

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:**

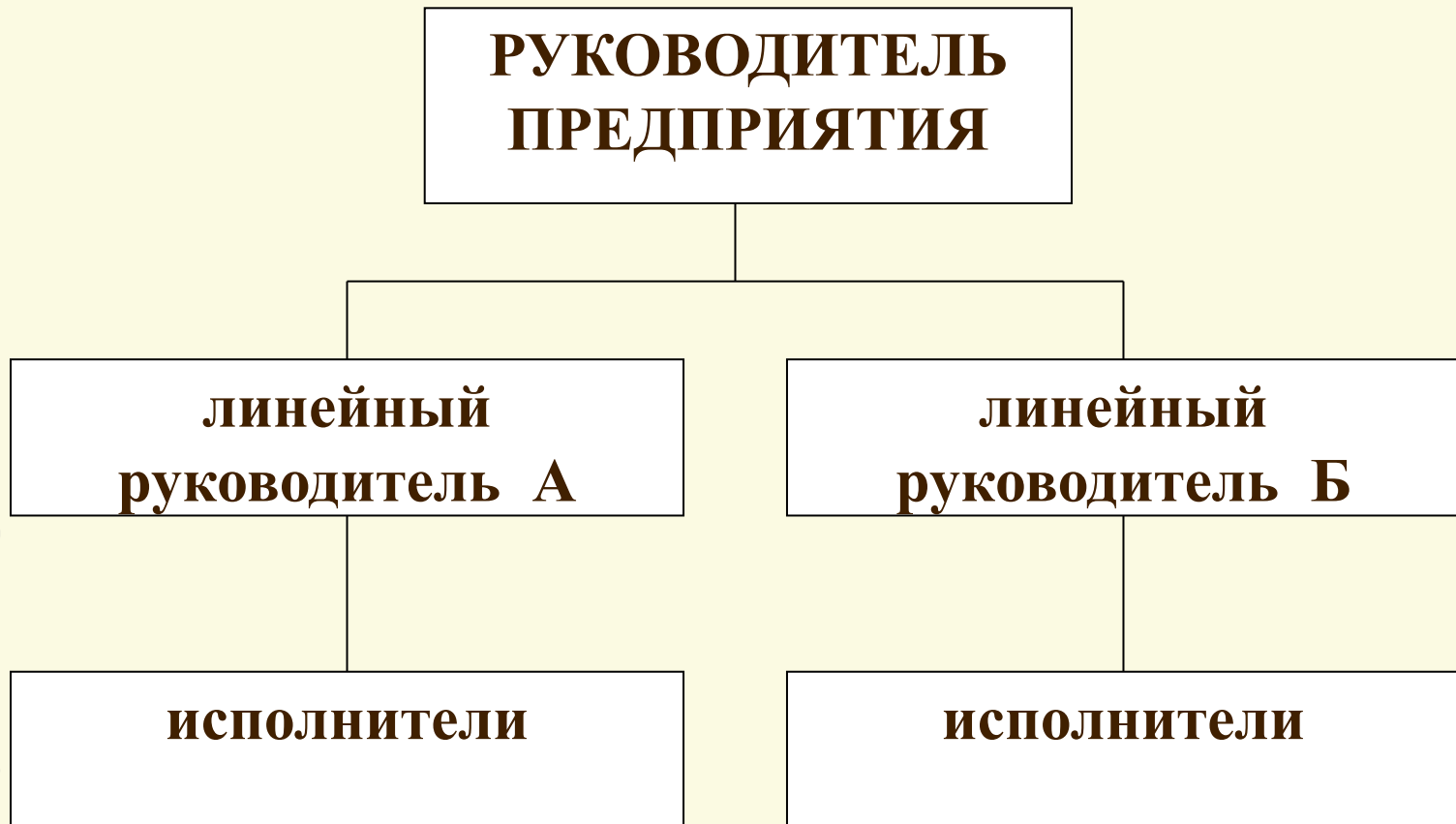
- **ЛИНЕЙНАЯ;**
- **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ;**
- **ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ.**
- **ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ.**

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.

