

## ЛЕКЦИЯ № 7. Структура управления

### Контрольные вопросы: -

- Понятие структуры управления.
- Факторы, влияющие на проектирование организационной структуры.
- Элементы проектирования организации.
- Типы организационных структур.
- Линейная и функциональная структуры.
- Линейно-функциональная и дивизиональная структуры.
- Матричная структура и корпорация.

## ЛЕКЦИЯ № 7. Структура управления

Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов.

- В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т. д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей – вертикальные (связи руководства и подчинения) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов).

**Структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

## Структура управления

Структура управления выступает как форма процесса управления, а функции – как его содержание. Такая зависимость предполагает первичность функций управления и вторичность структуры. Поэтому сначала надо определить, какие функции и в каком объеме будут необходимы для управления в данных производственных условиях, а затем создавать необходимые органы управления.

- **Основные факторы, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:**
- 1) внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределенности;
- 2) технология управления и производства;

## Структура управления

- 3) стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства;
- 4) способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;
- 5) поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворенности, квалификацией и мотивацией работников.

## Структура управления

**К элементам проектирования организации относятся:**

- **1) разделение труда и специализация** (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда и уменьшению стимулов к выполнению операций);
- **2) департаментализация и кооперация** (департаментализация – процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями. В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию);

## Структура управления

3) **иерархия и диапазон контроля** (иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости. Норма управляемости или диапазон контроля – это максимальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления. Широкий диапазон контроля предполагает подчинение руководителю максимально возможного числа подчиненных, что сокращает количество уровней иерархии в организации);

## Структура управления

- **4) централизация и децентрализация** (централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация – передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии. Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование);
- **5) дифференциация и интеграция** (дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т. е. в согласовании их действий и сотрудничестве).

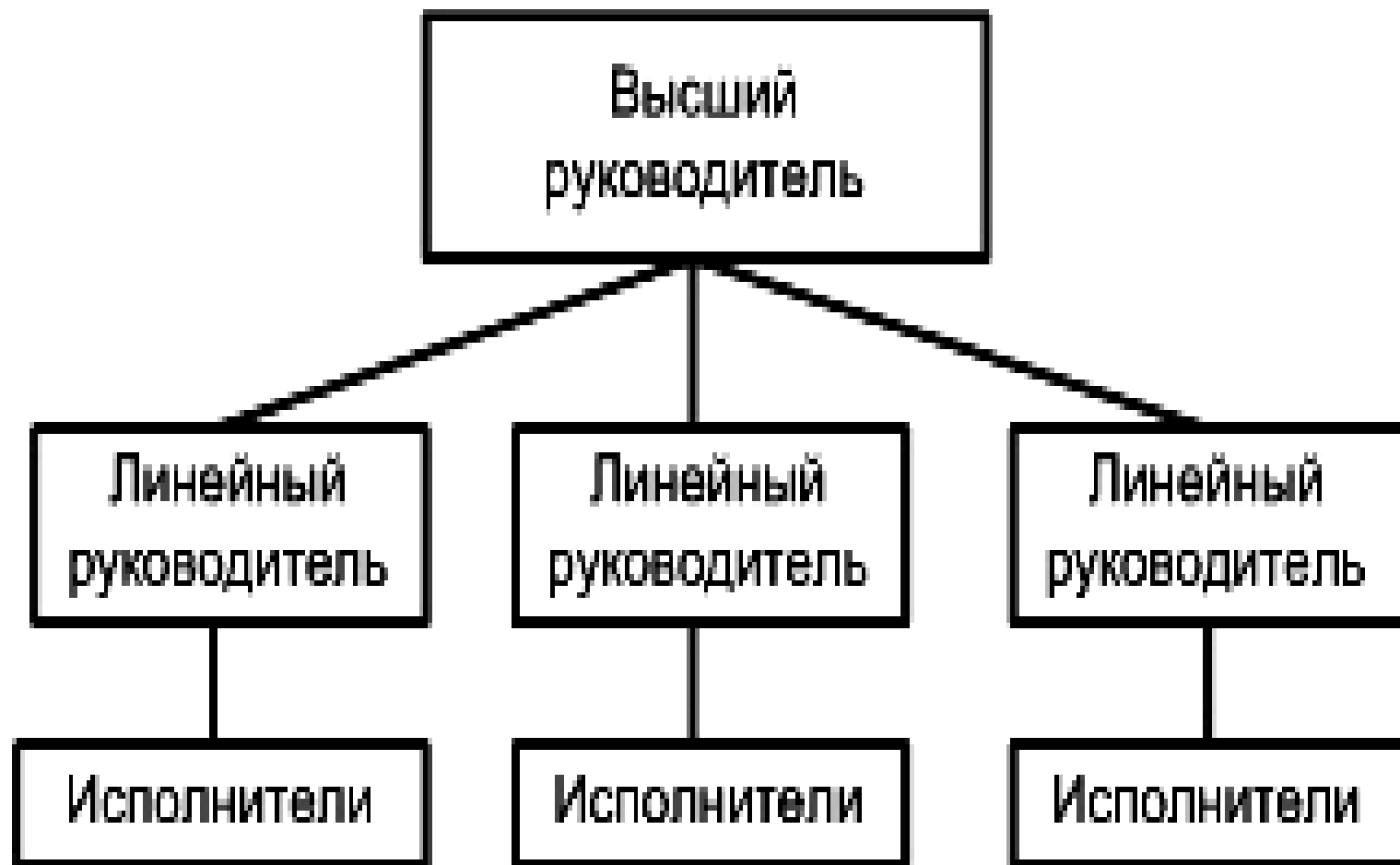
## Типы организационных структур.

