***Лекция по теории организации***

**Тема: «Организационные структуры»**

**1. Понятия, характеризующие строение организаций**

**Структура** — это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов.

**Организационная структура управления** — это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. Эта структура должна обеспечивать устойчивость связей между элементами управления и надежность функционирования системы в целом.

**Звено управления** — обособленное подразделение со строго определенными функциями. Звеном управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К звену управления относят и руководителей. На одном уровне могут находиться несколько звеньев управления. Из западного менеджмента в наш профессиональный лексикон пришло понятие «департаментализация», означающее процесс организационного обособления, выполнения отдельных работ, выделения особых подразделений, процесс деления компании на отдельные блоки (отделения, отделы, секторы) с четко определенными задачами и обязанностями.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, взаимоотношениям, коммуникациям. По содержанию и функциональному назначению **связи** и отношения, составляющие структуру организации, **подразделяются на три группы:**

• связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;

• отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации и определяющие этажность ее строения;

• соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации и обеспечивающие взаимное соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы.

**По ориентации связи разделяются на горизонтальные и вертикальные.**

Горизонтальные связи — это связи равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования. Их основное назначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих при этом проблем.

Вертикальные связи — это связи руководителя и подчиненного, это субординационные, иерархические связи. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Вертикальные связи могут носить линейный или функциональный характер.

Линейные связи — это связи подчинения по всему кругу вопросов. Это отношения, предполагающие, что руководитель реализует властные полномочия и осуществляет прямое и единоличное руководство подчиненными по всем функциям управления.

Функциональные связи — это связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления. В зависимости от принятых в организации принципов управления и вида организационной структуры они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Инвариантные связи - это связи, которые могут оставаться практически неизменными при любых условиях, что обусловлено сущностными характеристиками системы, ее целевой ориентацией и функциональным назначением, спецификой реализации связей в данной организации.

Вариабельные связи — это связи, которые при изменении ситуации изменяют свои характеристики. Вариабельность связей может проявляться в изменении их содержательной насыщенности, а также в переходе связей из одних классификационных групп в другие.

Внутрисистемные межкомпонентные связи составляют структуру организации, однако сами по себе они не определяют строение организации. Основой строения организации является соединение — узел связи со всей совокупностью входящих и исходящих каналов.

Можно рассматривать следующие основные **типы соединений в организации**, на основе которых может быть построено множество структур (рис.1).

**Структуры делятся следующим образом.**

Технологические структуры — совокупность связей технологического процесса изготовления продукции.

Организационно-управленческие структуры — совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей.

Экономические структуры — совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации.

Социально-психологические структуры — совокупность связей, устанавливающих социальный статус членов организации; психологические отношения между людьми.

**Принципы структуризации:**

• целеполагание;

• приоритет функций над составом звеньев;

• приоритет объекта над субъектом;

• первичность миссии, целей, комплекса функций;

• положение во внешней среде;

• адаптивность;

• полная координация;

• минимум сложности.

Структуру формируют только устойчивые связи и отношения. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения — ясными, определенными и однозначными. Необходимо отметить, что существуют, тем не менее, структуры с ослабленными связями. Такие структуры образуются при переходе системы из одного состояния в другое.

**2. Связь типов организации и принципов построения организационных структур**

Организационные структуры строятся по определенным принципам, которые связаны с типом организации. Современный менеджмент рассматривает в первую очередь организации двух типов - бюрократическую и органическую.

Связь между типом организации и принципами построения организационных структур показана на рис.2.

Для бюрократических организаций характерны иерархические структуры. Они могут быть:

• линейными;

• функциональными;

• линейно-функциональными;

• дивизиональными.

Для органических организаций характерны проектные структуры и матричные; органические организации могут быть также деструктурированными.

**3. Линейные структуры управления**

Основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, т. е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху

Линейная структура управления подразумевает принцип единоначалия, означающий, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, единолично руководящий подчиненными звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Достоинства линейной структуры:

• единство распорядительства;

• простота и четкость подчинения;

• полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;

• оперативность в принятии решений;

• согласованность действий исполнителей;

• получение нижестоящими звеньями согласованных распоряжений и заданий.

Недостатки линейной структуры:

• большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность его контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;

• высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом с обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;

• структура пригодна к решению только лишь оперативных текущих задач;

• структура не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования организации.

Линейные организационные структуры в чистом виде применяются только в низовых производственных звеньях, а также на малых предприятиях, особенно в период их становления.

**4. Функциональные структуры управления**

Для таких структур характерно создание подразделений, каждое из которых имеет определенную задачу и обязанности. Каждый орган управления ориентирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности; в каждом из них создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. В основе функциональной структуры лежит принцип полного распорядительства, заключающийся в том, что выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для исполнения (рис. 4).

Достоинства функциональной структуры:

• высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;

• специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности;

• ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

Недостатки функциональной структуры:

• нарушение принципа единоначалия при использовании принципа полноправного распорядительства;

• длительная процедура принятия решений;

• трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;

• снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

• снижение ответственности функциональных руководителей и функциональных подразделений за работу организации в целом.

