

*Ежова Лариса Сергеевна –  
старший преподаватель кафедры маркетинга ПГНИУ*

*Воронин Александр Вадимович –  
студент 4 курса направления «Торговое дело» ПГНИУ*

*Лях Константин Александрович –  
старший преподаватель кафедры мировой и региональной экономики,  
экономической теории ПГНИУ*

## **Особенности формирования организационных структур**

### **Features of the formation of organizational structures**

**Аннотация:** статья посвящена рассмотрению организационных структур. Стабильность организации в экономике, выживаемость и эффективность неразрывно связаны с ее развитием и совершенствованием. При совершенствовании организация должна адаптироваться к внешней среде. Принцип адаптации проявляется в освоении современных технологий, производства, совершенствовании кадрового потенциала. Эффективность деятельности организации зависит от создаваемых систем управления. Разработка организационных структур управления – важнейший этап для любой системы.

**Abstract:** The article is devoted to the consideration of organizational structures. The stability of an organization in an economy, its survival and its effectiveness are inextricably linked with its development and improvement. When improving the organization must adapt to the external environment. The principle of adaptation is manifested in the development of modern technology, production, improvement of human potential. The effectiveness of the organization depends on the created control systems. The development of organizational management structures is an essential step for any system.

**Ключевые слова:** организационная структура, система, управление.

**Keywords:** organizational structure, system, management.

## **Введение**

Организационная структура – совокупность подразделений организации, целостная система, которую разрабатывают для того, чтобы организационное взаимодействие приносило наибольшую эффективность и, в

результате, достижение поставленных целей. Между подразделениями осуществляют распределение управленческих задач и определяют ответственность должностных лиц. Организационная структура компании выстраивается в соответствии с задачами, которые ставит перед компанией её стратегия; обеспечивает возможность использования эффекта масштаба в целях экономии ресурсов компании; связывает внутреннюю эффективность (экономичность) с внешней эффективностью (стратегией). [1]

Взаимодействие людей устанавливает организацию как единое целое, умножает творческий потенциал за счет более выгодного использования имеющихся ресурсов. В противном случае деятельность людей будет разрозненной, тогда персонал ограничен личностными способностями, и это ни к чему хорошему не приведет. Создание организации и ее деятельность должны вестись, учитывая место, время и ситуацию, которые определяют вид и порядок функционирования организации. Без решения данных вопросов организация управления невозможна.

### **Основная часть**

Организационные структуры отличаются друг от друга:

- сложностью, т. е. степенью разделения деятельности на различные функции;
- формализацией, т. е. степенью использования заранее установленных норм, правил и процедур;
- соотношением централизации и децентрализации, т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения.

Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом. [3].

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия.

Наиболее часто исследователи делят системы (а организация это в первую очередь, система) на открытые и закрытые, по критерию входа и выхода энергии (ресурсов и т.п.). При этом закрытая система характеризуется наличием границ, которые, как правило, зафиксированы, внутри имеет независимые процессы, которые слабо направляемы внешней средой. Это система, которая может не взаимодействовать со внешней средой, хотя и до определенного момента. Закрытые системы маложизнеспособны и имеют небольшое применение в жизни.

Большая часть системы является открытой, т.е. такой, которая подвержена влиянию внешней среды и взаимодействует с ней так или иначе. Конечно, степень открытости может быть разной, от чего зависит и ее устойчивость. Открытая система не автономна, зависит от того, как много и какая поступает в нее информация и энергия в виде ресурсов. Существенным признаком открытой системы является ее адаптивность – способность приспособления к изменчивой внешней среды, способность жизни в

нестабильности. Открытые организации вынуждены быть адаптивными, чтобы выжить.

С развитием организации, тем или иным этапом жизненного цикла организация может стать более закрытой, или более открытой. Это хорошо иллюстрируется на примере государственных организаций в случае проявления реакции на те или иные социальные волнения, точки напряженности. С другой стороны, более закрытая, чем открытая система (например, армия), может также меняться в обратную сторону, приобретая черты открытой организации.

В связи с постоянным взаимодействием открытых организаций с внешней средой можно утверждать о тяготении их к усложнению и дифференциации. [2]

Организация как открытая система должна отражать внешнюю среду. Даже несмотря на то, что существует постоянный приток новых вложений в систему и постоянный отток, обеспечивается определенная сбалансированность системы. Когда открытая система активно перерабатывает вложения в выходную продукцию, она оказывается тем не менее способной поддерживать себя в течение определенного времени. [5]

К открытым системам относятся такие типы управления, как органический и бюрократический. Имеют разные обоснования, и обладают своими особенностями. Так, бюрократический тип определяется, в первую очередь, закрепленной иерархией, выстроенной системой должностных обязанностей, декомпозиция целей до задач и процедур (дробление от главной стратегии на шаги и этапы), закрепление разделения труда между сотрудниками согласно функциональным направлениям. Органический тип характеризуется следующим: нечеткая иерархия с возможной сменой лидера, более демократическая система ценностей, основанная на коллегиальных решениях, процессный и проектный подход к задачам, партнерские отношения с персоналом, наличие больших возможностей для самореализации, распределение сотрудников на временные проекты.

В части выделения структур, теории менеджмента выделяют линейные, функциональные, дивизиональные, адаптивные виды.

В линейных структурах главный тон задачам и работе персонала задает руководитель, один, который ею владеет и распоряжается, у него в подчинении непосредственно находятся люди, он принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им деятельности, и несет ответственность за свою работу перед вышестоящим руководителем, т.е. ведущий принцип – единоначалие.

Особенность функциональной структуры – при сохранении единоначалия по отдельным функциям создаются отдельные органы, которые имеют своих руководителей ниже рангом, и их сотрудники занимаются только функционалом собственных подразделений.

Что касается дивизиональной структуры, наиболее важными являются не один единственный руководитель, а те менеджеры, которые возглавляют дивизионы – производственные отделения. Здесь могут быть разные

основания для деления: выпускаемый продукт, сегмент потребителя, регион продаж или производства. Таким образом структурируется дивизиональная организация.

В противовес бюрократическому типу, как подчеркивалось ранее, органический тип структур управления не поддерживает организацию как упорядоченный механизм с винтиками в виде людей. Наличие креативности здесь более важно, акцент ставится на возможностях, а не на запретах и ограничениях, поощряется управление снизу сотрудниками, «поощряет сомнения и противоречия, а не веру». [1]

Соответственно, на первый план выходит большая адаптивность компании, меньше регламентация процедурами, нормами и правилами (особенно мелочная), предпочтительна работа в группах или бригадах. То есть функциональность отходит на задний план, так как ответственность каждого за организацию становится выше, нет той степени отчуждения труда, как в бюрократических системах.

Разновидностями структур органического типа являются проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Матричная структура управления может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

При формировании бригадных структур каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер работы которого определяется концепцией групповой формы, согласно которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем.

Выделим современные организационные структуры управления, которые образуются сейчас и тяготеют к установлению в качестве ведущих.

Продуктовая структура - полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю. Руководители вторичных функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту. Продуктовая структура позволяет уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему

уделяет небольшая фирма, выпускающая 1-2 вида продукции. Фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции. [7]

Организационная структура, ориентированная на потребителя. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить важных для фирмы потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Традиционный управленческий инструментарий стал менее эффективным, если не уже устаревшим, в условиях глобализации и все более усиливающегося информационного фактора рынка. Переход к современным методам управления связан с сетевыми организационными структурами.

В сетевых организациях зачастую нет единого центра или лидера, связи между элементами носят договорной характер. Подобная стратегия представляется уместной на диверсифицированных госпредприятиях России или некоторых новых частных фирмах, которые могут сконцентрироваться на приоритетных для себя областях специализации, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, справляющимся с ними успешнее, чем внутренние подразделения. Функционирование в режиме сети дает новые конкурентные преимущества. Стратегическое управление сетями позволяет сократить издержки и повысить доходы, обеспечить быстроту реакции предприятия на изменение конъюнктуры.

Антонов В.Г. выделяет несколько иные виды организационных структур: эдхократические (вокруг компетентности строится вся деятельность организации), многомерные (на основе выделения в организации центров бизнеса, планирования, прибыли, преимущество их – в эффективном механизме делегирования полномочий и автономности подразделений), партисипативные (построены на участии работников в управлении), виртуальные (функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций). [4]

Существуют другие классификации организационных структур управления, в частности основные схемы структур: базисные схемы структур, схема «линия», схема «кольцо», схема «колесо», производные схемы структур, схема «звезда», схема иерархическая.

## **Выводы**

Таким образом, анализ эволюции организационных систем предусматривает определенную типизацию. Можно выделить определенную тенденцию в развитии организационных структур: происходит переход от иерархически-пирамидальных структур к гибко-партисипативным.

### Список литературы

1. Николаев М.А., Ступаков Б.А. Сетевые организационные структуры: основные понятия, признаки, виды и роль в современной экономике // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2014. №5.
2. Новиков Д.А. Сетевые структуры и организационные системы. М.: ИПУ РАН (научное издание), 2003.
3. О' Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1993.
4. Основы менеджмента: учебник / Ю.В. Гуськов. — М.: ИНФРА-М, 2017.
5. Сергеев Д.Б. Муниципальное образование как подсистема системы местного самоуправления // Российская юстиция. 2014. N 5. С. 6 - 9.
6. Сергеев Д.Б. Элементы структуры (организационной системы) муниципального образования // Административное и муниципальное право. 2010. N 11. С. 28 - 33.
7. Система государственного и муниципального управления: Учебник / В.Е. Чиркин. - 5-е изд., пересмотр. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013.