

*Ежова Лариса Сергеевна –  
старший преподаватель кафедры маркетинг ПГНИУ  
Ezhova Larisa Sergeevna Senior Lecturer of the department of marketing, PSNRU*

*Дульнева Яна Андреевна –  
студентка 4 курса направления «Экономическая безопасность» ПГНИУ  
Dulneva Yana Andreevna –  
4th year student of the «Economic security» course, PSNRU*

*Аракелян Анна Мгеровна –  
студентка 4 курса направления «Управление персоналом» ПГНИУ  
Arakelyan Anna Mgerovna  
4th year student of the “Personnel management” course, PSNRU*

### **Аспекты современных организационных структур управления**

Аннотация: Организационная структура управления - одно из ключевых понятий теории управления, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Особую актуальность приобретают вопросы, связанные с трансформацией организационных структур управления в нашей стране, где уже продолжительное время осуществляется развитие экономики рыночного типа. Для многих предприятий поиск наиболее эффективной формы организации управления стал серьезной проблемой на пути выживания и повышения эффективности работы. Значительно возрастает сложность ведения конкурентной борьбы, которая начинает приобретать все более жесткие формы. Затрудняется разработка и реализация стратегических планов предприятий, которые требуют повышения их гибкости, способности оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия деятельности, что в первую очередь обусловлено функционированием организационной структуры управления. Следовательно, в современных условиях проблема правильного и грамотного построения организационной структуры управления приобретает особую актуальность.

Ключевые слова: организационная структура управления, эффективное управление, повышение эффективности работы.

Annotation: The organizational structure of management is one of the key concepts of management theory, closely related to the goals, functions, management process, the work of managers and the distribution of powers among them. Within the

framework of this structure, the entire managerial process (movement of information flows and management decision-making) takes place, in which managers of all levels, categories and professional specialization participate.

Of particular relevance are issues related to the transformation of organizational structures of management in our country, where the development of a market-type economy has been carried out for a long time. For many enterprises, the search for the most effective form of organization of management has become a serious problem on the path to survival and improving work efficiency. Significantly increases the complexity of the competition, which is beginning to take more and more rigid forms.

It is difficult to develop and implement strategic plans for enterprises, which require increasing their flexibility and ability to respond quickly to constantly changing operating conditions, which is primarily due to the functioning of the organizational structure of management. Consequently, in modern conditions the problem of correct and competent building of the organizational structure of management is of particular relevance.

Keywords: organizational structure of management, effective management, improvement of work efficiency.

Для эффективного управления предприятием необходимо, чтобы его организационная структура управления соответствовала целям и задачам его деятельности и была приспособлена к ним. Организационная структура управления создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций. Организационную структуру управления можно сравнить со скелетом живого организма - с основой конструкции, которая связывает воедино функционирующие отдельные части тела. Организационная структура управления выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри предприятия, т. е. она устанавливает некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, определяющих, какие сотрудники предприятия несут ответственность за те или иные виды решений.

Организационная структура управления определяет также структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных подразделениях предприятия. Она устанавливает ответственность подразделений за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания. Ее можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Различные авторы дают разные определения понятию организационной структуры управления. Приведем некоторые из них:

- организационная структура управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и звеньев управления [2,9, с. 167];

- организационная структура управления есть совокупность всех элементов (производства, маркетинга, сбыта и т. д.), их связей взаимодействия, объединенных для достижения поставленных целей [2.4, с. 95];

- организационная структура управления - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленных перед ними целей [2.8, с. 52].

Таким образом, под организационной структурой управления можно понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Среди параметров организационной структуры управления можно отметить следующие:

#### 1. Оптимальность.

Организационная структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления.

#### 2. Оперативность.

Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

#### 3. Надежность.

Организационная структура управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

#### 4. Экономичность.

Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

#### 5. Гибкость.

Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

#### 6. Устойчивость.

Это неизменность основных свойств организационной структуры управления при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

В.С. Владимиров выделяет следующие основные инструменты формирования организационной структуры управления:

- анализ и разделение управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие функции, задания;

- синтез и группировка заданий в однородные группы достаточно устойчивые на протяжении длительности периода деятельности органа управления;

- создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;

- разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры управления [2.3, с. 49 - 50].

Реализация перечисленного означает необходимость учета при формировании (или перестройке) организационной структуры управления множества различных факторов, воздействующих на нее.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры организационной структуры управления, - само предприятие.

В современных условиях выделяются два типа управления предприятиями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития. Сравнительные характеристики типов организационных структур управления представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительные характеристики типов организационных структур управления  
[3.3, с. 16]

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Охарактеризуем подробнее разновидности организационных структур управления в рамках этих типов.

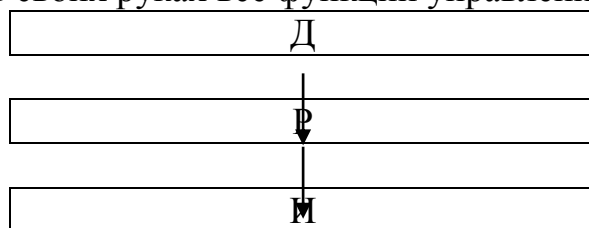
Бюрократический тип организационных структур управления.

К бюрократическому типу организационных структур управления относятся:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- дивизиональная.

Линейная организационная структура управления.

Линейная организационная структура управления - одна из простейших. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель - единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления (рисунок 1.1).

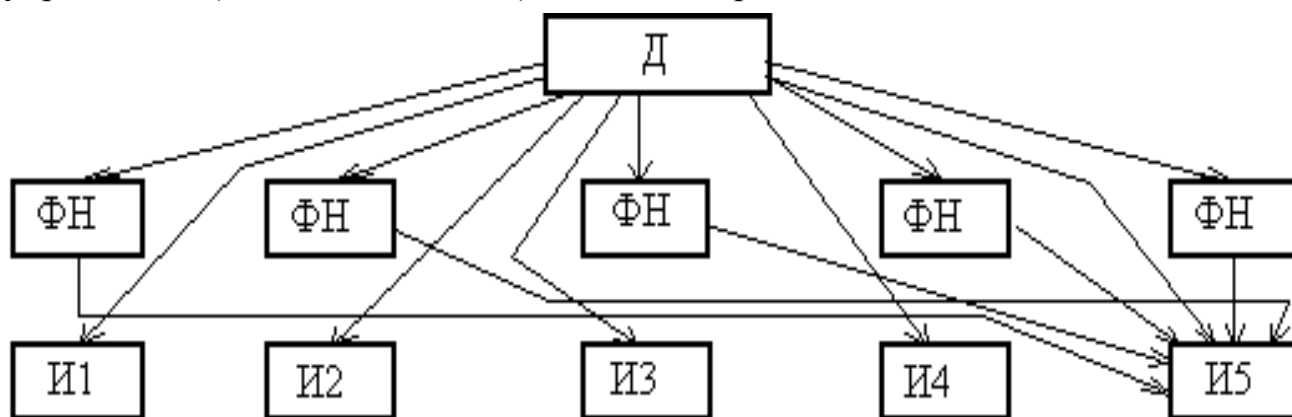


Д - директор, Р - руководитель подразделения; И - исполнители.

Рис. 1.1. Линейная организационная структура управления [2.10, с. 131]

Функциональная организационная структура управления.

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов деятельности, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители видов работ (рисунок 1.2).

Рис. 1.2. Функциональная организационная структура управления [1.12, с. 48]

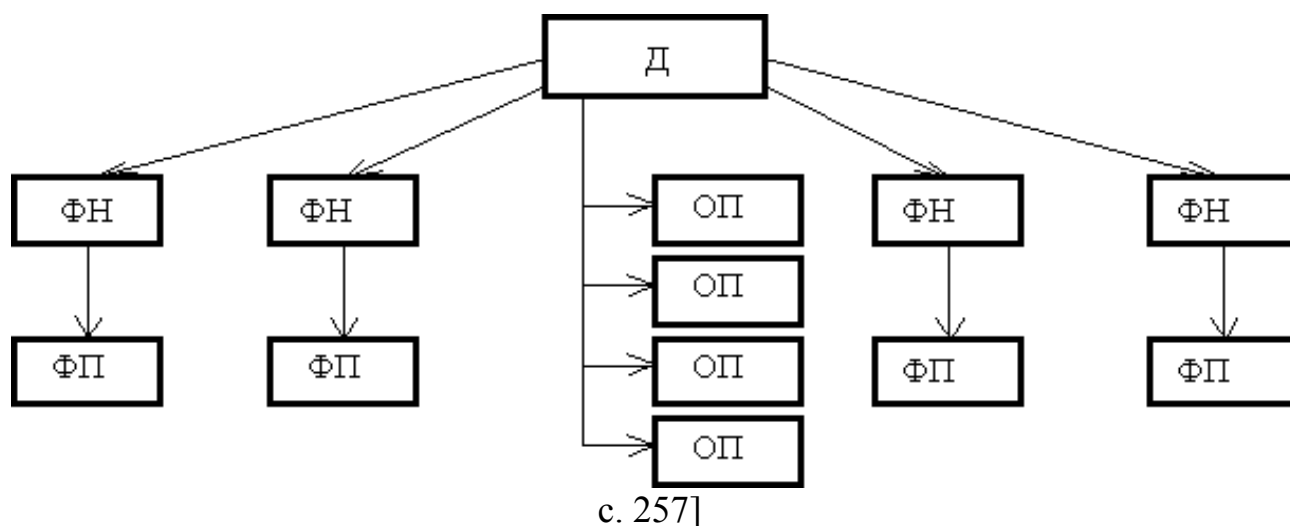
Недостатки как линейной, так и функциональной организационных структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональной организационной структурой управления.

Линейно-функциональная организационная структура управления.

Наиболее универсальной формой организации процедуры управления является процесс управления при линейно-функциональной организационной структуре. Данный подход обеспечивает качественно новое разделение труда, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при помощи функциональных руководителей. Эта структура сохраняет принцип единоначалия (рисунок 1.3).

Д - директор; ФН - функциональные начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - основные производственные подразделения.

Рис. 1.3. Линейно-функциональная организационная структура управления [2.6,



Линейно-штабная организационная структура управления.

При расширении профиля работ предприятия с линейной организационной структурой управления руководителю все сложнее принимать своевременные адекватные решения, т. к. он не может быть специалистом сразу по нескольким различным функциям, да и круг и число вопросов, требующих решения возрастает. Выходом из положения является создание штаба руководителя, в который входят специалисты по основным функциям предприятия, а также юрист. Руководитель не берется за полную разработку возникающих вопросов, а передает их в штаб, который квалифицированно и своевременно готовит проекты решений, которые затем утверждаются, или, при необходимости, предварительно корректируются.

Дивизиональная организационная структура управления.

В линейной организационной структуре управления рост числа уровней иерархии ведет к соответствующему увеличению времени подготовки, принятия и реализации управленческих решений, экономическая эффективность предприятия с ростом его размера начнет уменьшаться. Один из очевидных выходов - делегирование руководителем предприятия части своих полномочий на нижележащий уровень, уровень дивизионов.

Как отмечает А. Быкова, в принципе линейная и дивизиональная организационные структуры управления отличаются только объемом делегируемых полномочий, четкой грани между ними нет [2.1, с. 60].

Органический тип организационных структур управления.

К органическому типу организационных структур управления относятся:

- проектная;

- матричная;
- бригадная;
- целевая.

Проектная организационная структура управления.

Основным принципом построения проектной организационной структуры управления 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 прочие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.

Матричная организационная структура управления.

При матричной организационной структуре управления создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных задач. Эта структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Функциональные специалисты, с одной стороны, сгруппированы в функциональных службах, руководители которых, оценив их деятельность, оплачивают их труд, но одновременно функциональные специалисты группируются по реализованным проектам, руководители которых распределяют обязанности, координируют их работу и премируют за удачное выполнение проекта. Такая двойная группировка придает этой структуре возможность одновременной реализации нескольких сложных проектов, способность быстрой концентрации специалистов на нужной проблеме.

Бригадная организационная структура управления.

Основой этой структуры является организация работ по рабочим группам (бригадам). По Ю.В. Тихонравову, основными принципами здесь 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 [2.11, с. 205].

Целевая организационная структура управления.

Эта структура формируется при разработке предприятием проектов. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в т. ч. и по управлению.

## Список использованной литературы

1. Официально-документальные материалы:
  - 1.1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (в ред. от 21.07.2014) // СПС «Консультант Плюс».
  - 1.2. Налоговый кодекс РФ (часть вторая): Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (в ред. от 27.11.2018) // СПС «Консультант Плюс».
  - 1.3. Трудовой кодекс РФ: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 11.10.2018) // СПС «Консультант Плюс».
2. Книги:
  - 2.1. Быкова А. Организационные структуры управления. - М.: Олма - Пресс, 2015. - 160 с.
  - 2.2. Виханский О.С. Менеджмент. - М.: Гардарики, 2017. - 528 с.
  - 2.3. Владимиров В.С. Организационная структура управления предприятием. - М.: КноРус, 2014. - 228 с.
  - 2.4. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016. - 332 с.
  - 2.5. Глиненко Л.К., Лужко Е.В. Проектирование организационных структур управления. - М.: Нора - Друк, 2015. - 728 с.
  - 2.6. Катернюк А.В. Экспресс - диагностика персонала: виды мышлений у менеджеров, методы оценки персонала, диагностика и модификация организационной структуры. - Р-на-Д.: Феникс, 2017. - 380 с.
  - 2.7. Мюллер А., Кизер А. Организационная коммуникация: структуры и практики. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 438 с.
  - 2.8. Сметана В.В. Социальные организации: Структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент. - М.: Современная экономика и право, 2017. - 296 с.
  - 2.9. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М.: Юнити, 2016. - 278 с.
  - 2.10. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. - М.: Инфра - М, 2015. - 256 с.
  - 2.11. Тихонравов Ю.В. Теория управления. - М.: Высшая школа, 2016. - 358 с.
  - 2.12. Хайниш С.В., Токарева, Н.Ю. Структура организации. От реальности до виртуальности - один шаг. - М.: Ленанд, 2014. - 192 с.
  - 2.13. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.
  - 2.14. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства. - М.: Российская деловая литература, 2016. - 224 с.
3. Статьи:
  - 3.1. Коркишко М. Процессы и структуры // Финансовая газета. - 2017. - № 13. - С. 2.
  - 3.2. Овчинникова Т.И. Место службы управления персоналом в структуре организации // Кадры предприятия. - 2016. - № 11. - С. 16 - 19.



3.3. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - № 5. - С. 15 - 17.