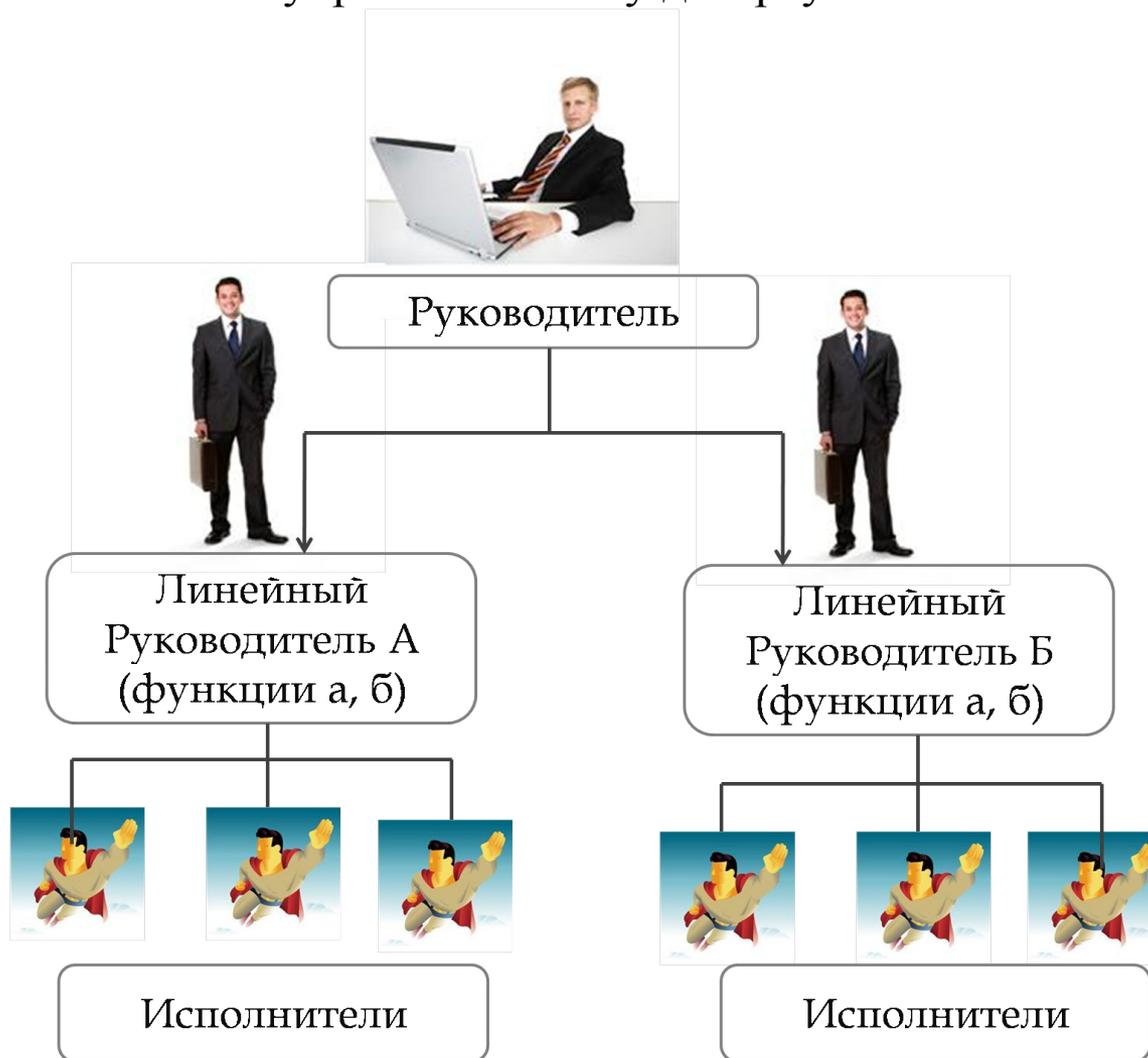
**8. Развитие инфраструктуры региона**



## 2. Типология организационных структур управления организацией



*Линейная организационная структура* отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только на малых предприятиях. При такой структуре в организации выделяются верхний (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). Основной принцип построения - вертикальная иерархия, т. е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху.



