



# **Организационные структуры управления**

Шеметова Ольга, Никитина  
Татьяна, гр. Э-301



# **Дивизиональный подход к построению организационных структур управления**



*Дивизиональные структуры* - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

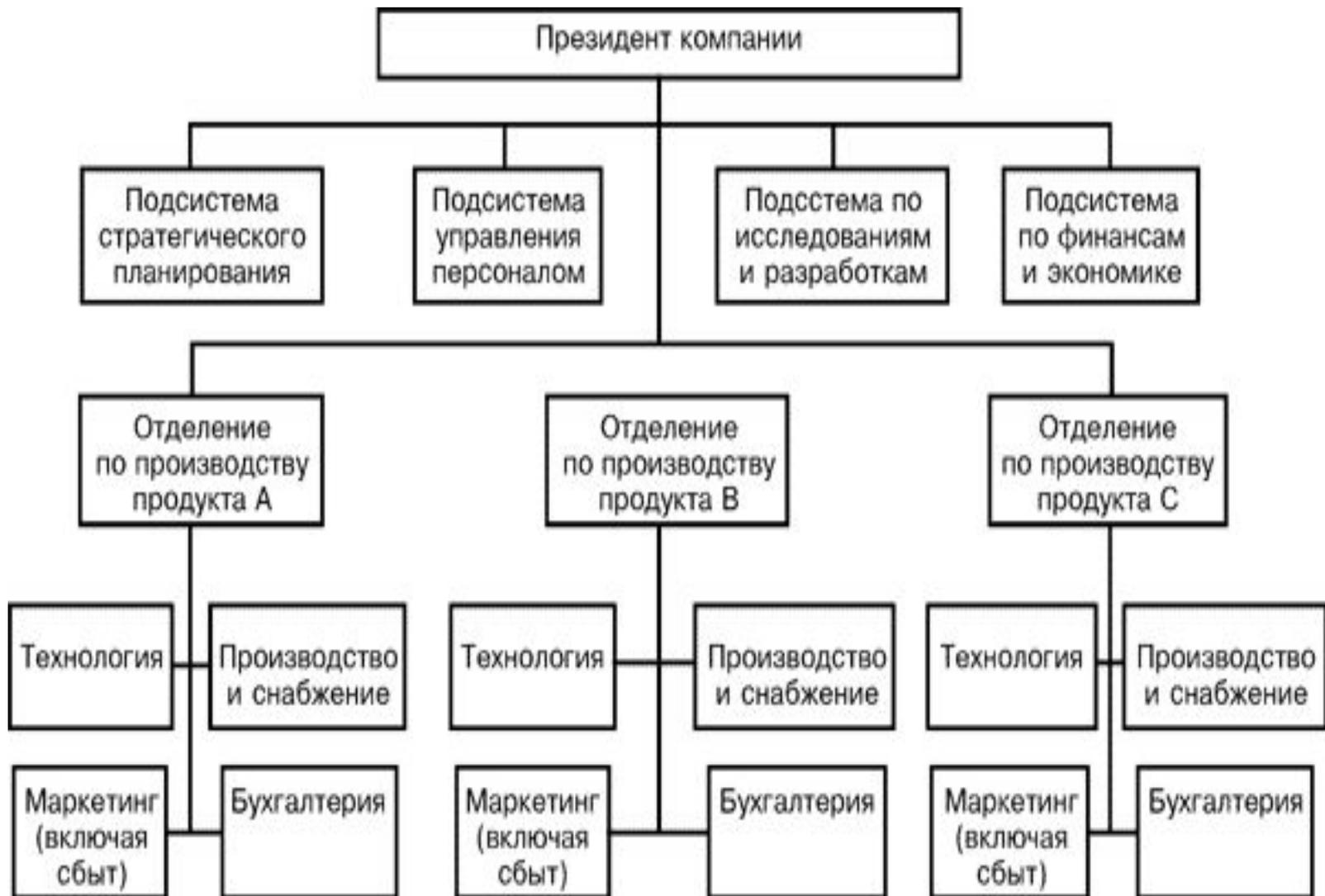
- 
- *Дивизиональный подход* обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.
  - *Дивизиональные структуры* характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений.

# Выделяется три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры.  
ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.



При *дивизионально-продуктовой* структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции.



