

# Организационная структура



# Организационная структура

**Организация** – это структурированная общность людей (участников организации), имеющая общие цели и общее руководство.

Примерами являются промышленные предприятия, организации сферы услуг, государственные и муниципальные структуры управления и т.д.

# Организационная структура

**Организационная структура,** представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия, его внутренней сложности и изменений во внешней среде.

# Организационная структура

**Разнообразие организационных структур** связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий.

Так, структура небольшой торговой организации или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою очередь, с ней несравнима организационная структура транснациональной корпорации и финансово-промышленной группы

# Организационная структура

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на **горизонтальные** и **вертикальные**. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких

# Организационная структура

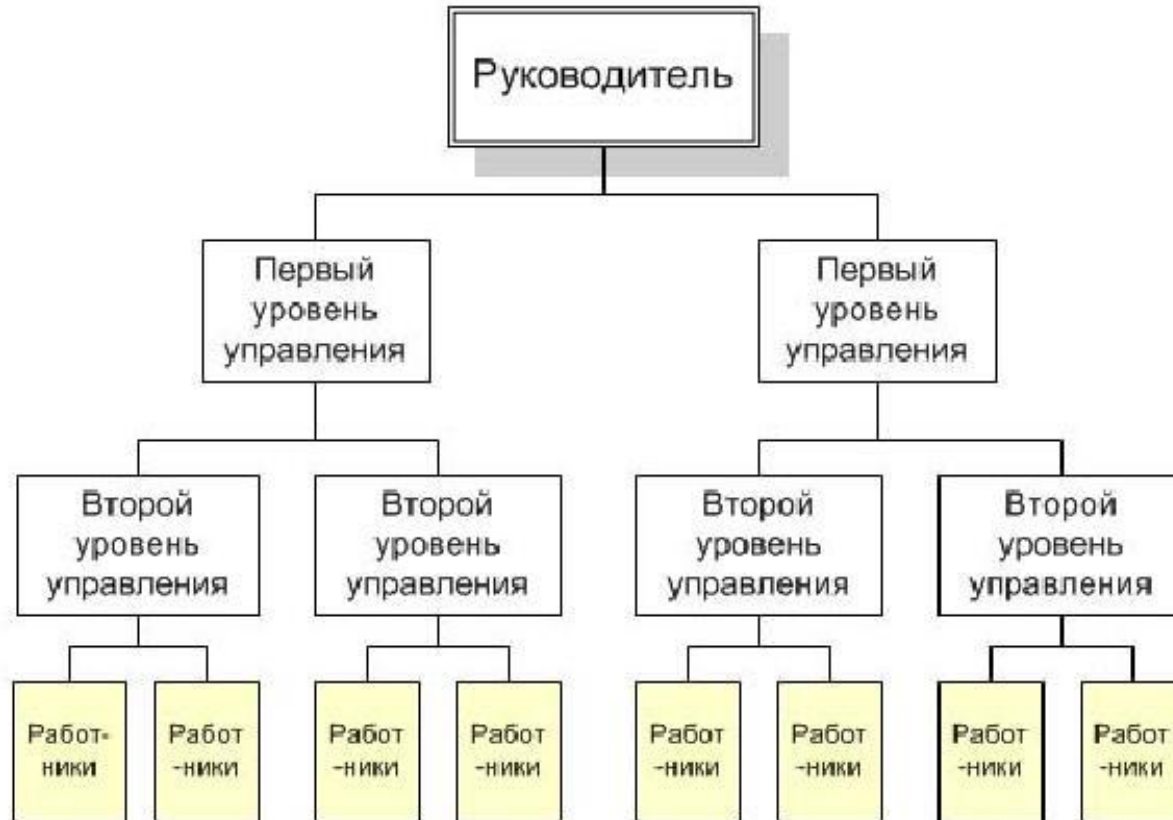
К числу **бюрократических структур**, которые также называют **иерархическими**, относятся **линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные** структуры.

Среди **адаптивных (органических) структур** выделяют **матричную, проектную, сетевую** и др.

# Линейная организационная структура управления

Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что **во главе каждого структурного подразделения любого уровня стоит руководитель-единоначальник, который осуществляет все функции управления и осуществляет единоличное руководство подчиненными ему работниками.**

# Линейная организационная структура управления





# Линейная организационная структура управления



# Линейная организационная структура управления

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

# Линейная организационная структура управления

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества

## **Плюсы:**

- очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный";
- явно выраженная ответственность;
- быстрая реакция на прямые приказание;
- простота построения самой структуры;
- высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц.

# Линейная организационная структура управления

## **Минусы:**

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- отсутствие вспомогательных служб;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

# Функциональная структура

**Функциональная структура**  
**организации** основана на объединении  
видов деятельности по родственным  
группам (функциям).

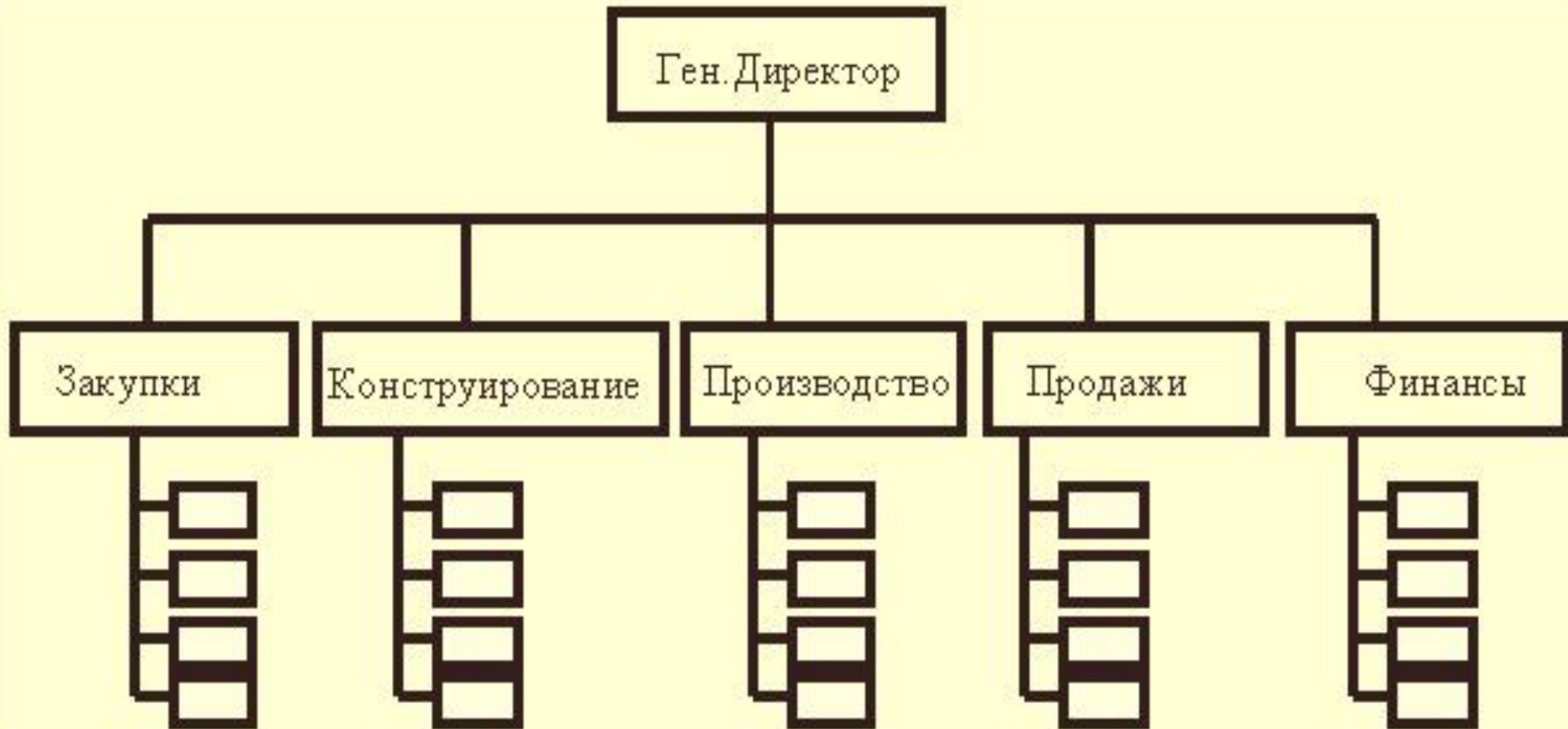
# Функциональная структура

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. **каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.**

