

# Структуры управления организацией

**Структура управления организацией** представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

**Элементами структуры управления организацией** являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Кроме того, связи могут носить линейный и функциональный характер.

**Горизонтальные связи** носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

**Вертикальные связи** — это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

**Линейные связи** отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений.

**Функциональные связи** имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

**Степень (уровень) управления** — это совокупность управленческих звеньев соответствующего иерархического уровня управления с определённой последовательностью их подчиненности снизу вверх — отношения подчинения (властные отношения внутри организации), верхний и нижний уровень. При трёх и более уровнях средний слой состоит из нескольких уровней.

**Звенья управления** составляют организационно отдельные структурные подразделения (отделы, службы, группы). Каждое звено выполняет определённые задачи, согласно требованиям функционального разделения труда: менеджмент, маркетинг, организация, контроль и мотивация.

## Линейная структура

**Линейная структура** — это иерархическая система руководителей различных уровней, каждый из которых осуществляет единоличное управление всеми подчинёнными ему ниже стоящими руководителями, а любой ниже стоящий руководитель имеет только одного непосредственного начальника.



Рисунок 1 – Линейная структура управления

Преимущества линейной структуры:

- чёткая система взаимных связей, функций и подразделений;
- чёткая система единоначалия — один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно отражена ответственность;
- быстрая реакция исполнителя на прямые указания вышестоящих должностных лиц.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей доминирует «текучность»;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- большое число «этажей» между рабочими, выпускающими продукцию, и руководящим персоналом;
- перегрузка управленцев высшего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от компетентности руководителей.

## **Функциональная структура**

**Функциональная структура** базируется на функциональном разделении труда в аппарате управления. Поэтому вместо руководителя, выполняющего при линейной структуре все функции управления назначается несколько специалистов по отдельным видам работы. При этой системе руководители подразделений соподчинены и получают указания не от 1 лица, а от нескольких лиц, выполняющих определённые функции управления.

При таком подразделении руководитель получает указания от ряда функциональных руководителей. Как показал опыт, функциональная структура управления порождает обезличку в руководстве и вместе с тем безответственность. Поэтому функциональная структура управления не получила широкого распространения. Этой системы в чистом виде практически не существует.

Недостатки функциональной структуры.

1. Нарушается единство распорядительства в организации и снижается роль линейного руководителя.
2. Деление власти между линейными и функциональными руководителями затрудняет межфункциональную координацию.
3. Распыляет ответственность между линейным и функциональным руководством
4. Создаётся возможность конфликтных ситуаций из-за противоречивости данных указаний



Рисунок 2 – Функциональная структура управления

### Линейно-функциональная структура

При **линейно-функциональной структуре** функциональные службы получают полномочия управления службами нижнего уровня, которые выполняют соответствующие специальные функции. Однако, делегируются не линейные, а функциональные полномочия. Пример линейно-функциональной структуры:



Рисунок 3 – Линейно-функциональная структура

В линейно-функциональной структуре управления линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным.



Рисунок 4 – Линейно-функциональная структура управления

### Дивизионная структура

Увеличение размеров предприятий, диверсификация их деятельности приводит к возникновению **дивизионных структур управления**, которые начали предоставлять определённую самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя руководству корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику.



Рисунок 5 – Дивизионная структура управления

При дивизионной структуре возможна специализация:

1. продуктовая;
2. потребительская;
3. региональная.

Преимущества дивизионной структуры:

- управление многопрофильным предприятием с большой численностью и территориально удаленными подразделениями;
- большая гибкость, реакция на изменения по сравнению с линейной;
- более чёткая связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленцев между рабочими и руководством компании;
- основные связи — вертикальные, поэтому отсюда проходят общие для иерархических структур недостатки: волокита, перегрузки управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие — очень высокие расходы на содержание управленческие структуры.

В отделениях сохраняется линейная или линейно-функциональная структура со всеми достоинствами и недостатками.

**Адаптивные структуры управления** являются проектная, матричная, программно-целевая, бригадная форма организации труда.

### **Проектная структура**

**Проектная структура** формируется при разработке проектов, то есть любых процессов целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых продуктов и технологий, строительство объектов и др.). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей. При проектной структуре управления деятельность организации рассматривается как совокупность исполняющихся проектов.

Проектная структура управления

Преимущества проектной структуры:

- высокая гибкость;
- снижение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки проектной структуры:

- очень высокие требования к квалификации руководителя проекта;
- распределение ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия проектов.



Рисунок 6 –Проектная структура управления

### Матричная структура

**Матричная структура** — структура, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей:

1. непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта;
2. руководителю проекта, который наделен полномочиями для выполнения процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.



Рисунок 7 –Матричная структура управления

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на цели проекта;
- более эффективное текущее управление, повышение эффективности использования ресурсов персонала, их знаний;
- уменьшено время реакции на нужды проекта, то есть существуют горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричной структуры:

- сложность установления чёткой ответственности за работу (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов для проектов;
- высокие требования к квалификации;
- конфликты между руководителями проектов.