

# Организационные структуры

**Организационная структура** (*Organizational structure*) — документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия.

Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы — графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

В практике управления принято выделять два типа организационных структур (рис. 2).



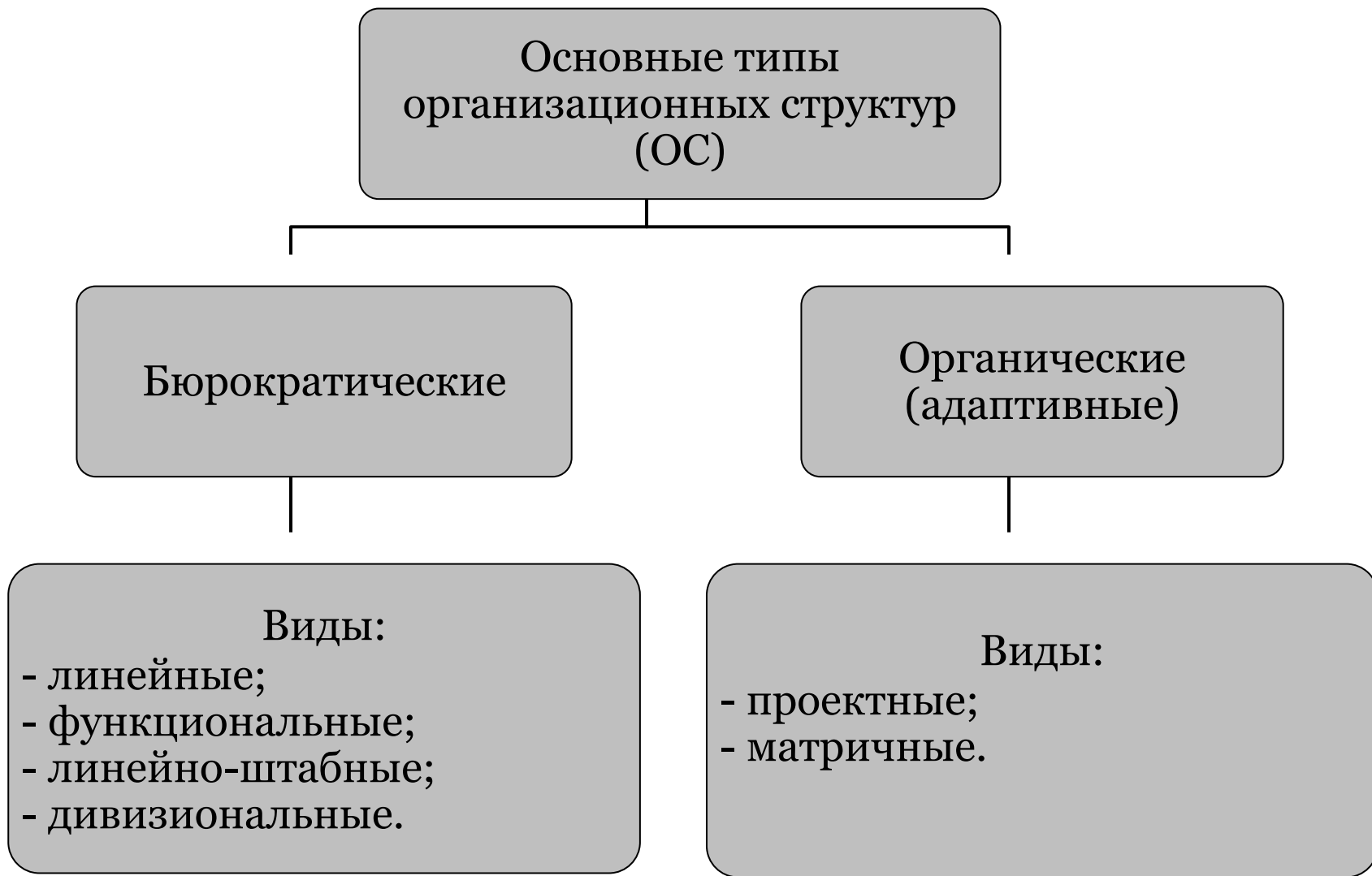


Рис. 2. Основные типы организационных структур

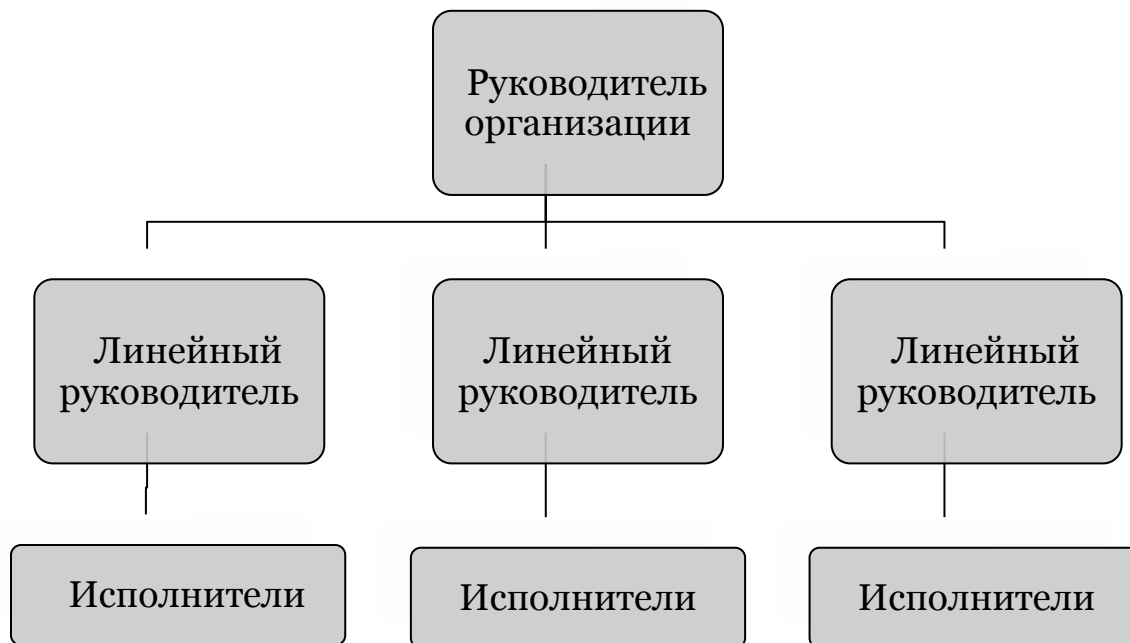


Рис. 3. Схема линейной организационной структуры

Преимущества линейной структуры управления:	Недостатки линейной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="125 307 685 349">□ простота управления;</li><li data-bbox="125 378 840 492">□ быстрота реакции в ответ на прямые указания;</li><li data-bbox="125 514 917 763">□ личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;</li><li data-bbox="125 785 608 835">□ простой контроль.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1004 307 1835 863">□ высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;</li><li data-bbox="1004 878 1709 978">□ отсутствие вспомогательных служб, специалистов;</li><li data-bbox="1004 992 1825 1206">□ отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов и трудностей, возникающих между линейными руководителями.</li></ul>

