



Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Термин «организация» с французского переводится как строение, устройство чего-либо. В менеджменте это понятие используется для обозначения совокупности людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, обязанностей и на основе определенной структуры.

Понятие «структура» в переводе с латинского обозначает расположение и связь составных частей чего-либо, строение. В теории менеджмента словосочетание «организационная структура» чаще всего используется для обозначения внутреннего строения организации, совокупности взаимосвязей между подразделениями и членами организации.

Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Организационная структура — один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления — это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационная структура в системе управления имеет скелетообразующее значение, т.е. является хребтом организации. Она отражает уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-технологической зрелости, формы организации производства и другие объективные признаки развития объекта и субъекта управления, ее философию и стратегию.

## **Понятие организационной структуры.**

Организационная структура управления» (ОСУ) или «структура управления организацией» — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

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 организационной структуре управления (ОСУ) формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

## **2. Типы организационных структур управления.**

Существует множество типов структур управления и их модификаций, адаптированных к конкретным условиям функционирования организаций,— сложных, многофункциональных и чрезвычайно гибких. Они мало чем напоминают структуры начала XX в., когда зарождался менеджмент, но в них довольно четко проглядывают «родовые» черты их «прародителей»: все они выросли из линейно-функциональных структур того периода. В принципе современные организационные структуры успешно функционируют до тех пор, пока остаются верными основополагающим идеям и правилам линейно-функционального управления.

### **2.1. Линейная**

Линейная структура управления является простейшей, сущность которой состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность.[6]

Другими словами все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь

воздействия на подчиненных.

Руководитель

Линейный руководитель Линейный руководитель

Исполнитель 1 Исполнитель 2 Исполнитель 1 Исполнитель 2

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с неотложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями и т. д.

Настоящая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, фирмами одной или несложной технологии.

Преимуществом линейной структуры является простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи, с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Кроме этого, повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личной ответственностью за конечные результаты деятельности своего подразделения.[7]

Среди недостатков отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления.[8]

Структура предъявляет очень высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять.

## **2.2. Функциональная**

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что при сохранении единоначалия по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, разработки которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.[9]

Руководитель

Производство Маркетинг Финансы

Исполнитель 1 Исполнитель 2 Исполнитель 3 Исполнитель 4 Исполнитель 5  
Исполнитель 6

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения соответствует наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия. Традиционные функциональные подразделения предприятия – это отделы производства, маркетинга, финансов. Эти широкие области функций, имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей. Если размер организации (отдела) велик, то основные функциональные отделы можно разбить на более мелкие функциональные подразделения (вторичные или производные).

Суть заключается в максимальном использовании преимуществ специализации и избежание перегрузки руководства.[10] Руководители функциональных служб отвечают за выполнение соответствующих функций и по этим вопросам дают распоряжения нижестоящим подразделениям. При такой структуре достигается высокий уровень специализации, что позволяет разрабатывать более обоснованные и квалифицированные решения. Подобная система предполагает большое количество отделов и множество каналов, по которым отдаются распоряжения. Нижестоящие подразделения получают распоряжения от нескольких вышестоящих органов и не всегда знают, как их согласовать на среднем и низшем уровне, что приводит к ослабеванию горизонтальных связей.

Функциональную структуру целесообразно использовать на предприятиях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требующих стандартных управленческих решений.

К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.[11] Основные преимущества структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций и расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Но функциональная структура имеет и свои недостатки.

Специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации, что увеличивает конфликтность между отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до исполнителя становится слишком длинной.

Также к числу недостатков можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительную процедуру принятия решений и иерархию в структуре взаимоотношений;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, т. к. каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемым работниками и нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.[12]

### **2.3. Линейно-функциональная**

Основу структуры составляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.).[13] Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной

структуры функциональных подразделений.

Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решения, вступающих в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.

Руководитель

Подразделение А Подразделение Б Функциональные службы

Исполнитель 1 Исполнитель 2 Исполнитель 3 Исполнитель 4 Исполнитель 5  
Исполнитель 6

Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями.

Основным достоинством данной структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым компетентность управления в целом.[14]

Использование линейно-функциональной структуры эффективно на предприятиях, осуществляющих рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. Все достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники.[15]

Преимуществом линейно-функциональной структуры является ее простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом.

Недостатки усугубляются на практике за счет: несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышение норм управляемости у директоров и их заместителей; формирование нерациональных информационных потоков; чрезмерная централизация специфики работы различных подразделений; слабые связи между функциональными подразделениями; отсутствие необходимых нормативных и

регламентирующих документов.[16]

Дальнейшим развитием и модификацией линейно-функциональной структуры является линейно-штабная структура, суть которой заключается в том, что функциональные руководители получают в свое распоряжение развитые обособленные функциональные подразделения (финансовое управление, управление снабжения и т. д.), которые могут самостоятельно вести работу с производственными подразделениями, в том числе и на коммерческой основе.

Руководитель организации

Штаб руководителя организации

Руководитель подразделения Руководитель подразделения

Штаб руководителя подразделения Штаб руководителя подразделения

Главная задача линейных руководителей заключается в координации действий функциональных звеньев и направление их в русло общих интересов организации.

#### **2.4. Дивизионная**

Первые разработки концепции и начало внедрения дивизионных структур управления относятся в 20-м годам, а пик их промышленного использования приходится на 60-70-е годы XX века.

Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупные организации, которые в рамках гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставляя им оперативную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т. д.[17]

Структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие (менеджеры), возглавляющие



производственные отделения.

Производственные отделения могут строиться по трем критериям:

1. по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая ориентация);
2. по ориентации на потребителя (потребительская ориентация);
3. по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Соответственно, модернизациями дивизиональных структур являются дивизионально-региональная, дивизионально-технологическая и дивизионально-продуктовая структуры управления.[18]

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры.

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам, руководство по которым передаются одному лицу – ответственному за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

Некоторые предприятия производят большой ассортимент товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет свои специфические потребности. Если два и более таких элемента становятся особенно важными для предприятия, оно может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей.

Данный тип организационной структуры находит применение в специфических областях, например, в сфере образования, где наряду с традиционными программами общеобразовательных программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации и т. д.

Примером активного пользования данной организационной структуры являются коммерческие банки, а также торговые фирмы, торгующих оптом и в розницу.

Если деятельность предприятия охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то более целесообразным является

применение организационной структуры по территориальному принципу, т. е. по месту расположения ее подразделений.

Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь предприятия с клиентами, а также связь между его подразделениями. Наглядным примером могут служить сбытовые подразделения крупных предприятия. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает большие географические зоны, которые в свою очередь делятся на более мелкие подразделения, поделенные на еще более мелкие блоки.[19]

Различные типы дивизиональной структуры имеют одну и ту же цель – обеспечить более эффективную реакцию предприятия на этот или иной фактор окружающей среды.

Продуктовая структура позволяет легко справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей.

Региональная – более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения рыночных зон.

Структура, ориентированная на потребителя – дает возможность наиболее качественно учитывать запросы тех потребителей, от которых предприятие более всего зависит.

Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на одном из приведенных факторов, который наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов предприятия и достижение его целей.

Дивизиональная структура существенно ускоряет реакцию предприятия на изменение внешней среды. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения рассматриваются как центры прибыли, активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Недостатки структуры привели к иерархичности – вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней управления для координации

работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

## **2.5. Адаптивные**

Адаптивные или органические структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды.

Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Существует два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

**Проектная** структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий т. п.).

Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями и несет ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходованием ресурсов и за материальное поощрение работающих.

В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.[20]

Руководители проектов сами формируют команды работников, распределяют задачи между работниками. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность.

Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и усложняет поддержание

и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого.

При этом от руководителя требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.[21]

**Матричная** структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.[22] Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь его часть, при этом успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности. Матричная структура представляет собой попытку использовать преимущества как функционального, так и проектного принципа построения организации и по возможности избежать их недостатков.

Преимущества матричной структуры управления:

- позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами;
- существует возможность гибкого перераспределения кадров в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта;
- дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур, что достигается за счет создания должности руководителя проекта, координирующего все связи между участниками проекта, работающих в различных функциональных отделах.

Недостатки структуры характеризуются сложностью, а иногда и непонятностью ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что приводит к конфликтам и трудностям в принятии решений. Наблюдается наиболее сильная зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.

Несмотря на все эти сложности, матричная организация используется во многих отраслях промышленности, а также в некоторых отраслях непромышленной сферы, где необходимо единое руководство различными отделами и службами, разрабатывающими проект.

## **Заключение**

Таким образом, создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только вид организации, но и порядок ее функционирования.

Организационная структура включает в себя две составные части:

— структура – форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему практически и независимо от ее элементов и целей;

— организация – форма упорядоченности элементов системы внутри и вне ее непосредственно зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно подчиняться производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

Можно выделить два типовых подхода, получившие наибольшее распространение: иерархический и органический. Иерархический тип структуры управления имеет много разновидностей: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная. Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Все виды сводятся к следующим типам организационных структур:

1. линейная структура – управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом, получающий официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность.

2. функциональная структура – при сохранении единоначалия по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, разработки которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления. С увеличением размеров и развитием концентрации производства возникла необходимость в приемлемых формах управления, соответствующие характеру новых требований производства. В результате чего были созданы комбинированные структуры:

3 линейно-функциональные – основу оставляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений;

— линейно-штабные – суть заключается в том, что функциональные руководители получают в свое распоряжение развитые обособленные функциональные подразделения (финансовое управление, управление снабжения и т. д.), которые могут самостоятельно вести работу с производственными подразделениями, в том числе и на коммерческой основе.

4. Дивизиональная структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения, которые могут строиться по трем критериям:

— по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая ориентация);

— по ориентации на потребителя (потребительская ориентация);

— по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Соответственно модернизациями дивизиональных структур являются дивизионально-региональная, дивизионально-технологическая и дивизионально-продуктовая структуры управления.

5. Адаптивные или органические структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды и ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Существует два типа адаптивных структур:

проектный – формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий т. п.);

матричный – представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю, функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Однако ни одна из перечисленных структур в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь на малом предприятии. На подавляющем большинстве предприятий используется смешанный тип управления. В одних случаях — это простое сочетание перечисленных форм, когда в нижнем звене — на уровне бригады — применяется линейная, в среднем — на уровне цеха — функциональная, а на уровне предприятия — линейно-функциональная и частично матричная форма. Чаще, однако, встречается синтез различных форм, когда они действуют солидарно на всех уровнях хозяйственной иерархии.

Описываемые типовые варианты структуры используются только как фон для определения главного: какие компоненты могут быть положены в основу организационной структуры современного предприятия, как они влияют на его деятельность и как их следует сочетать для достижения желаемых результатов.