

# Общий менеджмент

## Лекция 6. Организационное взаимодействие и полномочия. Проектирование организации

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры  
управления



## План лекции:

1. Организация как функция управления
2. Организационная структура
3. Проектирование организационной структуры
4. Типы организационных структур

### Источники:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр Инфра-М, 2018.
2. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник /А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; - М.: «Дашков и К», 2016.
3. Мескон М. Основы менеджмента = Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. - 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2016.

# 1. Организация как функция управления

Организация относится к числу общих функций менеджмента. После того, как разработаны планы, необходимо организовать процесс их реализации.

Чтобы деятельность организации была эффективной, каждый ее член должен точно знать свои функции. Любая коллективная деятельность предполагает совместные действия разных людей, направленные на достижение общих целей. Если эти люди не были должным образом организованы, то и их действия не будут эффективными.

Под организацией производства понимают распределение властных полномочий по разным уровням управленческой иерархии.

# 1. Организация как функция управления

Организация — крайне важная функция менеджмента, поскольку благодаря ей предприятие или фирма превращаются в единый организм, способный слаженно действовать в любых ситуациях. От того, насколько прочны связи между подразделениями и отдельными работниками, насколько слаженно действуют объединяющие их механизмы, зависит, будет ли деятельность организации успешной.

В процессе работы возникает необходимость принимать решения, и именно поэтому в организациях право решать отдельные специализированные вопросы отдают конкретным функциональным менеджерам. Это существенно упрощает деятельность, поскольку каждый работник знает, кто должен принимать решение по тому или иному вопросу.

# 1. Организация как функция управления

## Организация как функция

управления включает в себя:

— определение рациональных форм

разделения труда;

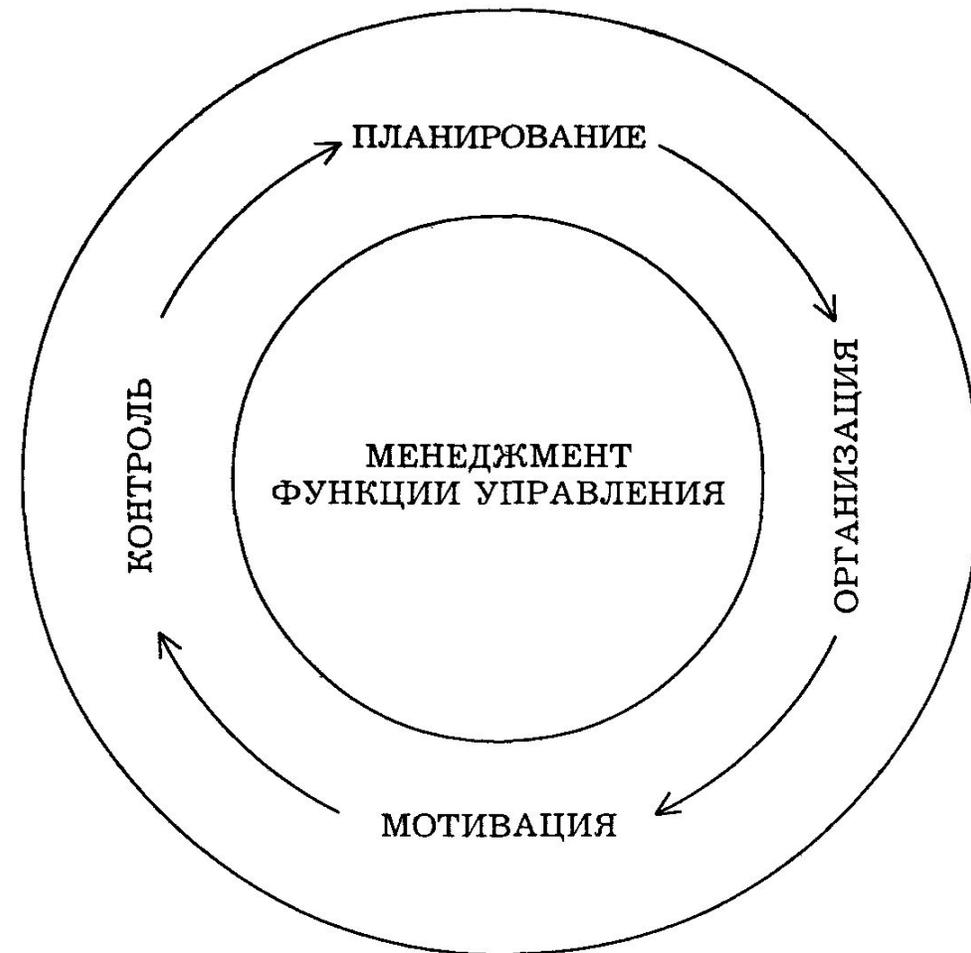
— распределение работ среди работников и подразделений;