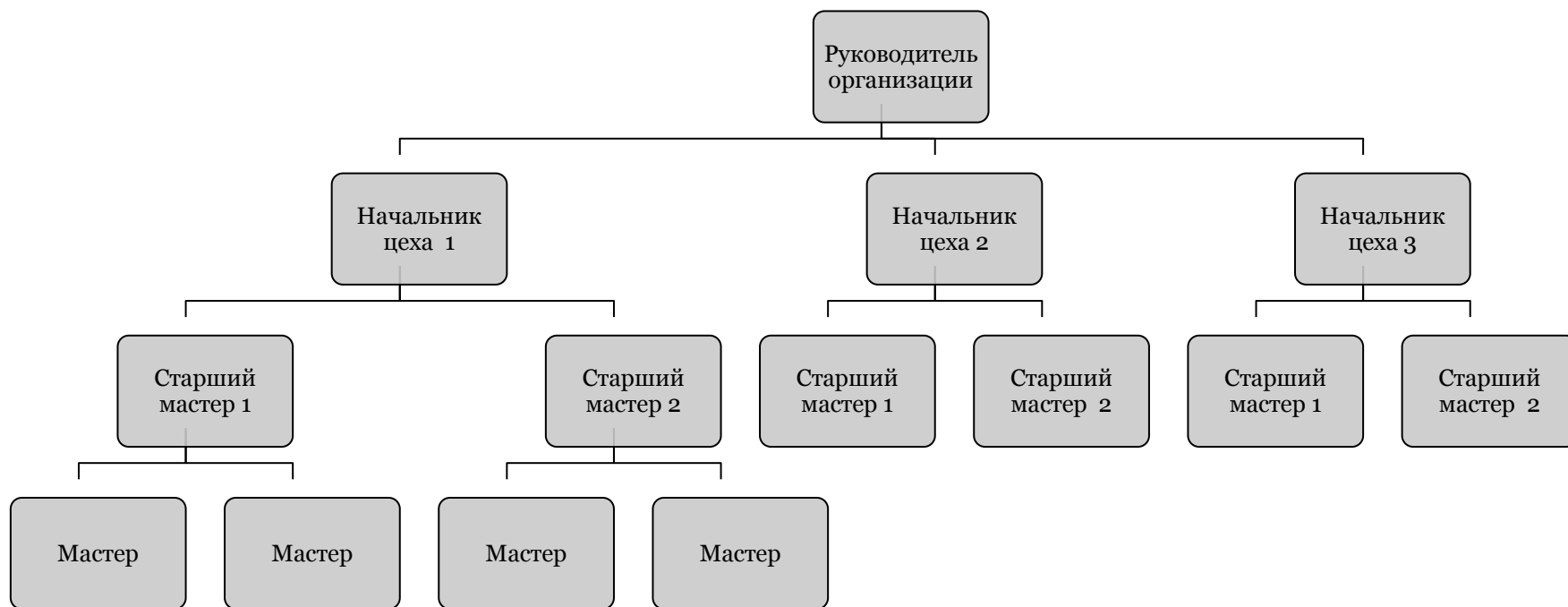


Рис. 4. Пример схемы линейной организационной структуры

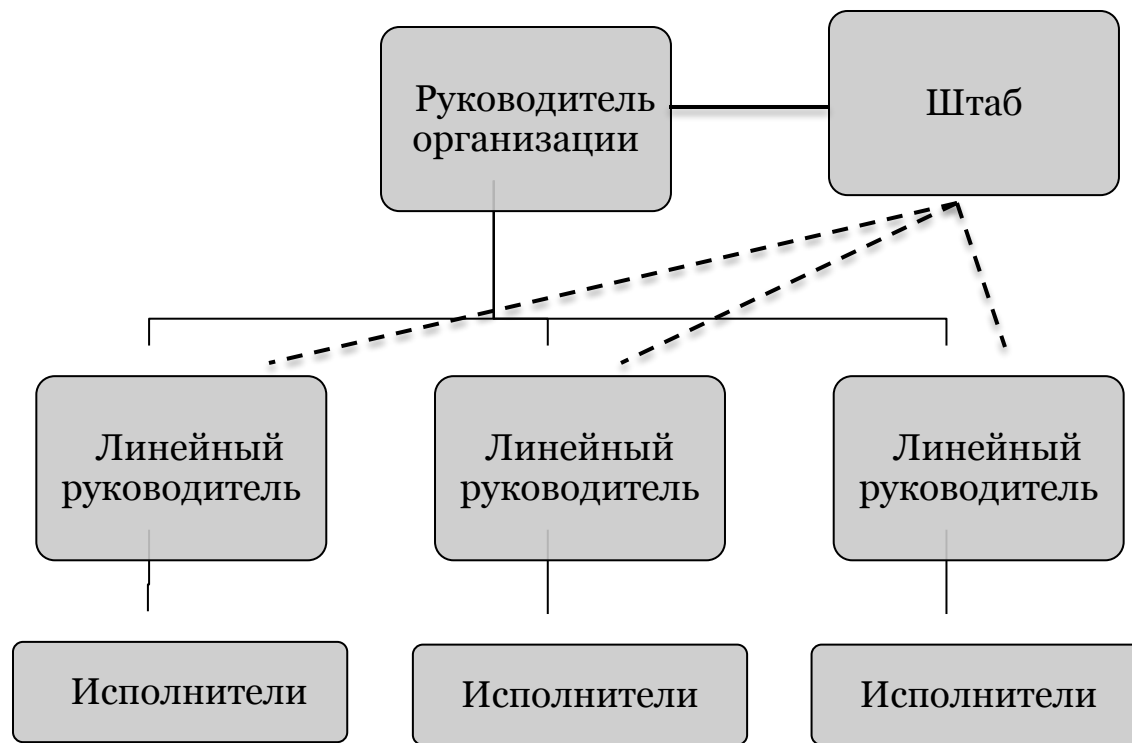


Рис. 5. Схема линейно-штабной организационной структуры

Преимущества линейно-штабной структуры управления:	Недостатки линейно-штабной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 308 890 494">□ более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;</li><li data-bbox="123 511 813 696">□ освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;</li><li data-bbox="123 714 819 899">□ возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;</li><li data-bbox="123 916 823 1045">□ улучшение горизонтальной координации.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 308 1812 559">□ недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;</li><li data-bbox="989 576 1624 705">□ тенденция к чрезмерной централизации;</li><li data-bbox="989 722 1798 908">□ сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения;</li><li data-bbox="989 925 1779 1053">□ увеличение штата организации за счет штабных структур.</li></ul>





Рис. 6. Функциональная организационная структура  
(основана на горизонтальном разделении труда по функциям )

Преимущества функциональной структуры управления:	Недостатки функциональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 311 923 429">□ стимулирование развития неформальных связей;</li><li data-bbox="123 448 923 629">□ уменьшение потребностей в специалистах широкого профиля;</li><li data-bbox="123 648 923 829">□ высокое качество принимаемых решений (уменьшение риска принятия неверных решений).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 311 1823 429">□ усложнение связей внутри предприятия;</li><li data-bbox="989 448 1823 566">□ затруднение координации деятельности организации;</li><li data-bbox="989 585 1823 629">□ подрыв принципа единоначалия.</li></ul>