**5. Смешанные структуры**

В определенной степени недостатки линейных и функциональных организационных структур уменьшаются в смешанных линейно-функциональных структурах управления, предусматривающих функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения либо через линейных руководителей, либо в пределах специальных полномочий. Рассмотрим эти варианты на примере рис.5 и рис.6.

В основе линейно-штабной структуры управления лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения, специализированные на выполнении определенных управленческих функций.

Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают силами своих специалистов более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей.

Деятельность функциональных специалистов в этих условиях сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. Линейный руководитель принимает окончательное решение и передает его подчиненным для исполнения.

Структура управления этого типа предполагает сохранение принципа единоначалия.

Важной задачей линейных руководителей становятся координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

В нештабной линейно-функциональной структуре (см. рис.6) функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но только по кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

• улучшение координации деятельности в функциональных областях;

• адекватная и эффективная производственная реакция организации;

• уменьшение дублирования в функциональных областях.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

• отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне;

• размывание разработанной стратегии, поскольку подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей

и задач в большей степени, чем задач всей компании в целом;

• слабая инновационная предпринимательская реакция организации.

Классические линейно-функциональные структуры характерны только для мелких и немногих средних компаний. В современном менеджменте для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к организационным структурам управления.

**6. Дивизиональные структуры**

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления служат самой совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа. Многие специалисты по теории организации считают их буферной структурой между бюрократическим и органическим типом организаций (рис.7).

Впервые дивизиональные структуры появились в конце 1920-х гг. на предприятиях «Дженерал моторс», наибольшее распространение они получили в 1960—1970-х гг. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным в середине 1980-х гг. в США перешли 80% всех крупных компаний, а из 500 крупнейших — 95 %.

Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Управлять крупной компанией из единого центра в современных условиях становится неэффективно.

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

При дивизиональной структуре высший управленческий персонал высвобождается для решения стратегических задач, как правило, опираясь на несколько централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля над общекорпоративными вопросами стратегии развития, научно-исследовательскими разработками, финансами, инвестициями. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления с децентрализованной деятельностью отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли.

Дивизиональный подход обеспечивает тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя реакцию организации на изменения во внешней среде.

Структуризация компании по отделениям производится, как правило, по одному из трех принципов:

• с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовый принцип);

• в зависимости от ориентации на конкретного потребителя;

• в зависимости от обслуживаемых территорий (региональный принцип).

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по производству и сбыту продукта или услуги передаются руководителю, ответственному за данный вид продукции. Руководители функциональных служб, например производственной, снабженческой, бухгалтерской, технической, маркетинговой и т. п., должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Достоинства продуктовой структуры в том, что компании способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии, покупательского спроса. Недостатки ее связаны с увеличением затрат из-за дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции.

При создании структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей: армия и гражданские отрасли, продукция организационно-технического и культурно-бытового назначения и т. д. Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворить потребности различных потребителей так же хорошо, как это делает компания, обслуживающая лишь одну группу потребителей.

Если деятельность компании распространяется на несколько регионов, где требуется использование различных стратегий, целесообразно формировать дивизионально-региональную структуру. При большом количестве самостоятельных отделений различного профиля деятельности в компании применяются организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагающиеся между отделениями и высшим руководством. Такие органы возглавляют заместители высшего руководства организации, им придается статус стратегических единиц бизнеса, представляющих собой организационные элементы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях деятельности. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности.

**7. Проектные структуры**

Речь идет о структурах управления конкретными работами, которые из-за своего решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, сроку и качеству работ. Смысл проектной структуры в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложных проектов. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями, т.е. полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта. Он отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входят определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование, организация и координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы.

По завершении работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру, возвращается к своим прежним обязанностям либо увольняется. Основные преимущества проектных структур:

• концентрация всех усилий организации на решении одной задачи;

• гибкость проектных структур, выражающаяся в том, что команду можно создать за короткое время;

• усиление личной ответственности конкретного руководителя за конкретный проект.

Недостатки проектной структуры:

• проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и усложняют развитие производственного и научно-технического потенциала как единого целого;

• формирование проектных групп, не представляющих собой устойчивых образований, лишает работников осознания своего места в компании и развития деловой карьеры.

**8. Матричные структуры**

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа является матричная структура (рис. 11.8), возникшая как реакция на необходимость быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании квалифицированной рабочей силы и ресурсов организации.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении предприятия двух направлений руководства. Вертикальное направление — это управление функциональными и линейными структурными подразделениями, а горизонтальное направление — это управление отдельными проектами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

Матричная структура предполагает разделение прав менеджеров, управляющих подразделениями, и менеджеров, руководящих проектами.

Важнейшей задачей высшего руководства организации в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами, реализованными в структуре: горизонтальными и вертикальными (см. рис.8). Отличительной чертой матричной структуры служит наличие у работников одновременно двух руководителей с равными правами.

Таким образом, матричная структура представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для организации линейно-функциональной структуры управления.

Основополагающим принципом при использовании матричного подхода к построению организационных структур является не их совершенствование и не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации проектов, принципиально важных для организации в целом.