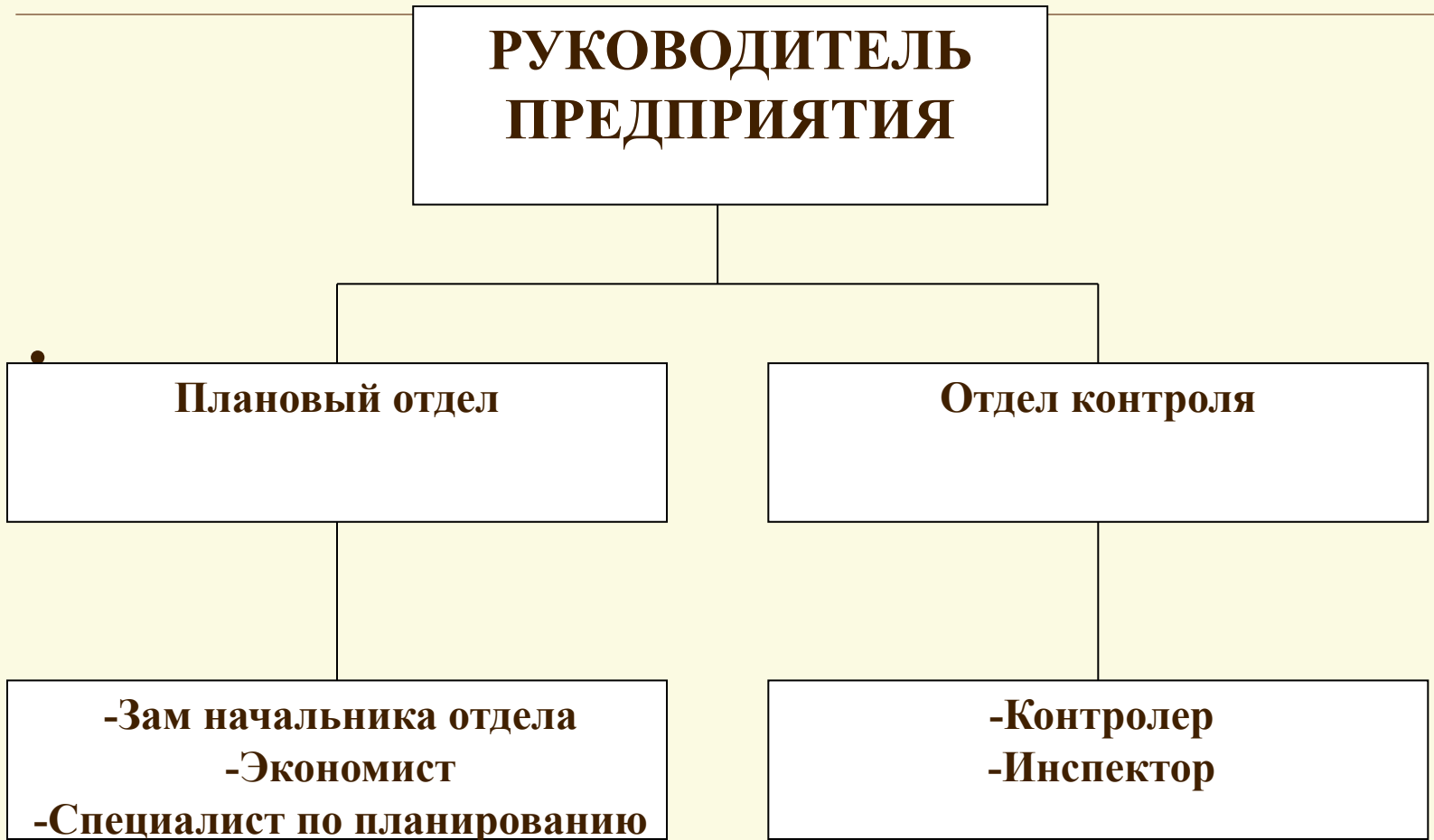
Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления

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.**

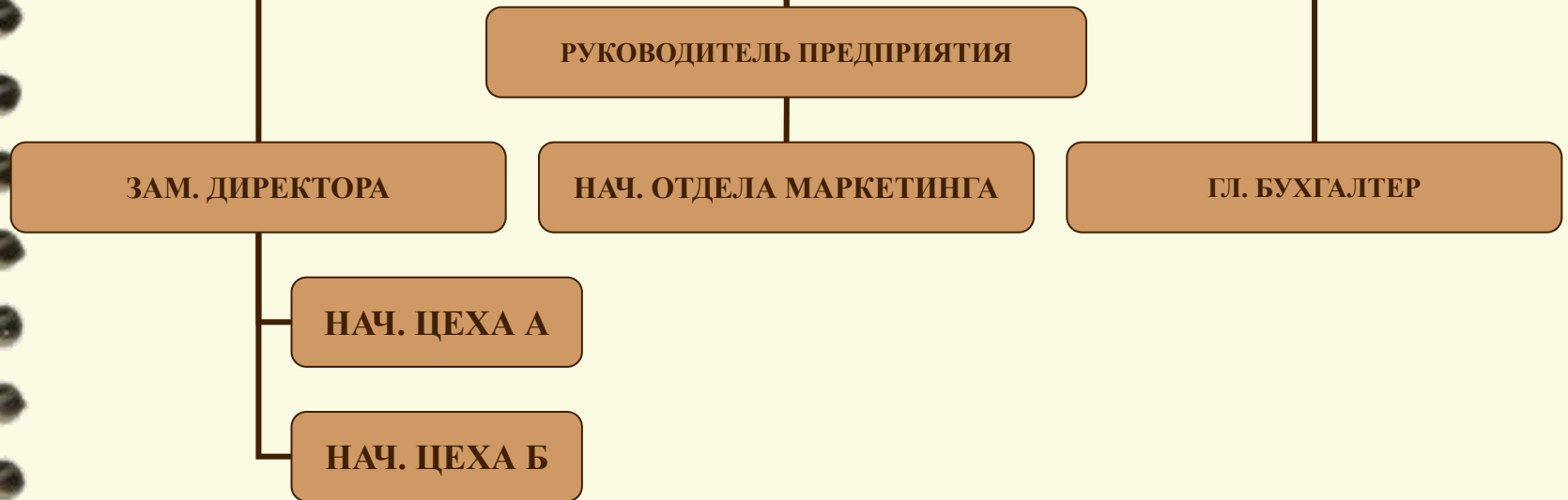
Тема: НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.