### **Линейная структура.**

Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



## Линейная структура.



## Линейная структура.

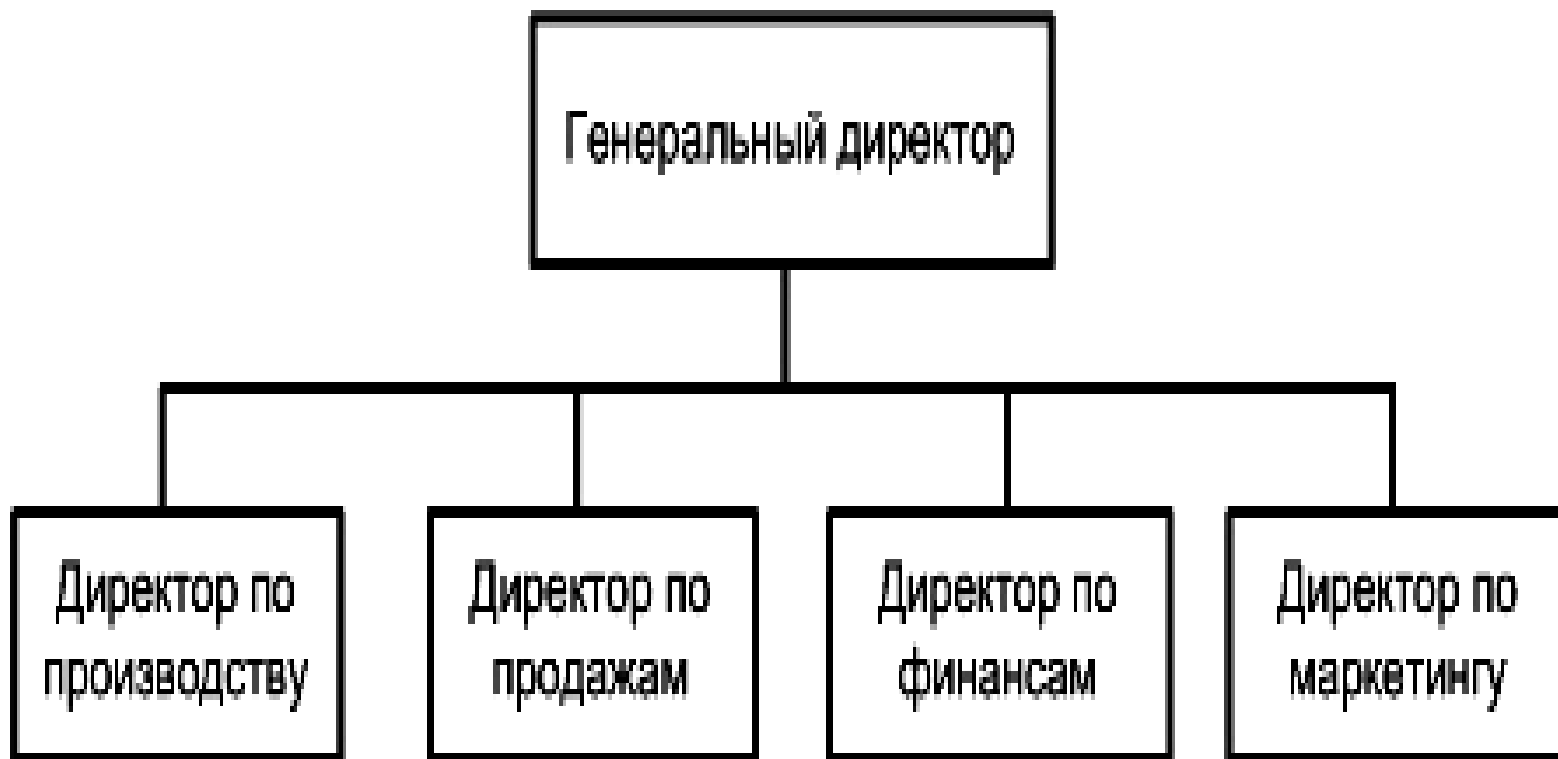
**Преимущества:** простота, конкретность заданий и исполнителей.

