

# Организационные структуры управления

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент  
кафедры «Технологии и  
организации предприятий  
питания»,  
РЭУ имени Г.В.Плеханова*

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

## Организационная структура

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

# Тема: Организационная структура управления предприятием

- **СОВОКУПНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗВЕНЬЕВ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ РАСПОЛАГАЕТСЯ В СТРОГОЙ СОПОДЧИНЕННОСТИ И ОБЕСПЕЧИВАЕТ ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ УПРАВЛЯЮЩЕЙ И УПРАВЛЯЕМОЙ СИСТЕМАМИ.**
- **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ СОСТАВА, СООТНОШЕНИЯ, РАСПОЛОЖЕНИЯ И ВЗАИМОСВЯЗИ ОТДЕЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ. СОЗДАНИЕ ТАКОЙ СТРУКТУРЫ НАПРАВЛЕНО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, НА РАСПРЕДЕЛЕНИЕ МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ.**

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

**В рамках организационной структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления.**

**С этой позиции ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.**

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ ВЫДЕЛЯЮТСЯ  
СЛЕДУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ:

- ЗВЕНЬЯ (ОТДЕЛЫ),
- УРОВНИ (СТУПЕНИ) УПРАВЛЕНИЯ
- СВЯЗИ – ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ И ВЕРТИКАЛЬНЫЕ.

# Тема: Организационная структура управления предприятием

- К ЗВЕНЬЯМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ ОТДЕЛЬНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, ВЫПОЛНЯЮЩИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛИБО ИХ ЧАСТЬ (НАПРИМЕР, МЕНЕДЖЕРЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И КООРДИНАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕСКОЛЬКИХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ).
- В ОСНОВЕ ОБРАЗОВАНИЯ ЗВЕНА УПРАВЛЕНИЯ ЛЕЖИТ ВЫПОЛНЕНИЕ ОТДЕЛОМ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. УСТАНОВЛИВАЮЩИЕСЯ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ СВЯЗИ ИМЕЮТ ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР.

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

**ПОД УРОВНЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПОНИМАЮТ СОВОКУПНОСТЬ ЗВЕНЬЕВ УПРАВЛЕНИЯ, ЗАНИМАЮЩИХ ОПРЕДЕЛЕННУЮ СТУПЕНЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ.**

**СТУПЕНИ УПРАВЛЕНИЯ НАХОДЯТСЯ В ВЕРТИКАЛЬНОЙ ЗАВИСИМОСТИ И ПОДЧИНЯЮТСЯ ДРУГ ДРУГУ: МЕНЕДЖЕРЫ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ СТУПЕНИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ КОНКРЕТИЗИРУЮТСЯ И ДОВОДЯТСЯ ДО НИЖЕСТОЯЩИХ ЗВЕНЬЕВ.**

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

- В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ВЫДЕЛЯЕТСЯ ВЕРТИКАЛЬНОЕ И ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.
- ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА ВОЗНИКАЕТ ПРИ НАЛИЧИЕ НЕСКОЛЬКИХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ УПРАВЛЯЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО И НИЗШЕГО УРОВНЕЙ, ТО ЕСТЬ В ФОРМАЛЬНОМ СМЫСЛЕ ОБЛАДАЕТ БОЛЬШЕЙ ВЛАСТЬЮ И СТАТУСОМ.

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

**ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ ПОДЧИНЕНИЯ БЫВАЮТ ДВУХ ВИДОВ:**

- **ЛИНЕЙНЫЕ СВЯЗИ ПОДЧИНЕНИЯ** – ОЗНАЧАЮТ ПОДЧИНЕНИЕ ЛИНЕЙНЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ;
- **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ ПОДЧИНЕНИЯ** ИМЕЮТ МЕСТО ПРИ ПОДЧИНЕНИИ ПО ОПРЕДЕЛЕННОЙ ГРУППЕ ПРОБЛЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ.

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

**ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ**  
ОТРАЖАЕТ СТЕПЕНЬ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА  
МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ ЕДИНИЦАМИ. ЧЕМ  
БОЛЬШЕ В ОРГАНИЗАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ СФЕР,  
ТРЕБУЮЩИХ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ  
ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ТЕМ БОЛЕЕ  
ГОРИЗОНТАЛЬНО СЛОЖНОЙ ОНА ЯВЛЯЕТСЯ.

**ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ**  
НАПРАВЛЕНА НА ДИФФЕРЕНЦИАЦИЮ  
ФУНКЦИЙ И ОХВАТЫВАЕТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ  
РАБОТЫ (СОЕДИНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ  
ОТДЕЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ) И ОПРЕДЕЛЕНИЕ  
ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ВИДАМИ  
РАБОТ, КОТОРЫЕ МОГУТ ВЫПОЛНЯТЬСЯ  
ОДНИМ ИЛИ НЕСКОЛЬКИМИ РАЗЛИЧНЫМИ  
ЛИЦАМИ.

# Тема: Организационная структура управления предприятием

---

**В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ  
НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕНЫ  
СЛЕДУЮЩИЕ ТИПЫ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР:**

- **ЛИНЕЙНАЯ;**
- **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ;**
- **ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ.**
- **ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ.**

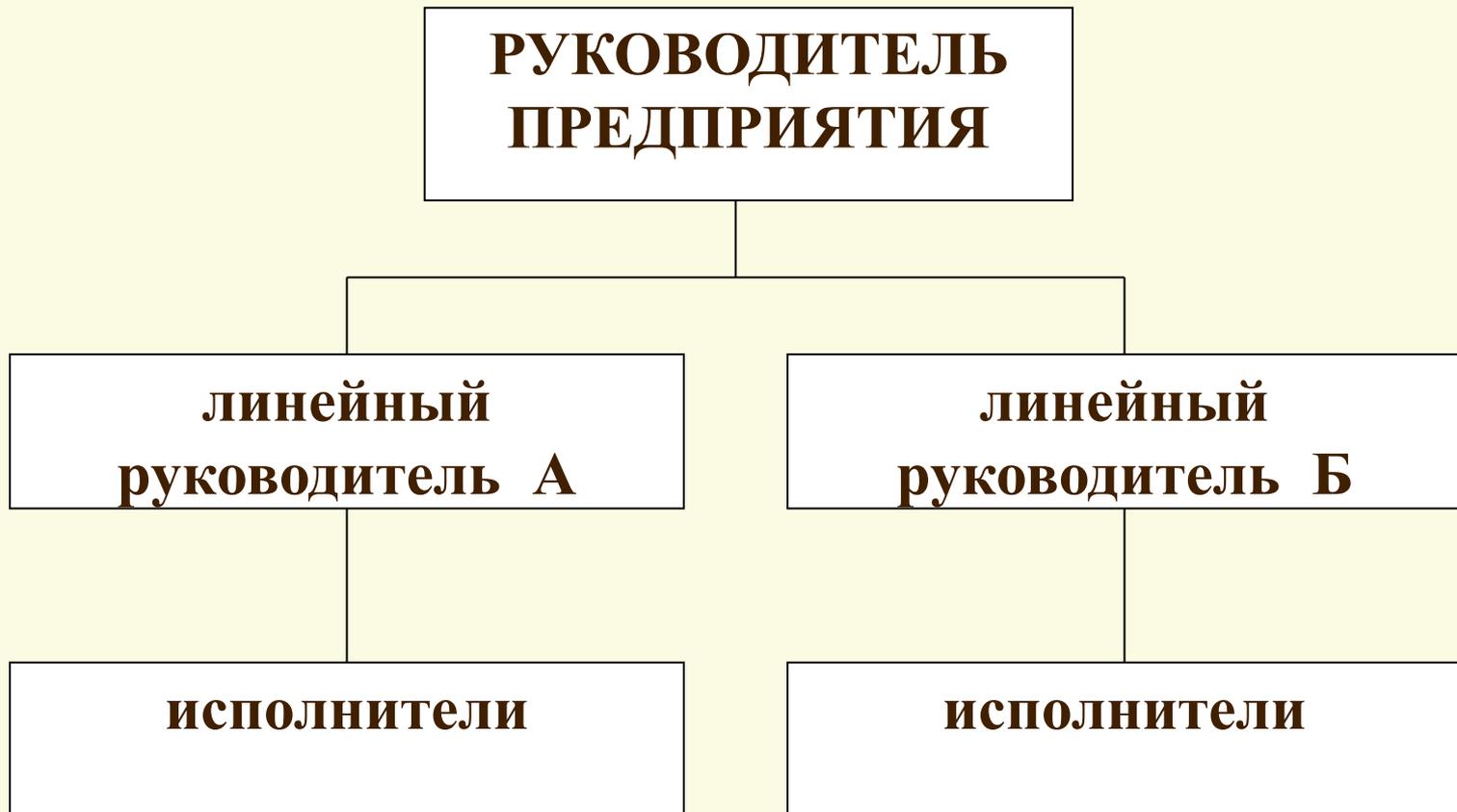
## Тема: **ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.**