## *Организационные структуры, ориентированные на потребителя*

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

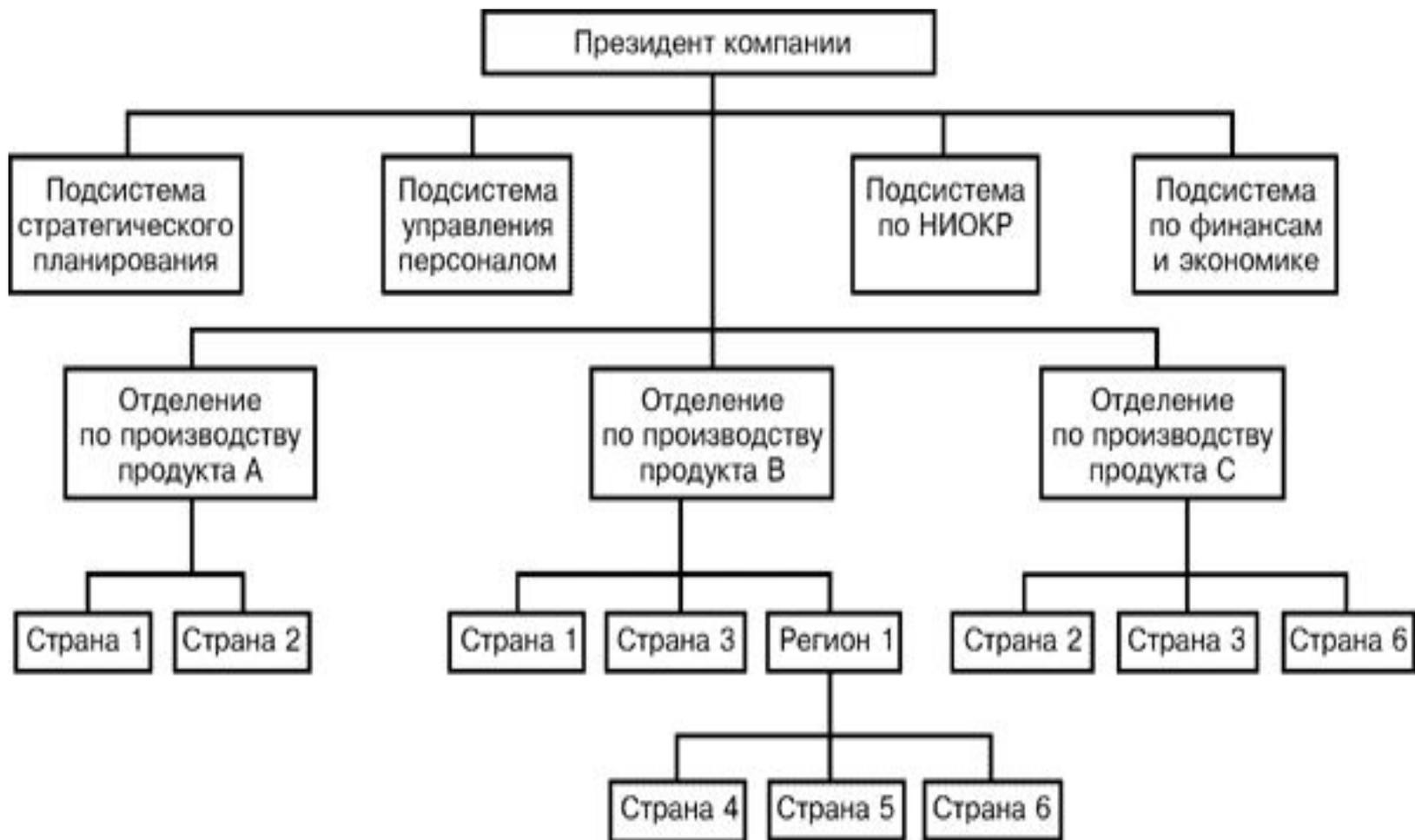
# *Дивизионально-региональные структуры*

- Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы.
- Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

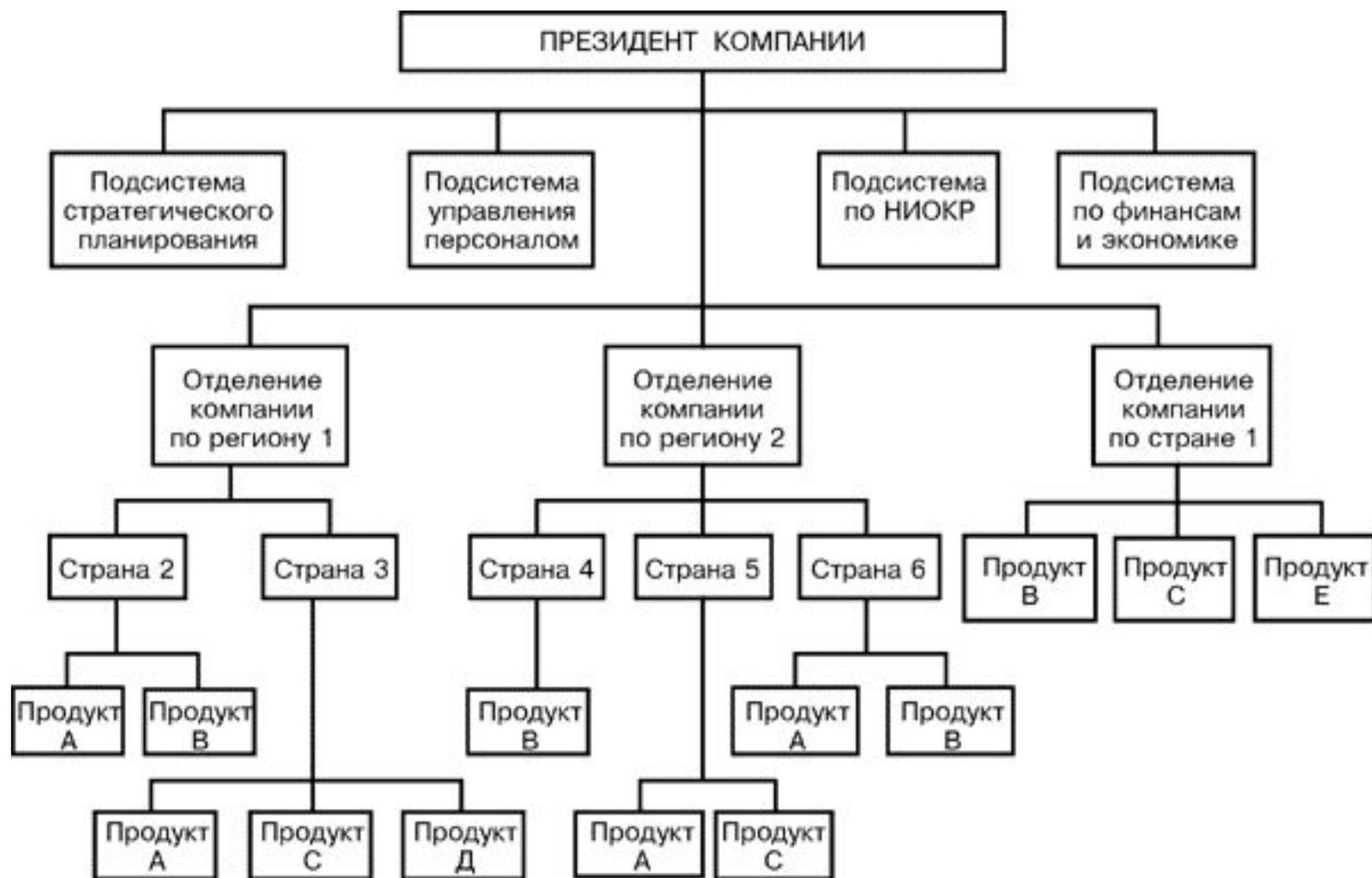


*Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход:*

- **Глобальноориентированная продуктовая** (товарная) структура - такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т. п



- 
- ***Глобальноориентированная региональная структура*** - базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения, при этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений.





***Смешанная (гибридная) структура*** - наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа.

## *Преимущества данного вида структур:*

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания;
- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
- улучшение коммуникаций;

## *Недостатки данного вида структур:*

- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.



*Проведенный подробный анализ разновидностей организационных структур иерархического типа показал, что переход к более гибким, адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства, был объективно необходим и закономерен.*

Кроме того адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.



К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести:

- Проектные
- Матричные
- Бригадные



*Проектные структуры* - это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

## *Одна из разновидностей проектных структур управления:*



*В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:*

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

## *К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:*

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.



***Матричная структура*** - отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив.

*Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании.*

*Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.*

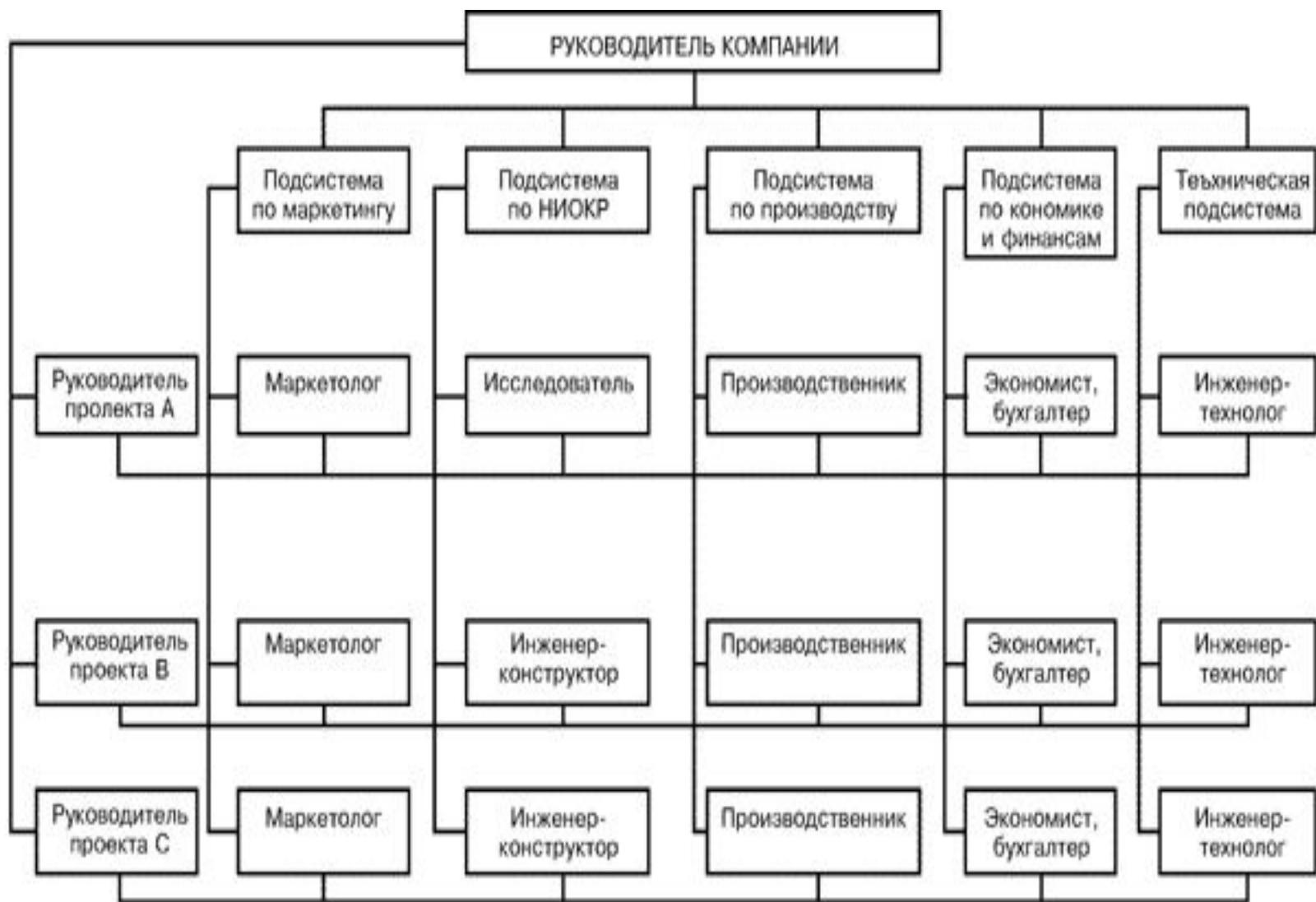


Рисунок 10. Укрупненная схема матричной структуры управления

# *Достоинствами матричной структуры являются:*

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

## *Недостатки матричных структур:*

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

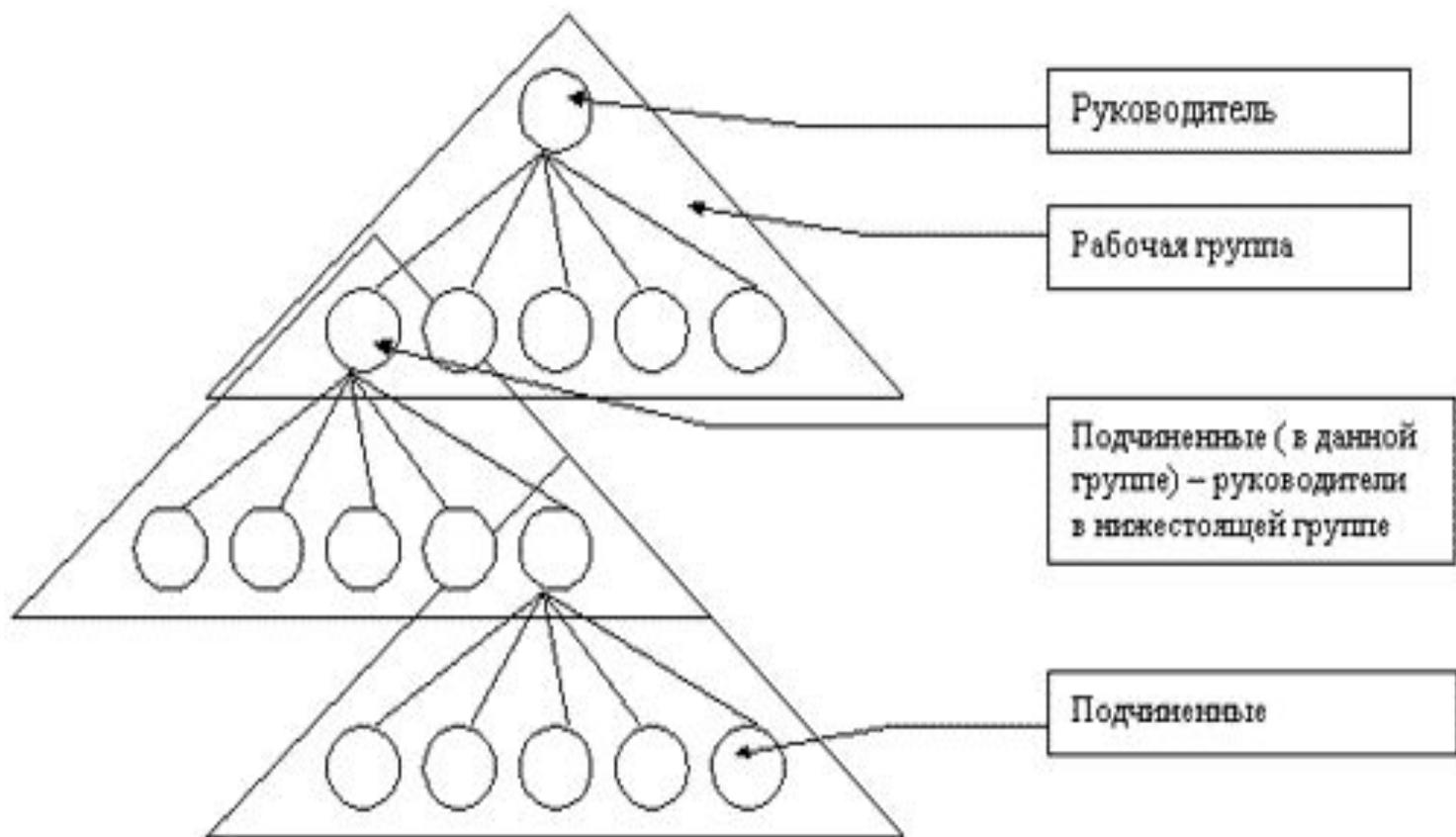


Форма *бригадной организации работ* - достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур.

## *Основными принципами такой организации управления являются:*

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

## Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)



## *Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:*

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

## *Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:*

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.



Данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.



**Спасибо за внимание!!!**