- **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.**

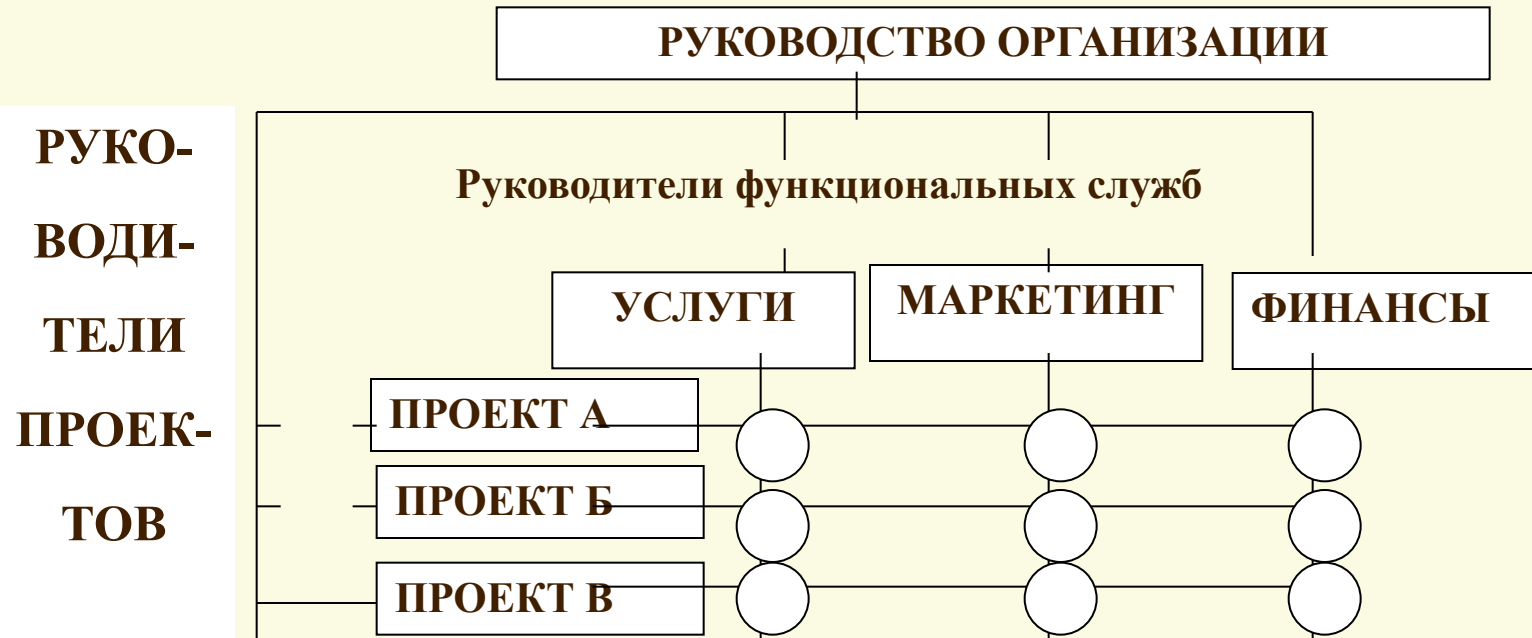
**ЭТИ СТРУКТУРЫ СТАЛИ СЛЕДУЮЩИМ ШАГОМ В
СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СЛОЖИВШИХСЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ, А
ПО СУЩЕСТВУ, ОНИ СТАЛИ СЛЕДУЮЩИМ
ЭТАПОМ РАЗВИТИЯ ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ
СТРУКТУРЫ – КОГДА ПОСТРОЕНИЕ ДИВИЗИОНОВ
ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НЕ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ
ПРИНЦИПУ, А ПО ПРОЕКТАМ.**

**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.