## *Линейная организационная структура*



Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"><li>+ единство распорядительства, простота и четкость подчинения;</li><li>+ полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;</li><li>+ оперативность в принятии решений;</li><li>+ согласованность действий исполнителей.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- информационная перегрузка руководителя, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;</li><li>- высокие требования к квалификации руководителя;</li><li>- отсутствие гибкости, что не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями внешней среды.</li></ul>

*Обсуждали записывали по желанию*



**По мере роста организации, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную** в которой управление сосредоточено в штабах - группа работников, непосредственно не дающих распоряжений исполнителям, но выполняющих консультационные работы по принятию управленческих решений.



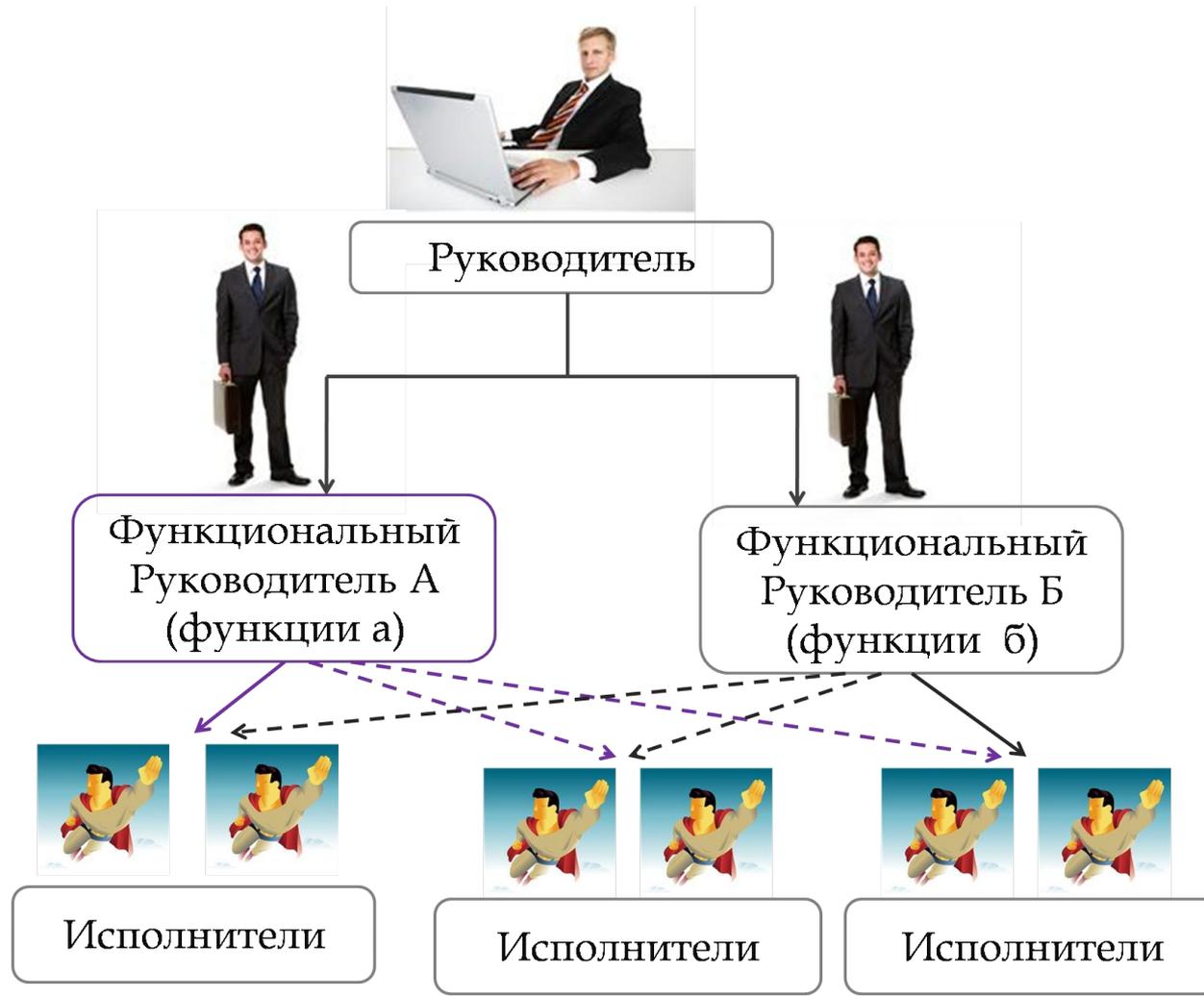
### Преимущества

- + более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;
- + освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;
- + возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;
- + улучшение горизонтальной координации;
- + баланс функционального и линейного руководства.

### Недостатки

- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;
- тенденция к чрезмерной централизации;
- сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения;
- увеличение штатов за счет штатных структур;
- опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- сложность вертикальных коммуникаций;
- нечеткость процедур принятия решений.

**Функциональная структура управления** – осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления специализирован на выполнении им отдельных видов деятельности.



## Функциональная организационная структура



### Преимущества

- + высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- + освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- + использование в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- + снижение риска ошибочных решений;
- + исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

### Недостатки

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;
- снижение персональной ответственности за конечный результат;
- сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

# Пример функциональной организационной структуры крупного строительного треста



Разновидностью функциональной структуры является **линейно-функциональная структура**.  
Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.



### Преимущества

- + более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- + освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- + построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

### Недостатки

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

**Дивизиональные структуры управления** основаны на выделении крупных производственно-хозяйственных отделений с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.



### Преимущества

- + более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- + улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- + возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых форм;
- + четкое разграничение ответственности;
- + высокая самостоятельность структурных единиц;
- + разгрузка высшего менеджмента;
- + простота коммуникационных сетей.

### Недостатки

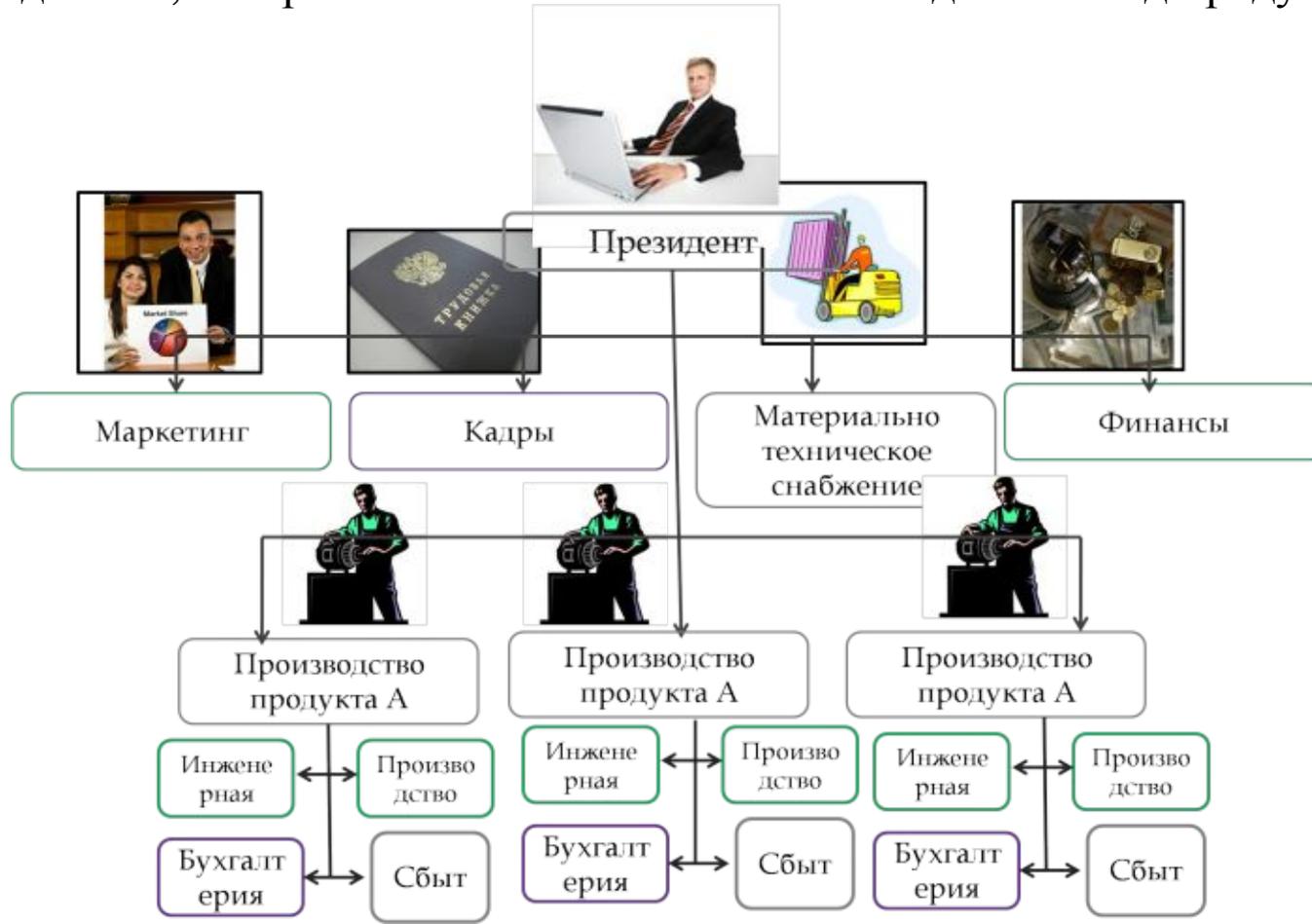
- высокая потребность в руководящих кадрах;
- сложная координация;
- повышенные затраты за счет дублирования функций;
- сложность осуществления единой политики;
- разобщенность персонала.



В соответствии с принципами структуризации дивизиональные структуры подразделяют на **три типа**:

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

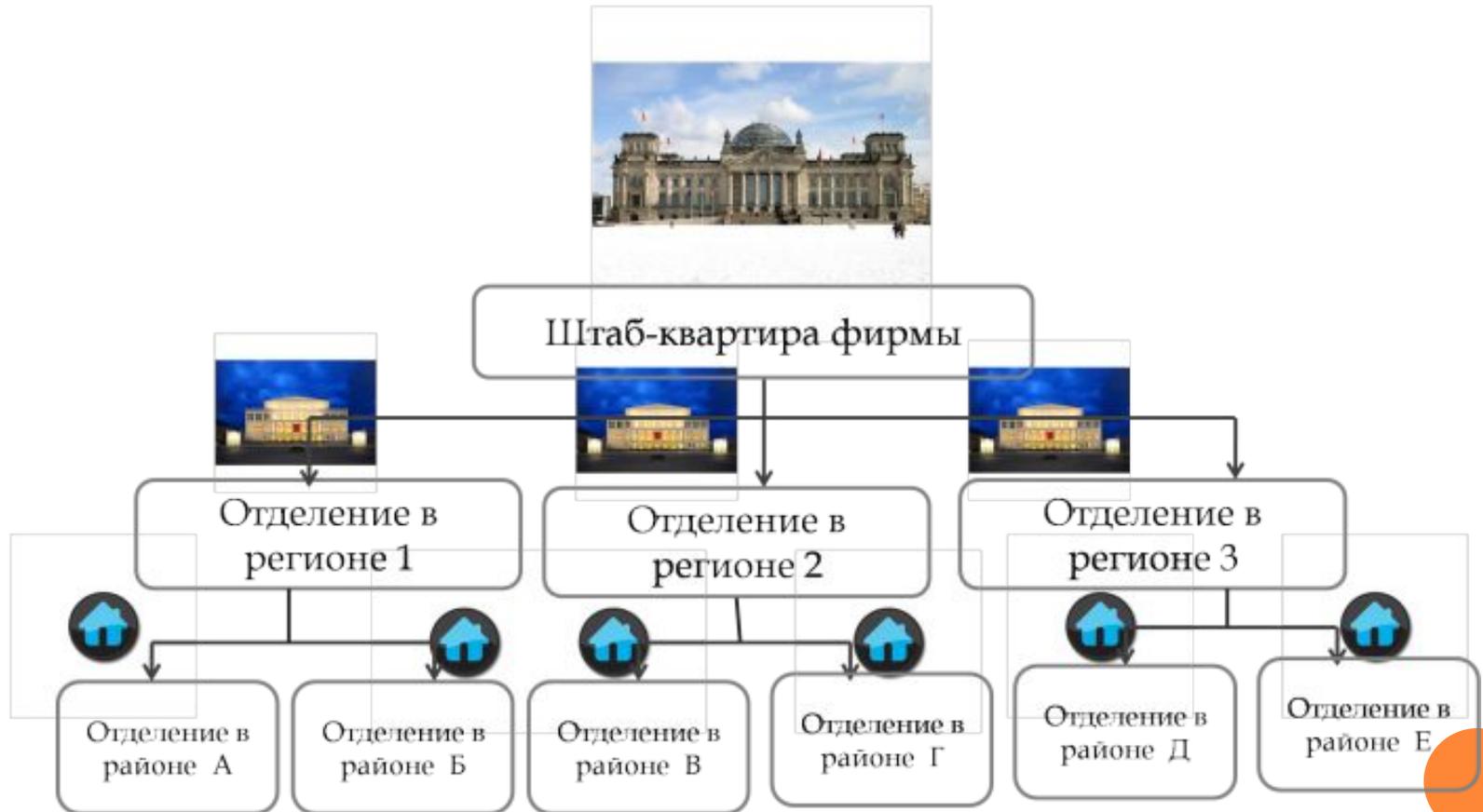
При *дивизионально-продуктовой структуре* полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции.



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



Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать *дивизионально-региональную структуру*, при которой вся деятельность компании в определенном регионе подчиняется соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы.



**Матричная структура** отражает закрепление в организационном построении фирмы двух организационных альтернатив: вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании; горизонтальное направление — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.



## Матричная организационная структура



### Преимущества

- + интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых программ;
- + получение высококачественных результатов по большому числу проектов;
- + вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной деятельности по реализации организационных проектов;
- + сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне.

### Недостатки

- сложность матричной структуры для практической реализации;
- подрыв принципа единоначалия в связи с системой двойного подчинения;
- тенденцию к анархии, так как нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- чрезмерные накладные расходы, в связи с тем что требуется больше средств для содержания увеличившегося числа руководителей.



# Пример формирования матричной организационной структуры



**Не рассматривали** Рассматривать организационную структуру представляется рациональным на трех уровнях взаимодействия:

- 1) «внешняя среда – организация»,
- 2) «подразделение – подразделение»,
- 3) «индивид – организация».

Уровни взаимодействия	Типы структур		
внешняя среда – организация	Механистические		Органические
подразделение – подразделение	Линейно-функциональные	Дивизиональные	Матричные
индивид – организация	Корпоративная		Индивидуалистская
	Ориентирован на внутренние проблемы		Ориентация на потребителя



При формировании организационных структур управления (прежде всего государственной власти) важное значение имеет **ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ** - особая форма специализации и разделения управленческого труда, определяющая создание специализированных подразделений - департаментов.