---

**ЛИНЕЙНЫЕ СВЯЗИ ОТРАЖАЮТ ДВИЖЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИНФОРМАЦИИ, ИСХОДЯЩИХ ОТ ТАК НАЗЫВАЕМОГО ЛИНЕЙНОГО МЕНЕДЖЕРА, ТО ЕСТЬ ЛИЦА, ПОЛНОСТЬЮ ОТВЕЧАЮЩЕГО ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ (КАК ПРАВИЛО, НЕБОЛЬШОЙ) ИЛИ ЕЕ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ (В КРУПНОЙ ФИРМЕ).**

**ЭТО ОДНА ИЗ ПРОСТЕЙШИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ. ОНА ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ТЕМ, ЧТО ВО ГЛАВЕ КАЖДОГО СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НАХОДИТСЯ РУКОВОДИТЕЛЬ, НАДЕЛЕННЫЙ ВСЕМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЙ ВСЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

# Тема: **ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.**



## **ТЕМА: ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

---

- **единство и четкость распоряжений;**
- **согласованность действий исполнителей;**
- **простота управления (один канал связи);**
- **четко выраженная ответственность;**
- **оперативность в принятии решений;**
- **личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.**

## **ТЕМА: НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

---

- **высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;**
- **отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;**
- **перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;**
- **концентрация власти в управляемой верхушке.**

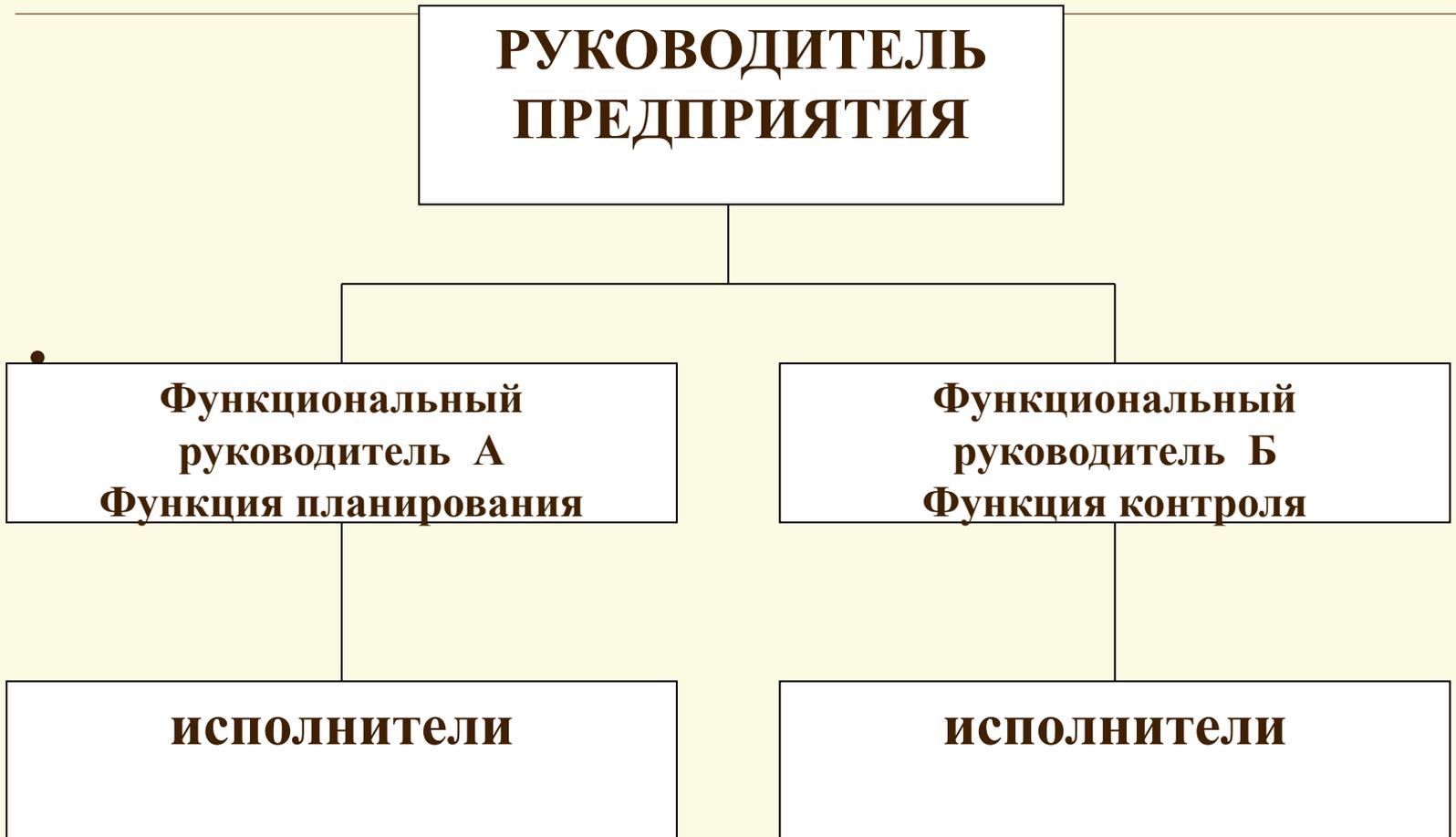
## Тема: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.

---

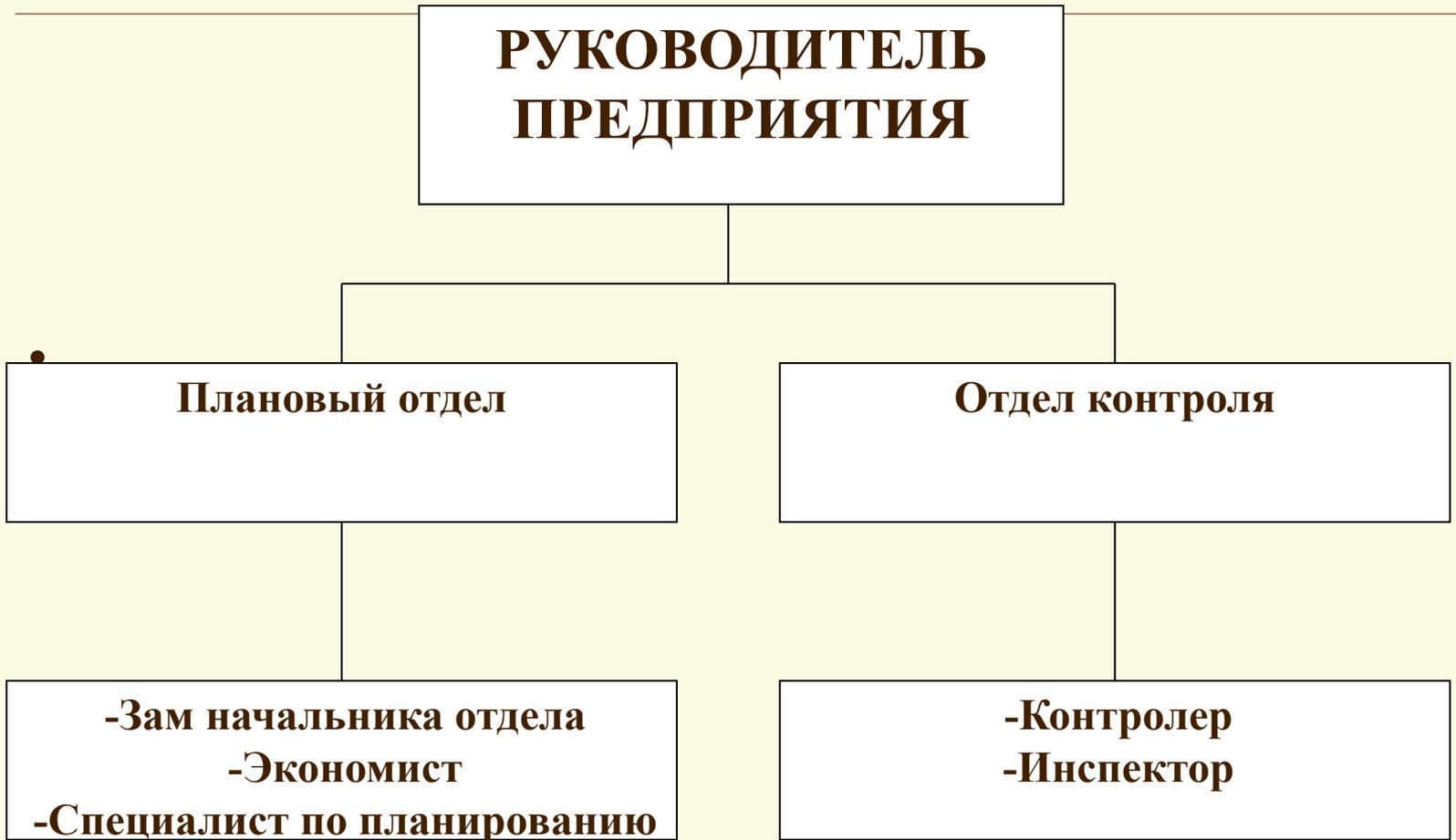
Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления

Смысл функциональной структуры состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов в конкретной области.

**Тема: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.**



**Тема: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.**



# **Тема: ПРЕИМУЩЕСТВА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

---

- **высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;**
- **освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;**
- **стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;**
- **исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;**
- **уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.**

# **Тема: НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

---

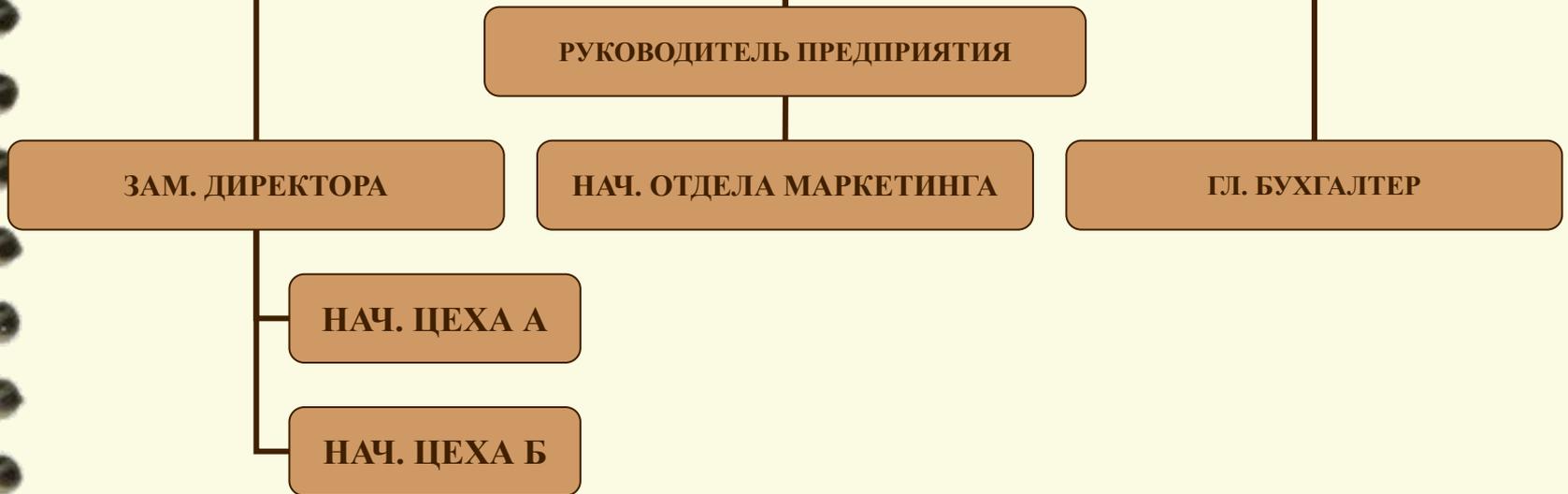
- **реализации целей и задач «своих» подразделений;**
- **трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;**
- **появление тенденций чрезмерной централизации;**
- **длительность процедур принятия решений;**
- **относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.**

## Тема: **ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.**

---

- При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.
- При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.)

# Тема: ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.



# Тема: ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.

---

- лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

# **Тема:        НЕДОСТАТКИ        ЛИНЕЙНО- ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ        СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

---

- **отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;**
- **недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решения, как правило, в его реализации не участвует;**
- **чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.**

# Тема: ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

---

- Дивизиональная (от английского *division* – подразделение) структура стала завоевывать популярность в 50-х годах. Именно тогда США и другие развитые страны охватила вторая волна специализации управления (первая в конце прошлого века привела к созданию линейно-функциональной структуры).
- На этот раз западные корпорации децентрализовывали управление, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность производственным единицам.

# Тема: ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Различия между линейно-функциональной и дивизиональной структурами состоят в следующем. Если первая строится по "шахматному" принципу, когда на каждую из функций – линейную или штабную – формируется система служб ("шахта"), пронизывающая всю компанию сверху донизу, то при дивизиональной структуре эти "шахты" как бы «выкапываются» на уровне производственных отделений.

# Тема: ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

---

Иными словами, подразделения получают кроме линейной еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т.д.), которая и позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции. В результате управленческие ресурсы высшего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

**Тема: АДАПТИВНЫЕ (ОРГАНИЧЕСКИЕ) ТИПЫ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР: ПРОЕКТНАЯ,  
МАТРИЧНАЯ, БРИГАДНАЯ И Т.Д.**

**ЭТИ СТРУКТУРЫ СТАЛИ СЛЕДУЮЩИМ ШАГОМ В  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СЛОЖИВШИХСЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ, А  
ПО СУЩЕСТВУ, ОНИ СТАЛИ СЛЕДУЮЩИМ  
ЭТАПОМ РАЗВИТИЯ ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ  
СТРУКТУРЫ – КОГДА ПОСТРОЕНИЕ ДИВИЗИОНОВ  
ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НЕ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ  
ПРИНЦИПУ, А ПО ПРОЕКТАМ.**

**ПРИ ЭТОМ ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ УСЛОВИЙ  
НАЙМА РАБОТНИКОВ СЛУЖИТ ОТКАЗ ОТ  
ЖЕСТКОГО ЗАКРЕПЛЕНИЯ ЕГО ЗА КОНКРЕТНЫМ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, КОМПАНИЯ  
ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НЕКИЙ МАССИВ  
ПЕРСОНАЛА, ВРЕМЕННО ОБЪЕДИНЯЕМОГО ПО  
ОПРЕДЕЛЕННЫМ ПРИНЦИПАМ В ДИВИЗИОНЫ,  
ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ  
КОНКРЕТНЫХ ПРОЕКТОВ.**

## Тема: МАТРИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

- Матричная структура представляет собой тип организационной структуры управления построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

# Тема: МАТРИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ



## Тема: МАТРИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

---

- Матричная структура обычно охватывает часть организации, имеющей отношение к реализации конкретных проектов. При этом успех применения такой организационной структуры управления зависит от квалификации руководителей проектов

## Тема: ПРЕИМУЩЕСТВА МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

---

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества оказываемых услуг и повышения эффективности использования ресурсов;
- вовлечение руководителей почти всех уровней в сферу активной творческой деятельности;

## Тема: ПРЕИМУЩЕСТВА МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при одновременной реализации нескольких проектов;
- повышение личной ответственности руководителя за проект в целом и его элементы;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию у сотрудников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также других профессиональных навыков

## Тема: НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

---

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении рабочего времени сотрудников могут нарушить стабильность функционирования фирмы;
- возникают трудности в установлении ответственности за работу подразделения;
- трудности в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;

## Тема: НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

---

- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта от своих подразделений.