— разработку организационной структуры управления;

— регламентацию функций, работ, операций;

— установление прав и обязанностей должностных лиц;

— подбор и расстановку кадров.



## 2. Организационная структура

Структура управления организацией (или организационная структура управления — ОСУ ) — это система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Категория «структура» отражает строение, внутреннюю систему организации, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота.

## 2. Организационная структура

Организационная структура представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определённые функции управления и находящиеся между собой во взаимосвязи и соподчинённости.

Организационная структура может быть централизованной или децентрализованной. Современный менеджмент имеет тенденцию к децентрализации.

В зависимости от того, является фирма централизованной или децентрализованной, формируются и соответствующая система планирования, процедуры принятия управленческих решений, контроля за их исполнением, а также организационные структуры управления.

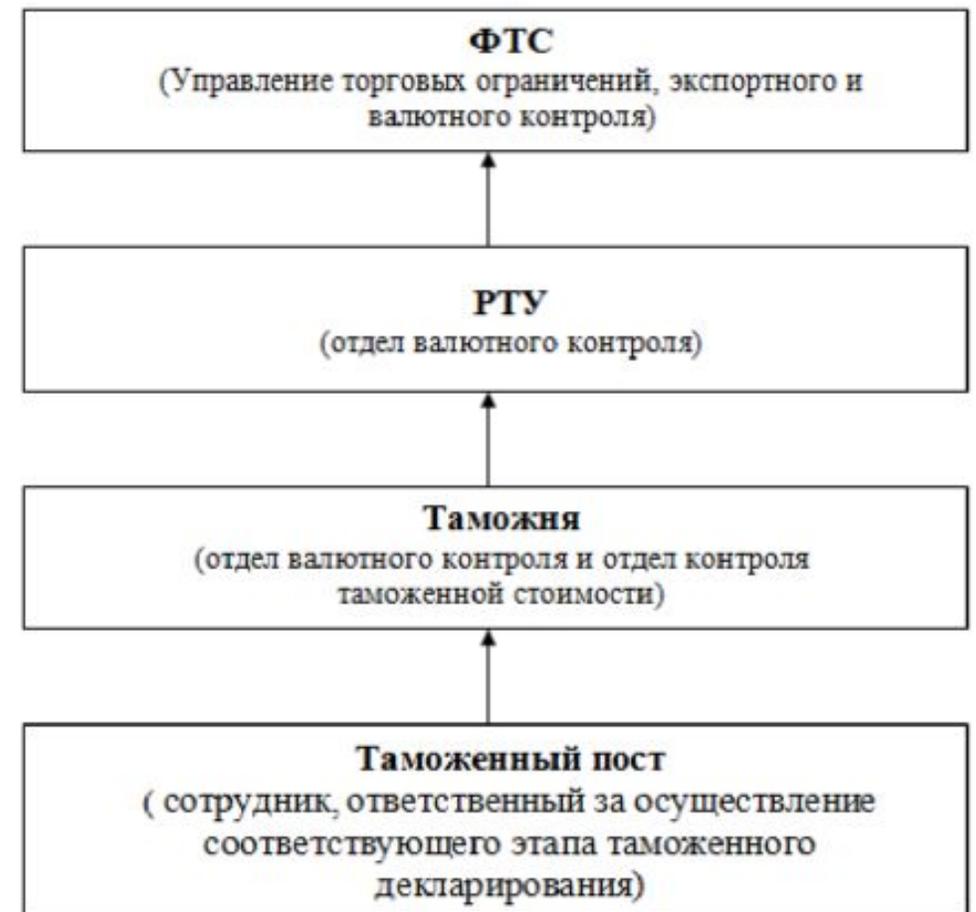
## Факторы, влияющие на степень централизации и децентрализации