Функциональная департаментализация

### 3. Инновационные типы организационных структур управления

В настоящее время развиваются такие виды структур, как *сетевые* и *виртуальные* организации, *многомерные* организации, *партисипативные*, *эдохратические* и др.

**Сетевая структура** - организация дезагрегирует свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.



+ Конкуренентоспособность на мировом уровне. Гибкое использование рабочей силы. Высокая адаптивность к требованиям рынка. Сокращение числа уровней иерархии (до 2-3 уровней) и, соответственно, потребности в управленческом персонале.

- Отсутствие непосредственного контроля над деятельностью компании. Возможность нежелательной утраты участников группы (если субподрядчик отходит от дел и его предприятие терпит банкротство). Низкая лояльность сотрудников

**Виртуальная организация** - временная или постоянная совокупность географически разобщенных индивидов, групп, организационных единиц или же целостных организаций, функционирование производственного процесса у которых проходит при обязательном участии информационных технологий, включая электронные средства связи.



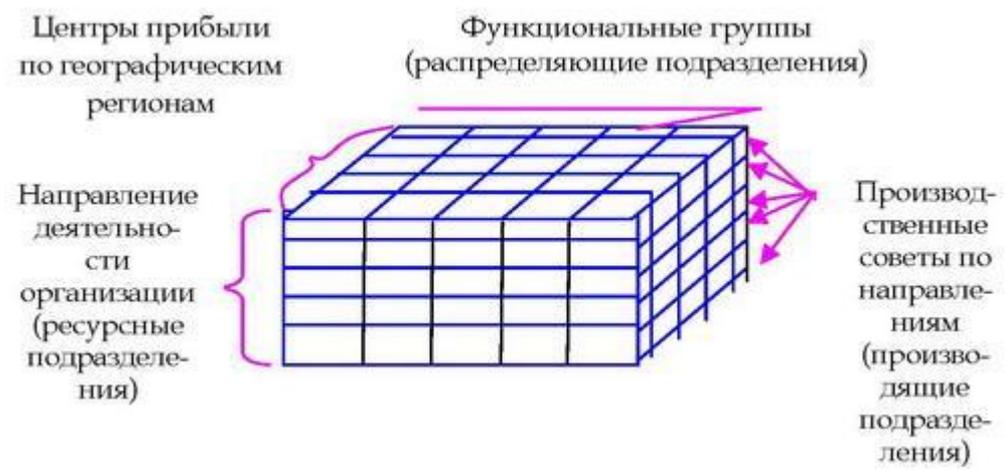
+гибкость, фокус на ключевых компетенциях, низкие затраты на организацию и запуск бизнеса.

- высокая зависимость от бизнес-партнеров и, как следствие, высокие и слабоуправляемые временные и репутационные риски.

**Многомерные организации** - это организации, в которых структурные подразделения одновременно выполняют несколько функций (как бы в нескольких измерениях), например:

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

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа (подразделение), которая реализует все три функции: снабжение, производство, распределение.



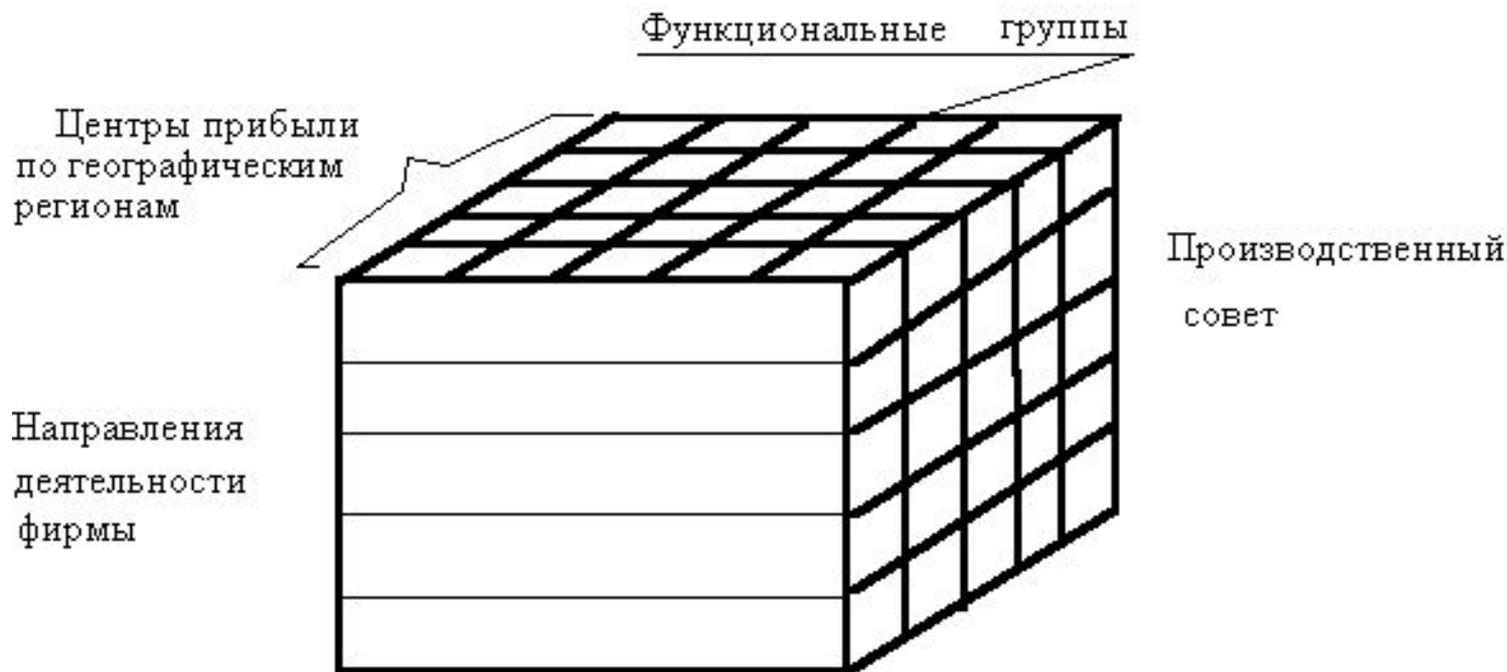
+ Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды. Снижение бюрократии и упрощение системы управления. Ориентация на цели, а не на средства. Сочетание широкой автономии подразделений с использованием эффекта синергии на уровне организации

- Тенденция к анархии. Борьба за ресурсы внутри организации. Отсутствие непосредственного контроля за подразделениями. Трудности в реализации стратегических проектов



## *Пример трехмерной структуры управления фирмы "Доу корнинг"*

В фирме имеется 10 основных направлений деятельности. По ним создано 10 производственных советов под председательством менеджера направления, подчиненного генеральному директору фирмы. Их основные задачи — обеспечение конкурентоспособности продукции направления и решение экономических вопросов по сбыту. Производственные советы называют поэтому "центрами прибыли". Функциональные службы имеют основной задачей обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов. Соответственно они называются "центрами издержек производства".



**Эдхократия** - это одновременно и ОСУ и управленческий стиль. Важнейший параметр эдхократии - компетентность. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д.