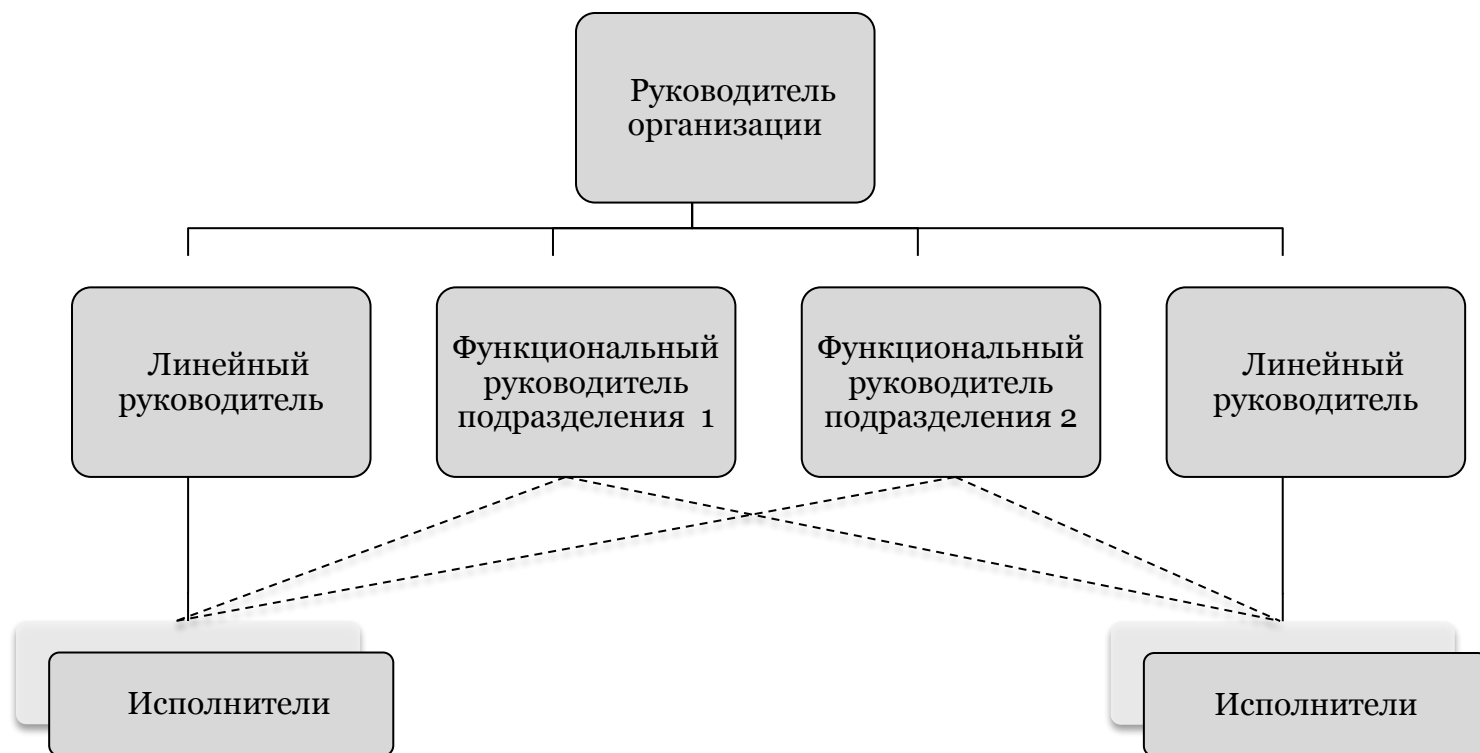


Рис. 7. Схема линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:	Недостатки линейно-функциональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 365 962 539">□ более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;</li><li data-bbox="123 554 962 916">□ освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;</li><li data-bbox="123 931 962 1293">□ построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 365 1792 539">□ каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;</li><li data-bbox="989 554 1804 853">□ отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;</li><li data-bbox="989 868 1761 979">□ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;</li><li data-bbox="989 993 1761 1225">□ аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.</li></ul>