**Недостатки:** высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

# Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, цехов и т.д., **формируется функциональная структура управления.** Распределение работ происходит по функциям. При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи.

# Функциональная организационная структура



# Функциональная организационная структура

**Преимущества:** углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

**Недостатки:** недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений;

низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

# Линейно-функциональная организационная структура

При этой структуре управления основные связи — линейные, а дополняющие — функциональные.

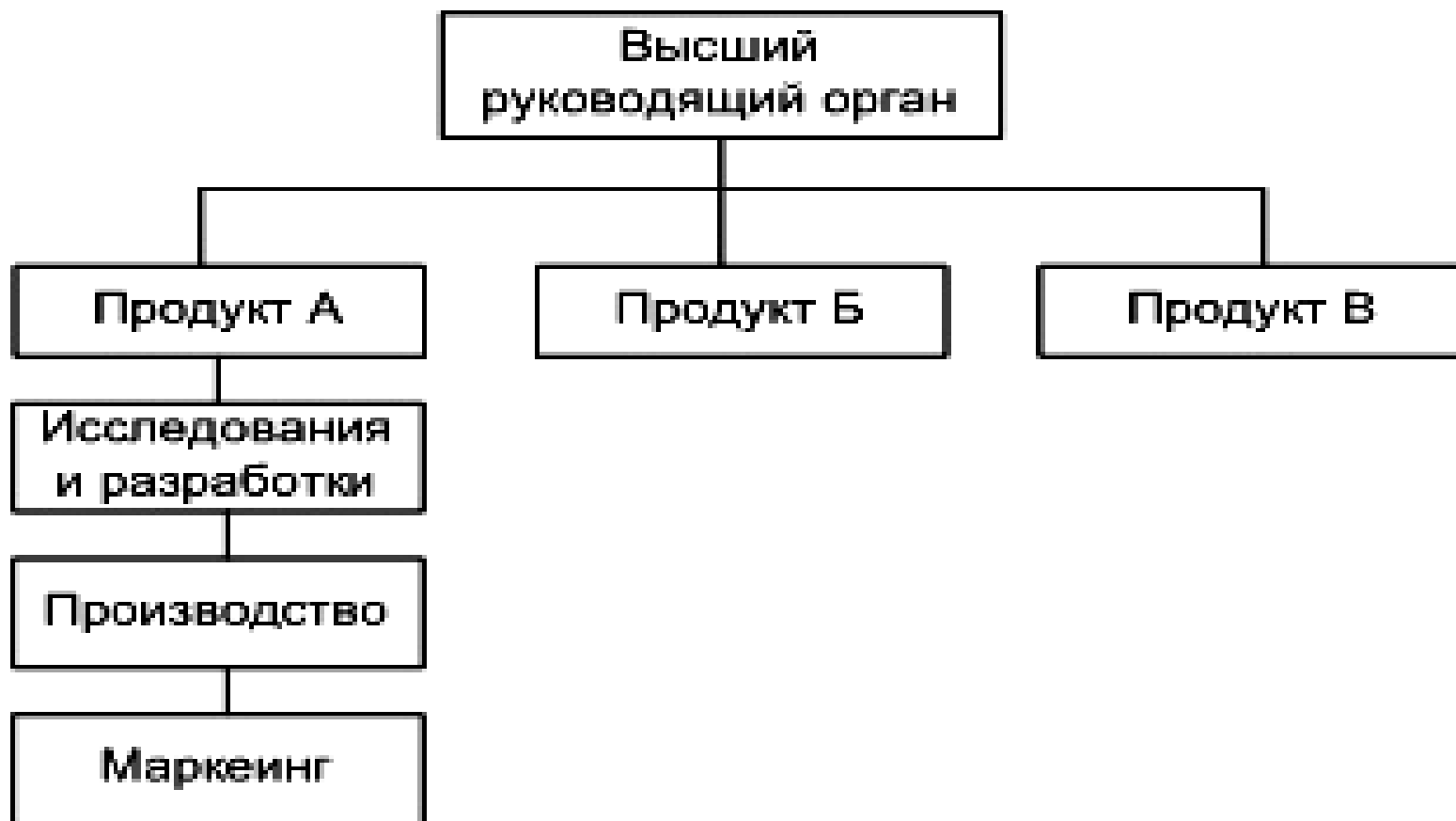


# Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. **Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам.** В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. **Недостатки:** рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

# Дивизиональная организационная структура

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов.