Тенденция к централизации	Тенденция к децентрализации
<ul style="list-style-type: none"><li>• Внешняя ситуация стабильна</li><li>• Менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня</li><li>• Менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений</li><li>• Решения очень серьезны</li><li>• Организации грозит кризис или существует риск банкротства</li><li>• Компания крупная</li><li>• Эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внешняя ситуация сложная и неопределенная</li><li>• Менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт</li><li>• Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений</li><li>• Решения относительно незначительны</li><li>• Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего</li><li>• Компания географически рассеяна, рассредоточена</li><li>• Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений</li></ul>

## 2. Организационная структура

В организационной структуре выделяются следующие элементы:

- звенья (подразделения, отделы, отделения и т. д.),
- уровни управления (ЦА ФТС России, РТУ, таможни, таможенные посты),
- связи между ее элементами.



## 2. Организационная структура

То, каким образом будет осуществляться взаимодействие между подразделениями, определяется связями, которые существуют между отделами и сотрудниками организации. В организации выделяются различные типы связей: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные (иногда еще выделяют линейно-функциональные); формальные и неформальные.

Основные типы связей — вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управления) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов).

## 2. Организационная структура

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

Линейные связи — это отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство, т.е. эти связи в организационной иерархии направлены сверху вниз и выражаются, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п.

Природа функциональных связей совещательная, посредством этих связей реализуется информационное обеспечение координации. Функциональные связи имеют направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения.

## 2. Организационная структура

Формальные (официальные) связи складываются на правовой основе и регламентируются законодательством, а также всевозможными уставами, порядками, инструкциями, указами и т.д. Такие межличностные отношения и взаимосвязи строятся независимо от личных чувств и эмоций.

Неформальные (неофициальные) межличностные связи складываются без всяких законодательных ограничений и на основе личных интересов и предпочтений.

В основе неформальных связей лежат отношения не между должностями, а между конкретными людьми, занимающими эти должности.

## 2. Организационная структура

В качестве основных принципов построения организационных структур управления выделяют:

1) объективную и детальную разработку целей и стратегии организации;

2) учет относительного значения управленческих функций (выделяются основные и второстепенные функции, которые необходимы в совокупности, но различаются по степени значимости. При формировании организационной структуры функции должны быть четко разграничены по управленческим единицам и выполняться работниками, имеющими соответствующие знания и опыт);

3) специализацию (отдельные виды работ закрепляются за отдельными подразделениями, что обеспечивает лучшее качество выполнения работ);

## 2. Организационная структура

4) **координацию** (при применении более узкой специализации требуется большая степень координации);

5) **организационный контроль, или самоконтроль** (в процессе такого контроля работниками подразделений обнаруживаются просчеты и упущения, сделанные работниками и подразделениями при выполнении предыдущей части работы, что позволяет контролировать и улучшать качество выполнения работ без специальных контрольных отделов);

6) **снижение управленческих расходов** (специализация и необходимость координации увеличивают затраты на управление, но необходимо стараться, чтобы организационная структура была эффективной и экономичной).

## 2. Организационная структура

Важнейшим фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и ее формирования, является **норма управляемости** (диапазон контроля, сферы управления) — количество людей, подчиненных одному руководителю.

**Оптимальная норма управляемости – 7 человек.** Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах. В реальной жизни норма управляемости **может достигать 40 человек.** Норма управляемости зависит от способностей, опыта руководителя, а также от однородности выполняемых задач.

## 2. Организационная структура

Выделяют следующие методы построения организационных структур, т.е. способы выделения подразделений организации, с помощью которых формируется организационная структура:

- по функциям (формирование отделов по функциям организации, например производство, продажи, маркетинг, кадры и т.д.);
- производимой продукции (подразделения выделяются по производимой продукции);
- группам потребителей (например, отдел оптовых продаж и отдел розничных продаж);
- этапам производства (например, в строительстве — капитальное строительство и отделочные работы);
- рабочим сменам (вахтовый метод);
- географическому положению (выделение филиалов и отделений в регионах);
- комбинированное разделение.

### 3. Проектирование организационной структуры

**Организационное проектирование** - решения и действия руководства, результатом которых являются:

1. **выбор структуры организации, должностей и структурных подразделений**;
2. **определение процедур выполнения совместных действий** между элементами организации.

**Организационно-штатная работа** в таможенных органах - процесс разработки, согласования, утверждения, хранения штатных расписаний ТО и внесения в них изменений.

**Штатное расписание** — нормативный документ таможенного органа, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности.

# 3. Проектирование организационной структуры

Этапы организационного проектирования. По классической теории организации, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность действий при этом такова:

**1. Деление организации по горизонтали на крупные блоки**, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение видов деятельности линейных и штабных подразделений.

**2. Установление соотношения полномочий различных должностей**. Руководство устанавливает цепь команд, производит дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию.

**3. Определение должностных обязанностей** как совокупности определённых задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц. Руководство может разрабатывать конкретные задачи и закрепляет их за исполнителями, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

### 3. Проектирование организационной структуры

Основные факторы, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

- 1) внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределённости;
- 2) технология управления и производства;
- 3) стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства;
- 4) способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;
- 5) поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворённости, квалификацией и мотивацией работников.

### 3. Проектирование организационной структуры

К элементам проектирования организации относятся:

**1. Разделение труда и специализация.** Разделение труда – процесс разделения работы на специализированные операции, чтобы использовать преимущества специализации. **Специализация - сосредоточение деятельности организации и/или специалиста на относительно узких направлениях, отдельных технологических операциях или видах выпускаемой продукции.**

### 3. Проектирование организационной структуры

2. Департаментализация и кооперация. Департаментализация – процесс, при котором организация структурно разделяется на блоки, подразделения, отделы, сектора, отделения, объединяя отдельные операции в структурных подразделениях в соответствии с признаком специализации.

В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию.

Кооперация – организация труда, при которой отдельные лица или группы лиц выполняют специализированные производственные операции, составляющие в своей взаимосвязи и последовательности цельный производственный процесс.

### 3. Проектирование организационной структуры

3. Связи в организации и координация. Координацию обычно определяют как совокупность устойчивых связей или взаимодействий в организации. Координация – деятельность, направленная на согласование деятельности сотрудников, каждый из которых выполняет определенные задачи.

4. Иерархия и диапазон контроля (или масштаб (норма) управляемости). Иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости.

### 3. Проектирование организационной структуры

Норма управляемости или диапазон контроля — это максимальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель.

Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления.

Широкий диапазон контроля предполагает подчинение руководителю максимально возможного числа подчиненных, что сокращает количество уровней иерархии в организации.

### 3. Проектирование организационной структуры

5. Централизация и децентрализация. Централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация - передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии.

Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование. Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

### 3. Проектирование организационной структуры

6. Дифференциация и интеграция. Дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определённую законченную работу.

Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т. е. в согласовании их действий и сотрудничестве.

## 4. Типы организационных структур

Выделяют следующие основные типы структур управления предприятием:

- иерархический, или механистический, или бюрократический, или пирамидальный, основанный на централистом типе интеграции;
- органический, или адаптивный, или многомерный, основанный на сочетании централистского и свободных типов интеграции.

1. Иерархический тип, к которому относятся:

- линейная организационная структура,
- функциональная структура,
- линейно-функциональная структура управления,
- штабная структура,
- линейно-штабная организационная структура,
- дивизиональная структура управления;

2. Органический тип, включающий:

- бригадную или кросс-функциональную структуру управления;
- проектную структуру управления;
- матричную или программно-целевую структуру управления.

## 4. Типы организационных структур

### Для иерархических структур характерны:

- четкое разделение труда;
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- наличие формальных правил и стандартов;
- формальная обезличенность выполнения официальными лицами должностных обязанностей.

### Для органических структур характерны:

- высокая степень адаптивности и гибкости;
- незначительная специализация рабочих заданий;
- минимальный уровень формализации;
- малая степень непосредственного надзора над работниками.

## 4.1. Линейный тип организационной структуры

В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций.

Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несёт персональную ответственность за деятельность коллектива.

Менеджер обычно подчинен вышестоящему органу управления. Однако руководитель этой начальственной структуры не имеет права без разрешения менеджера (непосредственного руководителя) отдавать распоряжения его подчинённым.