Достоинства матричных структур:

• интеграция различных видов деятельности организации в рамках реализуемых программ;

• получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, выполняемых одновременно;

• вовлечение руководителей всех уровней в сферу активной инновационной деятельности.

Недостатки матричных структур:

• сложность их реализации — необходимо проводить специальную подготовку, учитывая определенную организационную культуру, способ мышления и т. п.;

• функции организации частично дублируются;

• структура считается неэффективной в кризисные периоды.

К матричным структурам, как правило, переходит не вся компания, а лишь ее часть. Несмотря на доминирование в современном менеджменте дивизиональных и смешанных линейно-функциональных структур, матричные структуры получают все большее развитие.

**9. Сетевые структуры**

Особое место в современной теории организации занимают представления о сетевых структурах и процессе сетизации. Термин **«сетизация»** означает формирование организационной сети с узлами и связями для достижения предпринимательских целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой. Сетизация может соответствовать двум организационным моделям. Во-первых, сетевой структуре крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение различных специальных задач. Фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производства, но требующие очень высокой специализации. В этом случае сеть является квазииерархической, и крупное предприятие занимает доминирующее положение в деловых операциях, будучи головным заказчиком. Преимущества крупного предприятия позволяют ему осуществлять контроль не за счет административного ресурса и участия в капитале, а через рыночный механизм. Крупные фирмы подбирают в качестве партнеров компании, отличающиеся высокой гибкостью, адаптивностью к меняющимся условиям, творческим потенциалом. Во-вторых, сетизация соответствует совокупности (сети) предприятий, преимущественно одинаковых по размеру, большинство из которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в хозяйственном плане. Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг. Постоянство связей, которые управляются несколькими ключевыми фирмами, стимулирующими инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи мелких и средних предприятий, входящих в сеть.

Теоретически возможные и реально существующие взаимоотношения участников экономической деятельности не исчерпываются дихотомией между свободным рынком и бюрократическим управлением. Сетевые структуры и сетевые отношения также могут рассматриваться как альтернативный вариант экономической деятельности. Сетевые структуры как механизм характеризуются определенным методом коммуникаций (они основаны не на ценах или иерархических отношениях, а на личных или персонифицированных взаимосвязях), типом формирования предпочтений (это взаимозависимые отношения, отличные от независимых отношений, характерных для рынка, и зависимых отношений, характерных для бюрократических структур), нормативной базой взаимоотношений (принцип дополнительности и согласования в отличие от контрактных отношений, преобладающих на рынке, или авторитарных — в иерархических системах).

*Участники сетевых структур стирают границы между общественным и частным и примиряют притязания на имущество путем создания нового типа собственности — «комбинированной». Молодые организационные формы отличаются организационной подвижностью и прагматической ориентацией, что позволяет сетевым структурам повышать ценность существующей собственности и других активов путем их перераспределения.*

Сетизация предлагает нетрадиционный взгляд на потенциальные результаты деятельности сетевых структур. Так, сетевые структуры можно рассматривать как одну из форм социальной мобилизации. Сетизация содержит в себе предпосылки новой организационной и управленческой парадигмы, основанной на виртуализации бизнес-процессов и концепции самоорганизации. Так, с позиций синергетического подхода узлы сетей можно рассматривать как аттракторы процессов самоорганизации. Сетевая структура неформальна, мобильна и дискретна. В ней отсутствует институт как ограничивающее начало. Она построена на максимально возможном разделении рисков и создает временные виртуальные институты для решения конкретной задачи. Поэтому конкретная задача решается такой структурой гораздо эффективнее.

Развитие сетевой теории и реальных процессов сетизации по времени совпало с распадом социально-экономической системы в странах прежнего социалистического лагеря и последовавшим перераспределением государственной собственности. Многие западные исследователи при этом приходили к выводу, что сетизация в условиях приватизации государственной собственности в России, ее перевод в частную собственность, двойственность статуса прав собственности создала предпосылки не к повышению адаптивности экономической системы, а к увеличению объемов хищений и стала инструментом несправедливого обогащения ограниченного числа лиц (управляющие и бюрократия в таких условиях обладают монополией в принятии решений относительно институциональных изменений и создания предприятий-саттелитов, куда можно переводить средства). Таким образом, сложилось мнение, что сетевые структуры в бывшем социалистическом мире формируются в основном номенклатурой, злоупотребляющей своей властью.

Объективно эффективность сетизации определяется ее вектором: «частные предприятия — сеть» или «государственные предприятия — сеть».

*Вопросы*

1. Сопоставление понятий структура системы и «структура организации .

2. Организационные структуры управления.

3. Сущность понятия департаментализация.

4. Классификация связей в организации.

5. Линейные и функциональные связи.

6. Факторы, определяющие разнообразие структур организации.

7. Разновидности структур по функциональному назначению.

8. Связь между типом организации и принципами построения организационных структур.

10. Характеристика линейных организационных структур. Характеристика функциональных структур.

11. Характеристика смешанных линейно-функциональных структур.

12. Особенности построения и функционирования штабных структур.

13. Характеристика дивизиональных структур.

14. Принципы структуризации дивизиональных организаций.

15. Проектные структуры в современном менеджменте.

16. Характеристика матричных организационных структур.

17. Основные модели сетизации.