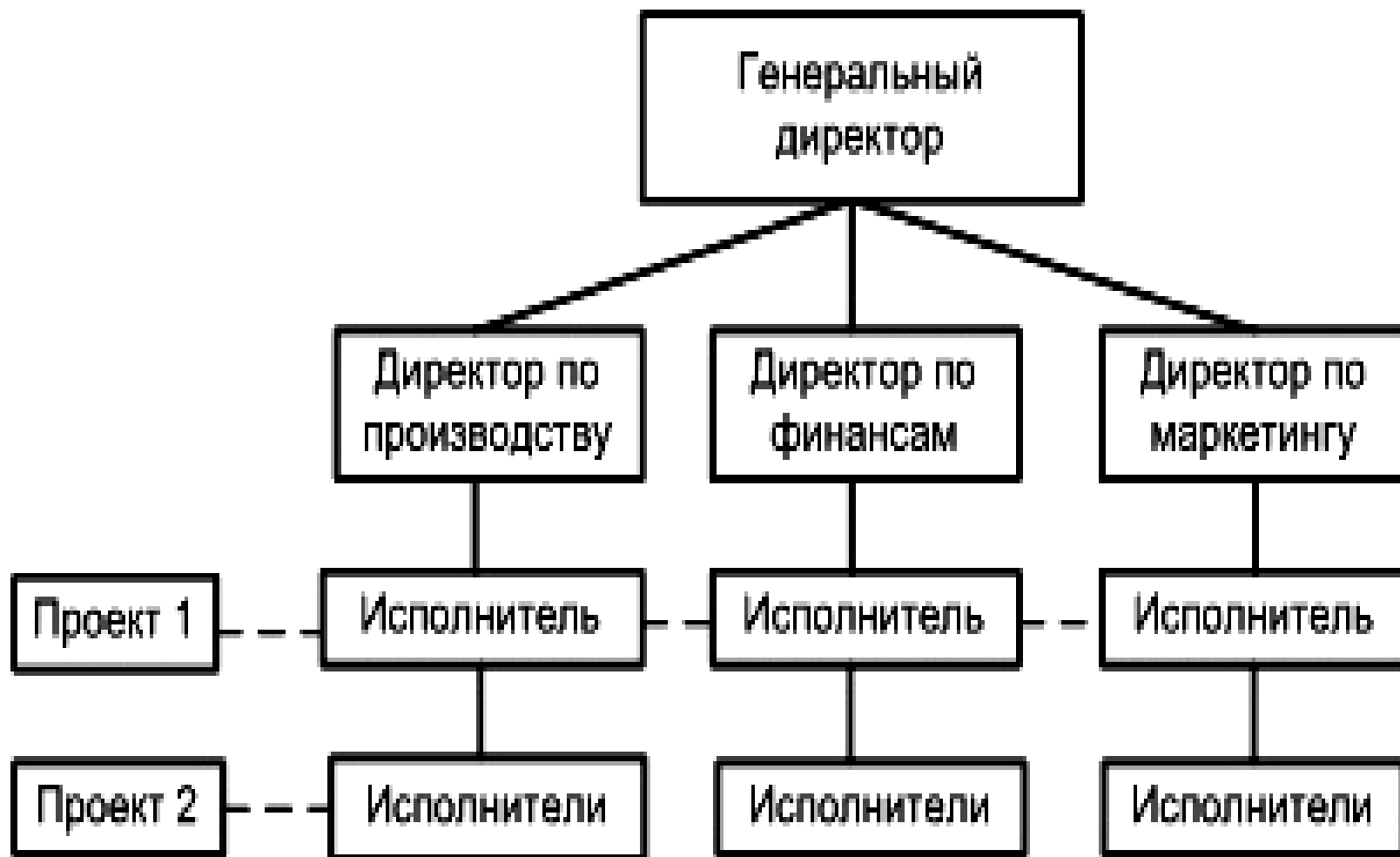
# Дивизиональная организационная структура

- **Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:**
- **продуктовая.** Отделы создаются по видам продукции. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;
- **региональная структура.** Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Эффективна для географического расширения рыночных зон;
- **организационная структура, ориентированная на потребителя.** Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки. Эффективна для удовлетворения спроса.

# Матричная организационная структура

- В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, реализующие целевые проекты и программы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.
- Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие.

# Матричная организационная структура



# Матричная организационная структура

**Преимущества:** гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

**Недостатки:** наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

# Корпорация

Корпоративная организация или корпорация рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря объединению ресурсов и, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы.