

# **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

**А. А. Новик**

*Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель канд. экон. наук, доц. Н. П. Драгун

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это ор-

ганизационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под организационной структурой управления понимается совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами [3].

Большинство предприятий используют линейную, функциональную и линейно-функциональную структуры управления.

Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю [2]. Линейная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями [1].

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений. Функциональная структура управления обычно применяется на крупных предприятиях [1].

*Линейно-функциональная структура.* При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.).

Для успешного функционирования предприятия следует совершенствовать и переходить на идеальные структуры управления. Совершенствование организационной структуры – одно из основных направлений развития системы управления предприятием. Соответствующие мероприятия распространены настолько широко, что часто вообще отождествляются с самим понятием совершенствования управления. В основе совершенствования организационной структуры стоит один из двух общих подходов.

Подход № 1 «От идеала»:

- 1) разработка идеальной структуры;
- 2) сопоставление действующей структуры с идеальной, с фиксацией расхождений;
- 3) разработка мероприятий приближения действующей структуры к идеалу.

Подход № 2 «От проблем»:

- 1) описание действующей структуры;
- 2) ее оценка, с выявлением недостатков (проблем);
- 3) разработка мероприятий по решению выявленных проблем.

Следует отметить, что в обоих случаях на выходе мы получаем описание желаемого состояния организационной структуры [2].

Для совершенствования организационных структур управления можно выбрать следующие типы: бригадная (кросс-функциональная), проектная, матричная и дивизиональная (отделенческая) структуры управления. Рассмотрим основные характеристики этих структур.

*Дивизиональная (отделенческая) структура* – наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы. Суть ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления). Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение, состоящее из отделений и заводов. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию прибыли и завоевание позиций на рынке [5].

Преимущества дивизионной структуры: обеспечивает управление многопрофильными предприятиями; обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия; при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства.

Недостатки дивизионной структуры: большое количество «этажей» управленческой вертикали; основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.; в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-функциональная структура со всеми их недостатками.

Достоинства дивизионных структур преобладают над недостатками только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров [4].

*Матричная структура* создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации НИОКР: производство, сбыт, снабжение и т. д. В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами) [3].

Преимущества матричной структуры: лучшая ориентация на проектные цели и спрос; более эффективное текущее управление; более гибкое и эффективное использование персонала организации; улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы; любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса; сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур: трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы; необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов; высокие требования к работникам; частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ; возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях.

Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления [5].

*Бригадная (кросс-функциональная) структура управления.* Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ – достаточно древняя организационная форма, но только с 80-х гг. началось ее активное применение как структуры управления. Ос-

новными 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.

Преимущества бригадной структуры: сокращение управленческого аппарата; 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 структуры: усложнение взаимодействия; 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 [3].

*Проектная структура управления.* Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе) [5].

Преимущества структуры управления по проектам: высокая гибкость; сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам: очень высокие требования к руководителю проекта; дробление ресурсов между проектами; сложность взаимодействия большого числа проектов в компании; усложнение процесса развития организации как единого целого.

Преимущества доминируют над недостатками на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов [1].

#### Л и т е р а т у р а

1. Владимирова, И. Г. Организационные структуры управления компаниями [Электронный ресурс] / И. Г. Владимирова. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.
2. Гендлер, Л. А. В поисках оптимальной организационной структуры [Электронный ресурс] / Л. А. Гендлер. – Режим доступа: <http://mcd-pkf.com>.
3. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – 2000 / Г. Я. Гольдштейн. – Режим доступа: <http://e-management.newmail.ru>.
4. Грибов, В. Организационная структура предприятия [Электронный ресурс] / В. Грибов, В. Грузинов. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru>.
5. Рябых, Д. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс] / Д. Рябых. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.