## Пример функциональной структуры управления предприятия.

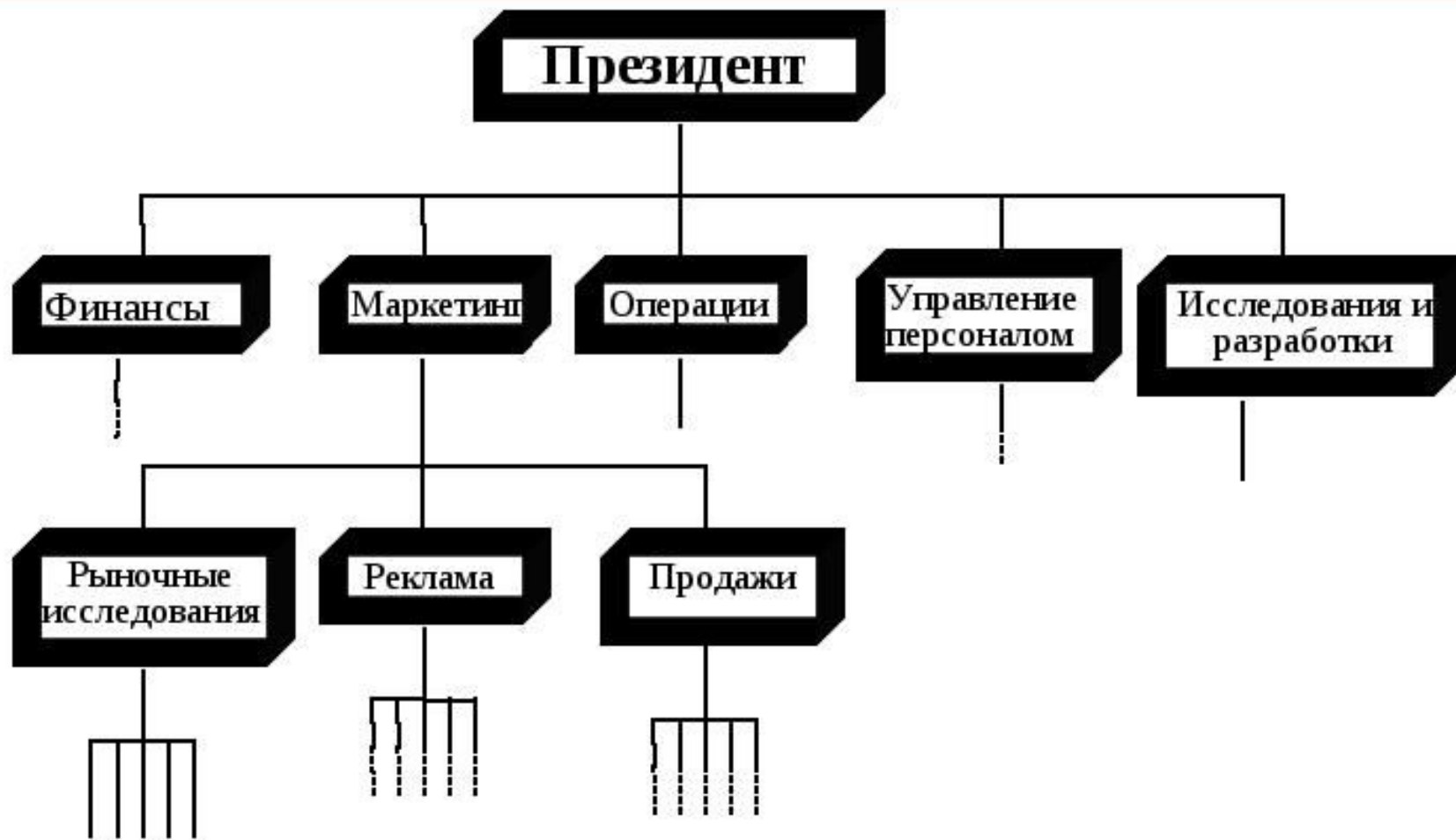
Руководителю предприятия подчиняются заместитель по производству, заместитель по финансам и экономике, заместитель по планированию. Заместителю по производству подчиняются цех 1, цех 2, цех 3, цех 4. Заместителю по финансам и экономике подчиняются бухгалтерия и отдел труда и зарплаты. Заместителю по планированию подчиняются плановый отдел и отдел нормирования.

# Функциональная структура





# Функциональная структура



# Функциональная структура

**Функциональная структура управления** имеет ряд преимуществ:

- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- направленность работы и возможность проведения единой политики во всех сферах деятельности;
- четкость, рациональность, отсутствие дублирования функций;
- экономичность процесса управления;
- достоинством этой схемы является высокое качество решений.

# Функциональная структура

## Однако есть и недостатки:

- Недостатками является возможная нескоординированность решений главных специалистов, их борьба за приоритет, что приводит к высокой конфликтности. В итоге возможна общая неэффективность;
- Слабая чувствительность к научно-техническому прогрессу;
- Негибкость, значительное усложнение связей внутри предприятия;
- Появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- Длительная процедура принятия решений;

# Функциональная структура

**Функциональная структура** наиболее пригодна для управления крупными предприятиями, стабильно выпускающими однородную продукцию.

# Линейно-функциональная (штабная) структура управления

**Линейно-функциональная (штабная) структура управления характеризуется наличием специальных подразделений при линейных руководителях, которые не наделяются правом принятия решения и руководства, а лишь помогают, разрабатывают стратегические планы и консультируют линейного менеджера по проблемам выполнения управленческих функций силами функциональных отделов**