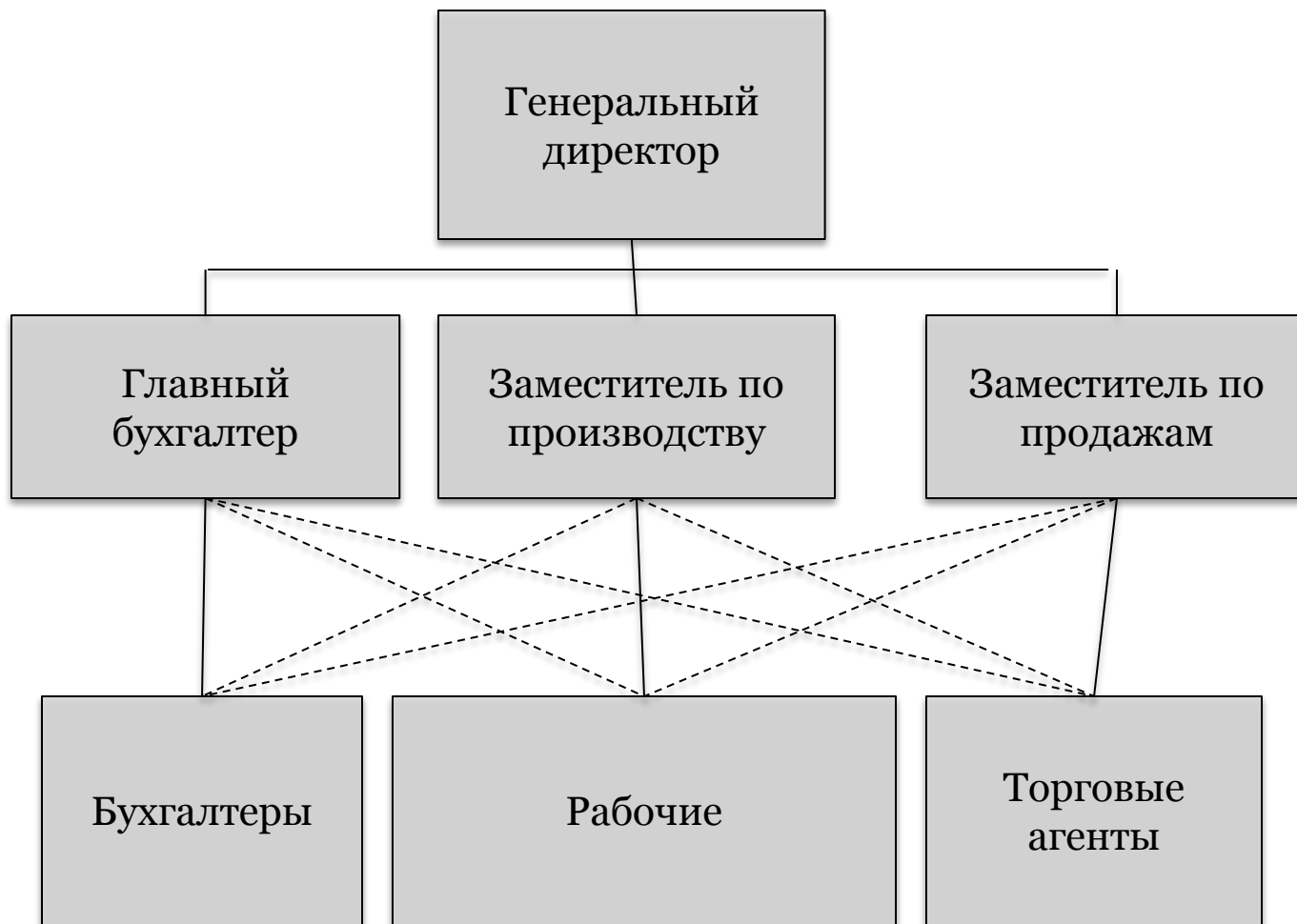


Рис. 7а. Пример схемы линейно-функциональной организационной структуры



Рис. 9. Пример схемы дивизиональной организационной структуры

Преимущества дивизиональной структуры управления:	Недостатки дивизиональной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 308 962 562">□ более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;</li><li data-bbox="123 582 962 765">□ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;</li><li data-bbox="123 785 962 896">□ четкое разграничение ответственности;</li><li data-bbox="123 916 962 1028">□ высокая самостоятельность структурных единиц;</li><li data-bbox="123 1048 962 1108">□ разгрузка высшего менеджмента.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 308 1839 419">□ высокая потребность в руководящих кадрах;</li><li data-bbox="989 439 1839 494">□ сложная координация;</li><li data-bbox="989 514 1839 625">□ повышенные затраты за счет дублирования функций;</li><li data-bbox="989 645 1839 756">□ сложность осуществления единой политики;</li><li data-bbox="989 776 1839 831">□ разобщенность персонала.</li></ul>

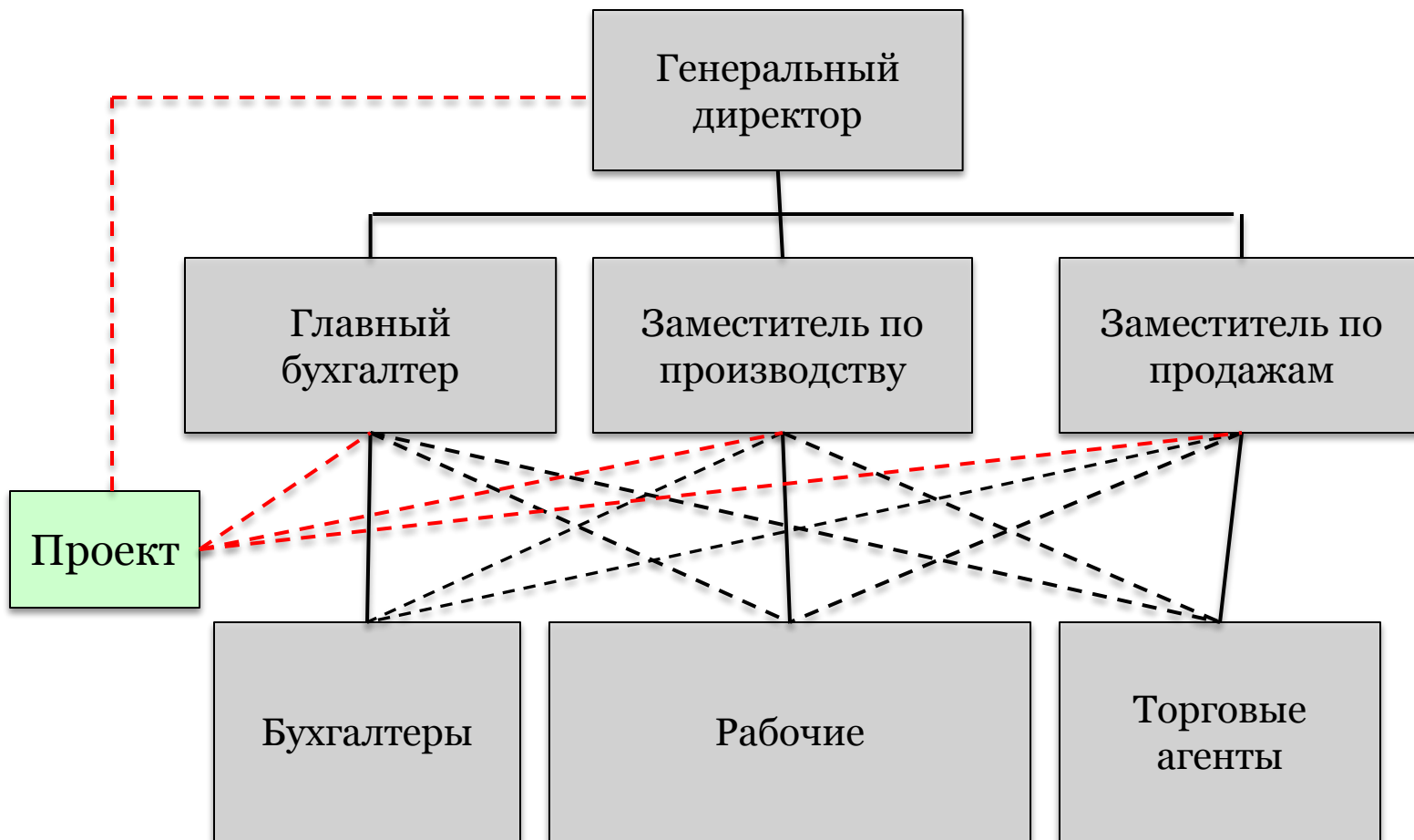


Рис. 10. Схема проектной организационной структуры



Преимущества проектной структуры управления:	Недостатки проектной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="123 311 600 354">□ высокая гибкость;</li><li data-bbox="123 382 929 629">□ сокращение численности управленческого персонала по сравнению с бюрократическими структурами;</li><li data-bbox="123 654 948 839">□ более легкая система управления по сравнению с бюрократическими структурами.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="989 311 1831 558">□ высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;</li><li data-bbox="989 582 1754 696">□ дробление ресурсов компании между проектами;</li><li data-bbox="989 721 1818 835">□ усложнение процесса развития организации как единого целого.</li></ul>

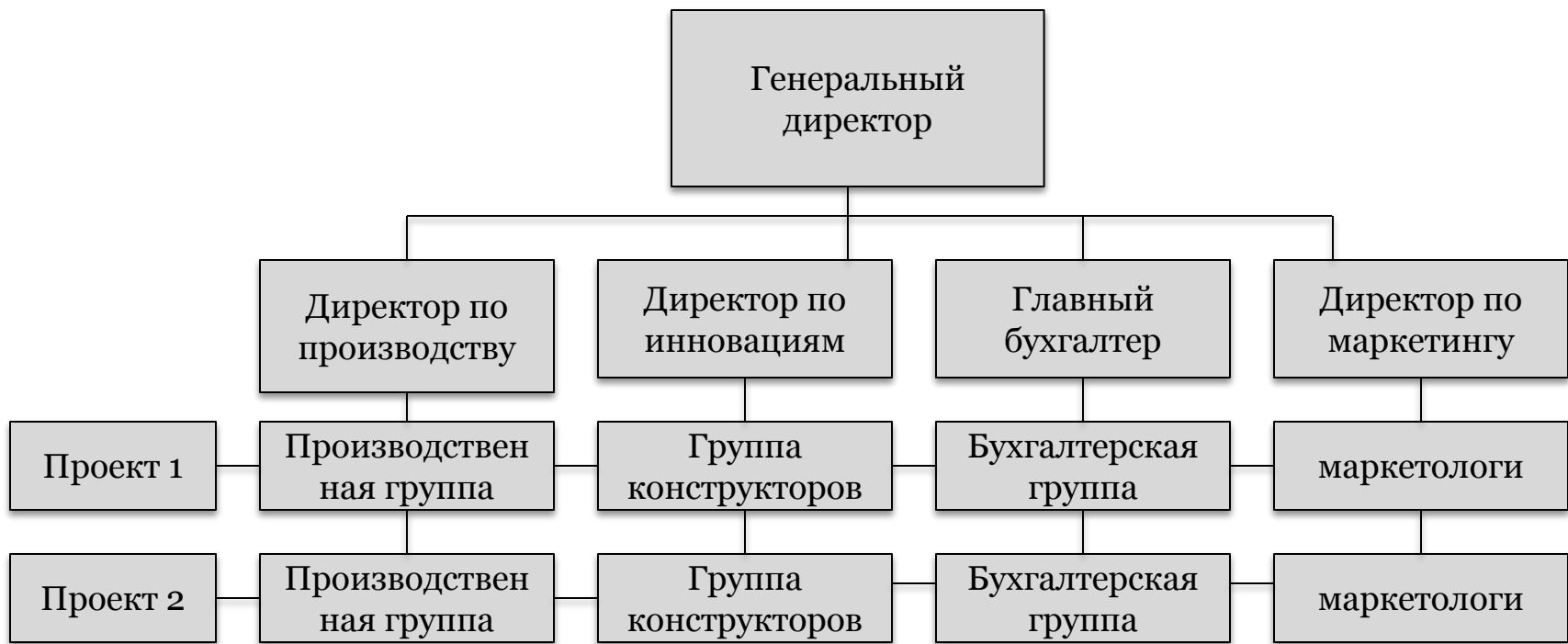


Рис. 11. Схема матричной организационной структуры

Преимущества матричной структуры управления:	Недостатки матричной структуры управления:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="125 297 981 654">□ вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;</li><li data-bbox="125 668 873 782">□ четкое разграничение ответственности по проектам;</li><li data-bbox="125 796 948 911">□ высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;</li><li data-bbox="125 925 620 1153">□ хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;</li><li data-bbox="125 1168 880 1282">□ простота разработки и реализации единой политики.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1008 297 1837 344">□ подрыв принципа единоначалия;</li><li data-bbox="1008 358 1798 544">□ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;</li><li data-bbox="1008 558 1831 815">□ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов;</li><li data-bbox="1008 829 1715 1015">□ трудности и длительность согласования при принятии решений.</li></ul>

Сравнительная характеристика организаций бюрократического и органического типа по основным признакам организационного проектирования

№	Бюрократическая	Органическая
1	Высокая степень специализации	Незначительная специализация
2	Жесткая департаментализация	Команды с перекрестной иерархией
3	Высокая степень формализации	Низкая степень формализации
4	Соблюдение принципа единоначалия	Свободный поток информации
5	Централизация	Децентрализация
6	Небольшая норма управляемости	Большая норма управляемости

# Новые типы организационных структур



Рис. 12. Схема сетевой организации