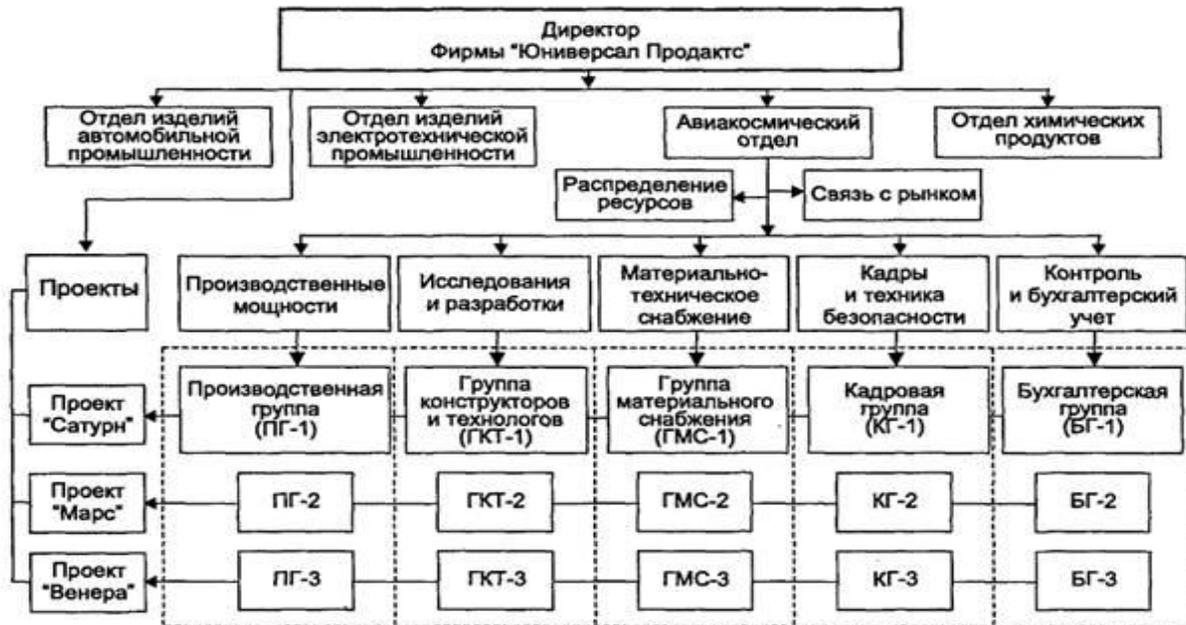
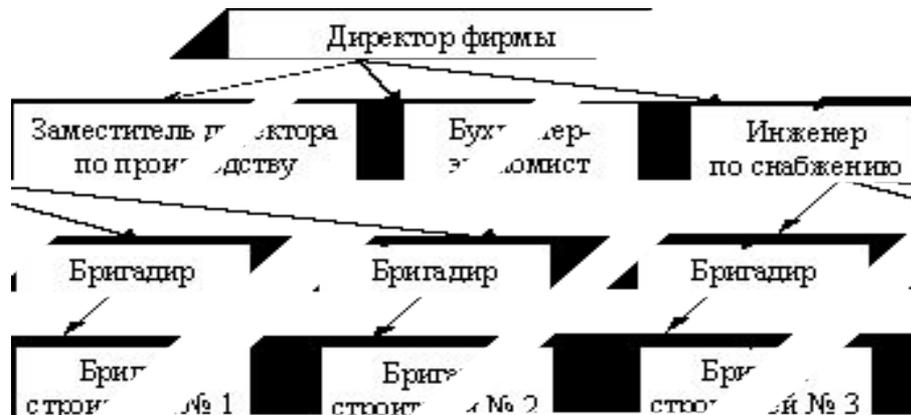
ОСУ эдхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п.

**Партисипативные организации** - это организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы.

При формировании партисипативных организаций необходимо очень четко разделить такие вещи как власть, иерархия и демократия, иначе могут возникать ситуации, когда, например, СТК вмешивается в профессиональные (чисто технические) вопросы подотчетных им руководителей и т.д. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективны они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления.

По приведенным структурам управления предприятиями установите, к какому типу структур они относятся. Дайте обоснование.

Структура управления малой фирмой «Строитель»



Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс»

**Спасибо за внимание!**