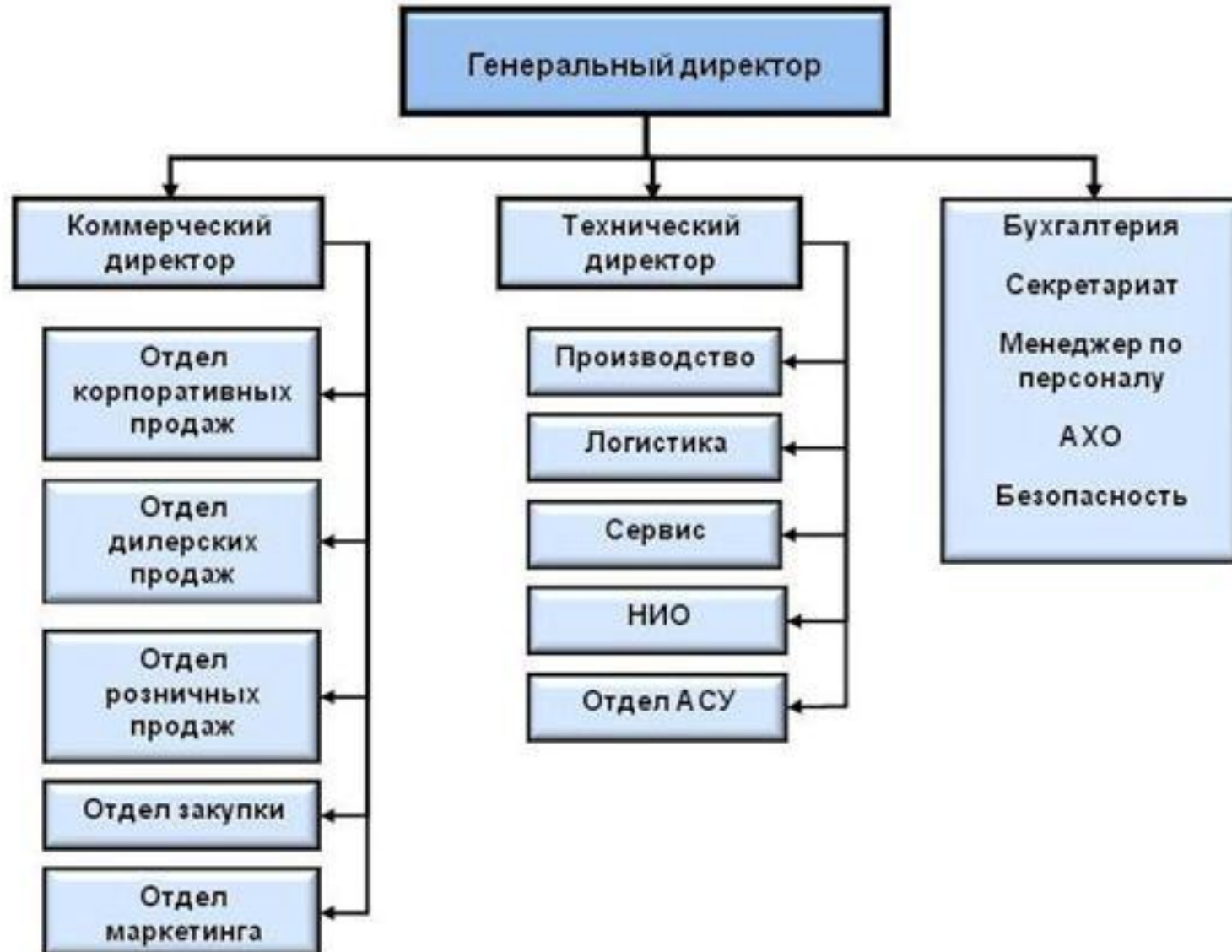
# Линейно-функциональная (штабная) структура управления

**Линейно-функциональная (штабная) структура управления** является структурой родственной функциональной структуре управления. Ее важнейший структурный блок связан с деятельностью штабных подразделений, которым предоставляется обязанность функционального руководства, а также право реализации специфической функции по разработке стратегии развития организации.

# Линейно-функциональная (штабная) структура управления

- **Преимущества** линейно-функциональной (штабной) структуры управления: дает возможность глубокой проработки и подготовки стратегических решений и планов; линейные менеджеры освобождаются от излишней загруженности, предоставляет широкие возможности активно привлекать для управленческого консультирования внешних специалистов - консультантов.
- **Недостатки:** создает условия нечеткости в отношении ответственности; отрицает возможность демократизации управленческой деятельности; подготовка и реализация стратегических решений осуществляется в относительно замкнутом пространстве, участие большинства управленческого персонала в его осуществлении ограничено.

# Линейно-функциональная (штабная) структура управления





# Организационная структура кафе – линейно-функциональная.



# Линейно-функциональная структура



# Дивизиональная структура

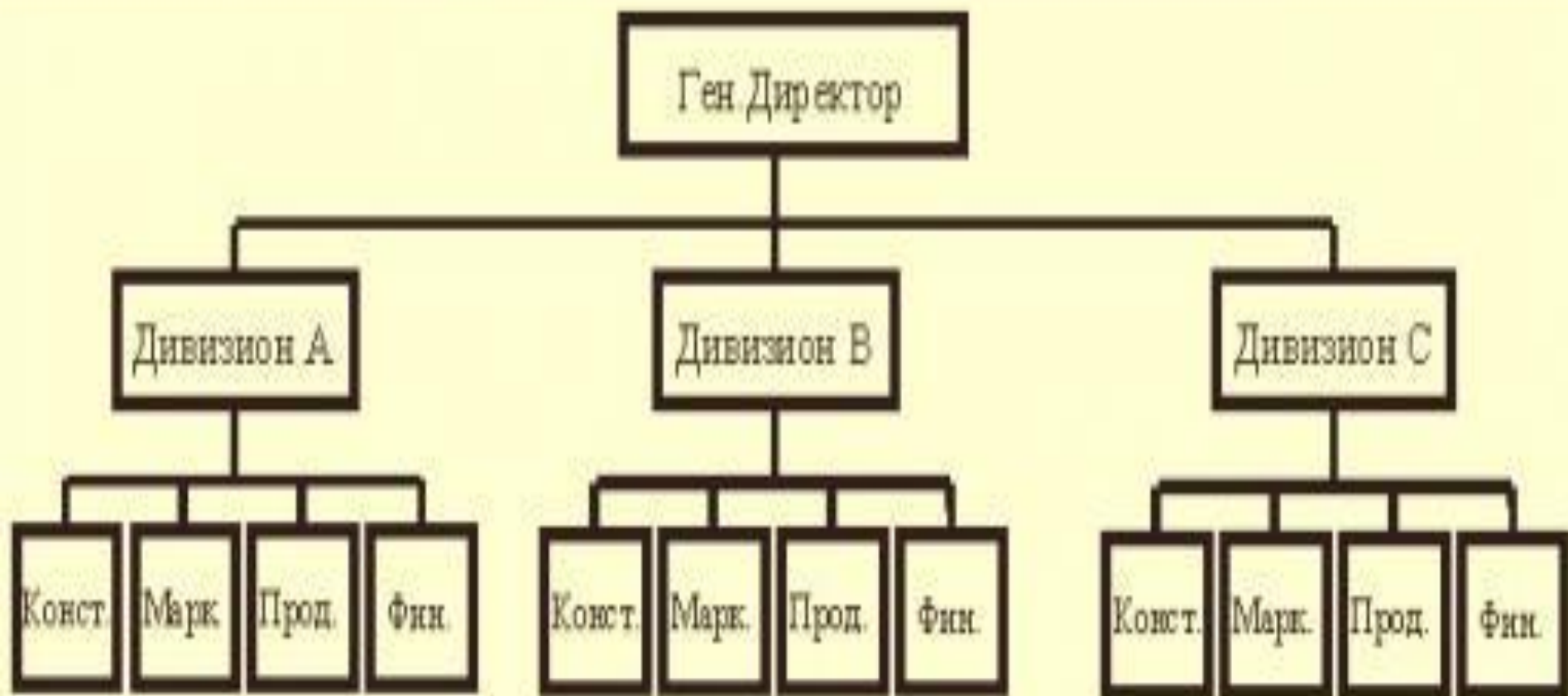
Структуру управления, основанную на выделении достаточно самостоятельных подразделений, называют **дивизиональной**. Название происходит от division (англ.) – деление, разделение; отдел, отделение, раздел, часть; дивизия.

# Дивизиональная структура

Используются следующие принципы создания подразделений в рамках **дивизиональной структуры** (принципы обособления):

- А) **рыночный или потребительский** (удовлетворение потребностей в продукции и услугах определенной группы клиентов);
- Б) **территориальный** (удовлетворение потребностей в продукции и услугах клиентов на определенной территории);
- В) **продуктовый** (удовлетворение потребностей клиентов в продукции и услугах данного вида);
- Г) **инновационный** (освоение и производство принципиально новой продукции и услуг).

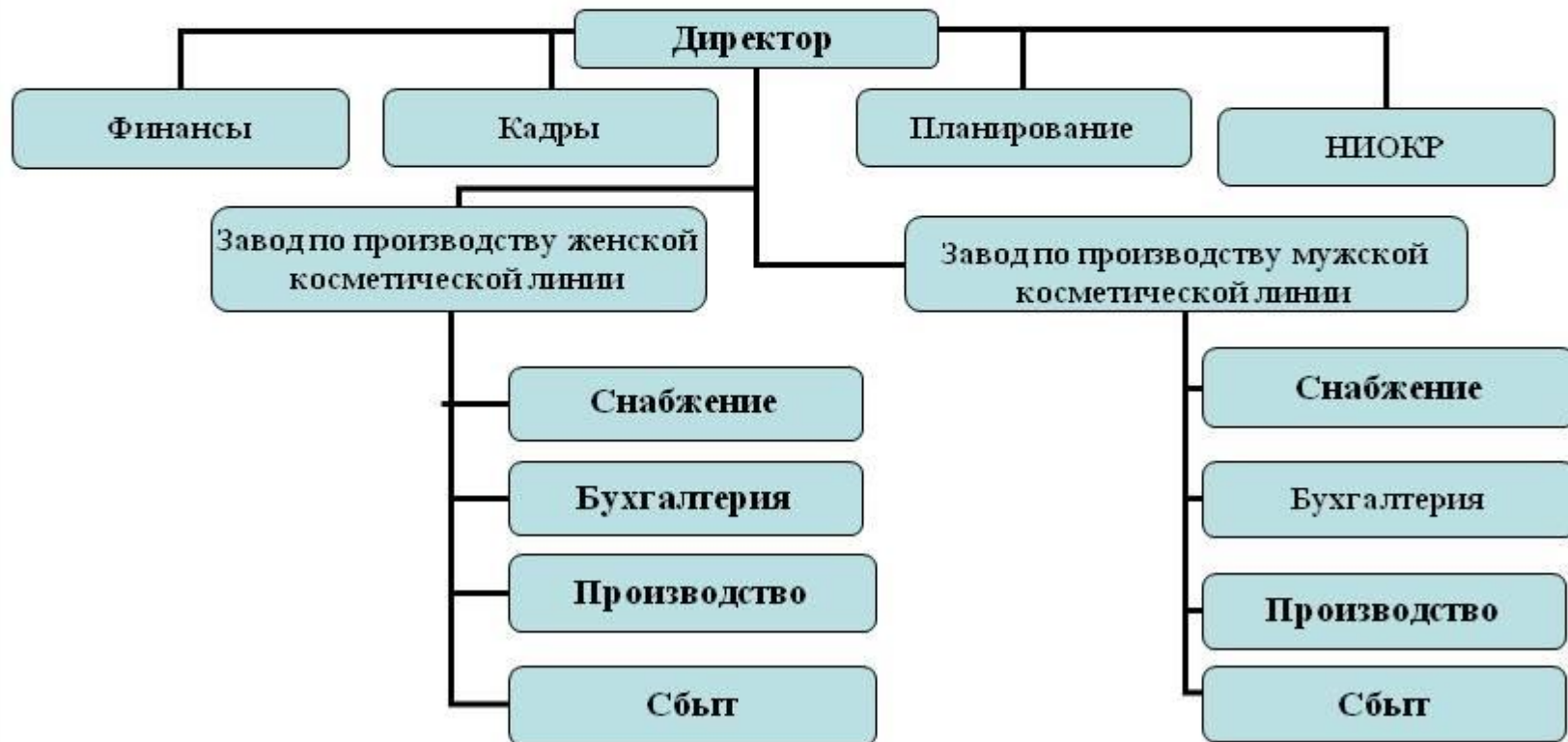
# Дивизиональная структура



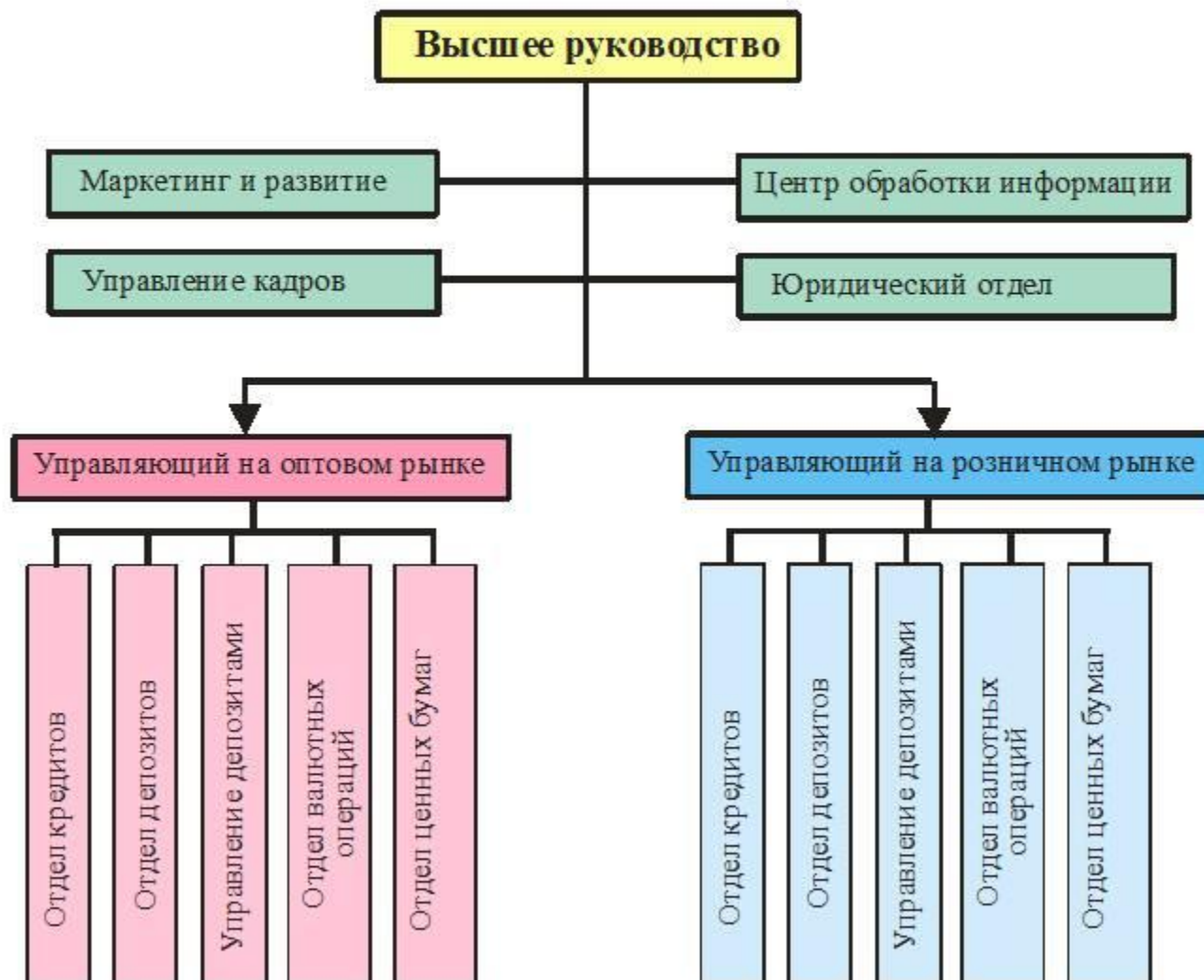
# Дивизионально-продуктовая структура организации



# Потребительская дивизиональная организационная структура



# ДИВИЗИОННАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ





# Региональная дивизиональная организационная структура



# Дивизиональная структура



# Дивизиональная структура

Типы связей между предприятиями, входящими в **дивизиональную организационную структуру**, могут быть различными. В акционерном холдинге, когда материнская фирма владеет контрольными пакетами акций остальных фирм, связи являются финансовыми. В акционерном обществе с дочерними компаниями к финансовым связям добавляются технологические, а в непосредственно в акционерном обществе – еще и

административные

# Дивизиональная структура

## Плюсы:

- наличие тенденций к децентрализации;
- высокая степень самостоятельности дивизионов;
- разгрузка менеджеров базового звена управления;
- высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;
- развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков.

# Дивизиональная структура

## **Минусы:**

- появление дублирующих функций в дивизионах;
- ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
- частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;

# Адаптивные организационные структуры

**Адаптивными организационными структурами называют структуры, которые быстро приспосабливаются к требованиям внешней и внутренней среды. Среди них обычно выделяют проектные, матричные, программно-целевые, фрагментарные.**

# Матричная организационная структура

**Матричная организационная структура** – это совокупность временных рабочих групп (проектов) в рамках организации или подразделения. **Ее достоинства** - позволяет быстро маневрировать ресурсами; обеспечивает высокую целевую ориентацию работ. **Недостатки** - трудна в формировании и управлении; непригодна для работы в критических ситуациях.

# Матричная организационная структура

**Матричный подход** состоит в **сосуществовании дивизиональных и функциональных командных цепочек**, в результате пересечения которых возникает **двойная цепь подчинения**: сотрудники при этом подотчетны двум непосредственным руководителям – менеджеру по проекту или продукции, в разработку или реализацию которого вовлечены, и руководителю функционального отдела

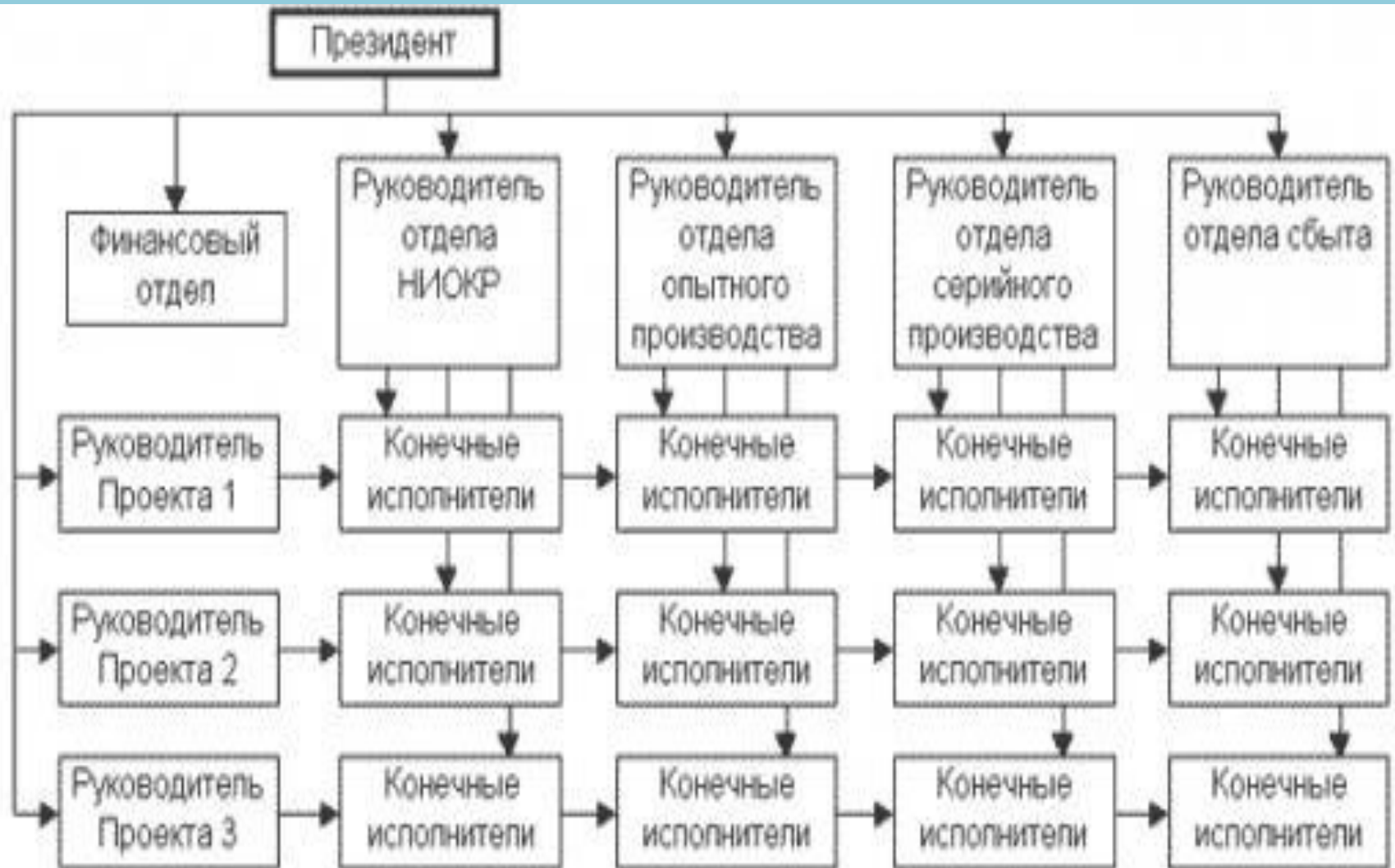


# Функционирование управленческих структур

**В матричной структуре управления руководитель подразделения осуществляет следующие функции:**  
административную; обеспечения ресурсами; организационного контроля.

**А руководитель проекта осуществляет иные функции:** методологического обеспечения, координации, текущего и итогового контроля.

# Матричная организационная структура



# Матричная организационная структура

## Плюсы:

- позволяет преодолевать внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации
- не нарушается принцип централизованного руководства
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков.

# Матричная организационная структура

## Минусы:

- Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения.
- При этой структуре управляющий производственным отделением обязан вести подготовку производства, рационально организуя труд, при оптимальном использовании сырьевых, материальных и энергетических ресурсов и осуществлять контроль над работой подчиненных.

# Функционирование управленческих структур

В целом **бюрократические структуры** лучше соответствуют компаниям, функционирующим в условиях стабильной внешней среды, а **адаптивные-фирмам**, вынужденным работать в условиях, которые меняются очень быстро.

# Фрагментарная организационная структура

**Фрагментарная организационная структура** – совокупность автономных и полуавтономных подразделений (бригад, комитетов, комиссий, творческих групп), работающих самостоятельно над несвязанными друг с другом проблемами инновационного характера. Пример – выполнение фундаментальных научно-исследовательских работ в рамках академического НИИ.

# Функционирование управленческих структур

- **Управленческая структура** – упорядоченная совокупность субъектов управления (подразделений, должностей) и связей между субъектами управления.
- На управленческую структуру влияют различные факторы. Прежде всего - масштабы и организационная структура организации. Большое значение имеют характер деятельности организации и территориальное размещение подразделений, особенности специализации производства и используемые технологии. Весьма существенны сложившиеся затраты на управление, наличие людей, имеющих необходимую квалификацию и навыки.

# Функционирование управленческих структур

**Уровень руководства** – это место менеджера в иерархической системе управления. На высшем уровне руководства находятся первые лица – руководители организации (top-managers – топ-менеджеры). Это – верхушка иерархии. У них нет непосредственных начальников, зато есть подчиненные-управленцы (т.е. руководители, менеджеры). Примерами являются директор завода и главный инженер.



# Функционирование управленческих структур

- **К нижнему уровню руководства** относятся линейные менеджеры, руководящие непосредственными исполнителями. У линейных менеджеров есть непосредственные начальники, но среди их подчиненных менеджеров нет. Примеры – бригадир и мастер на одном из участков завода.
- **Менеджеры среднего уровня** руководства подчиняются менеджерам более высокого уровня управленческой иерархии и сами имеют в подчинении менеджеров. Начальник участка и начальник цеха, в который входят несколько участков – руководители среднего

# Функционирование управленческих структур

**Норма управляемости** (диапазон контроля) – число работников, которыми может эффективно управлять руководитель. На высшем уровне руководства – это 3-5 человек. На среднем – 10-12 человек. На низшем – до 25-30 человек. Норма управляемости определяется содержанием работ и уровнем управления. Она влияет на число нижестоящих подразделений и число дальнейших уровней управления.