## 4.1. Линейный тип организационной структуры

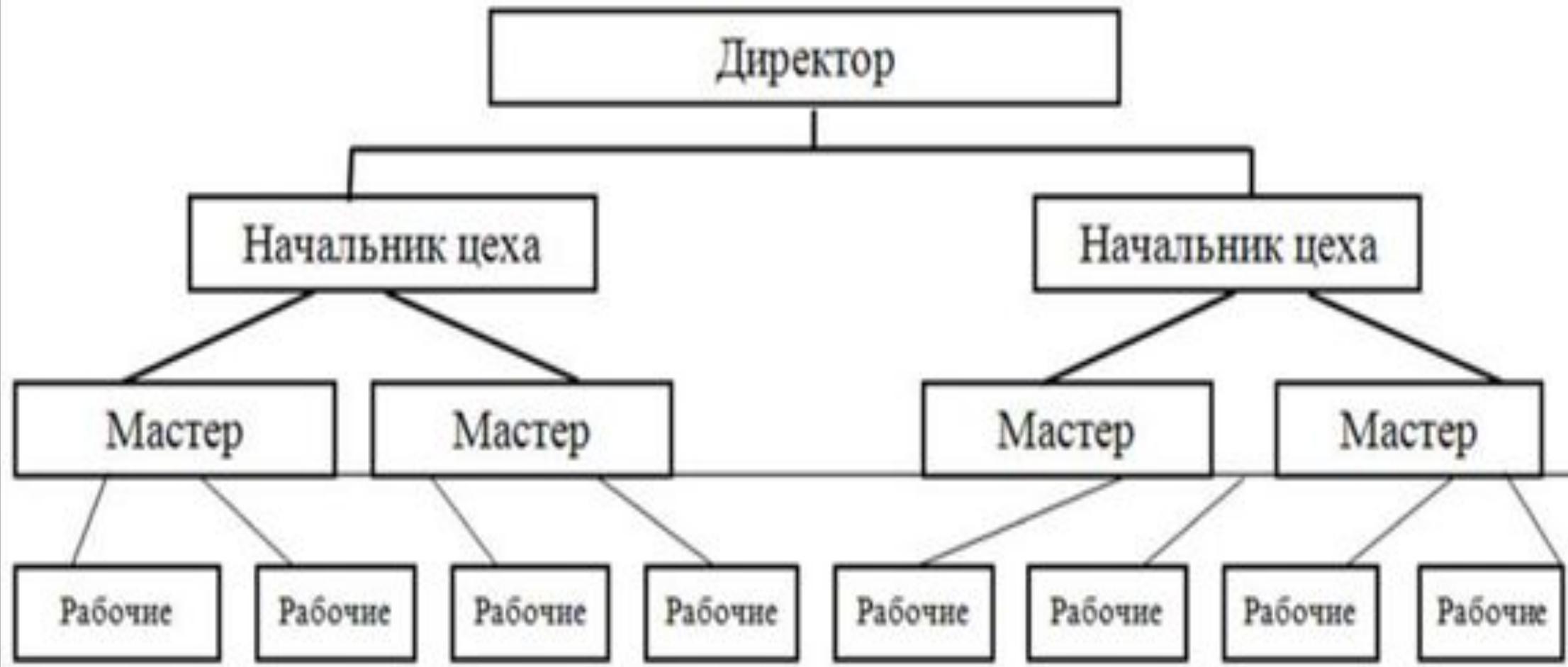


Рис. Линейный тип организационной структуры

## 4.1. Линейный тип организационной структуры

### Достоинства структуры:

- чёткая система взаимных связей;
- ясная ответственность;
- быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

### Недостатки структуры:

- отсутствие подразделений по планированию производства и подготовке решений;
- тенденция к волоките при решении смежных проблем подразделений;
- перегрузка менеджеров верхнего уровня.

## 4.2. Функциональный тип организационной структуры

Особенностью данного типа организационной структуры является то, что каждая структурная единица специализируется на выполнении определённой функции.

Для промышленных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, типичными являются следующие основные функции: научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, производство, маркетинг, финансы.

Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений.

## 4.2. Функциональный тип организационной структуры

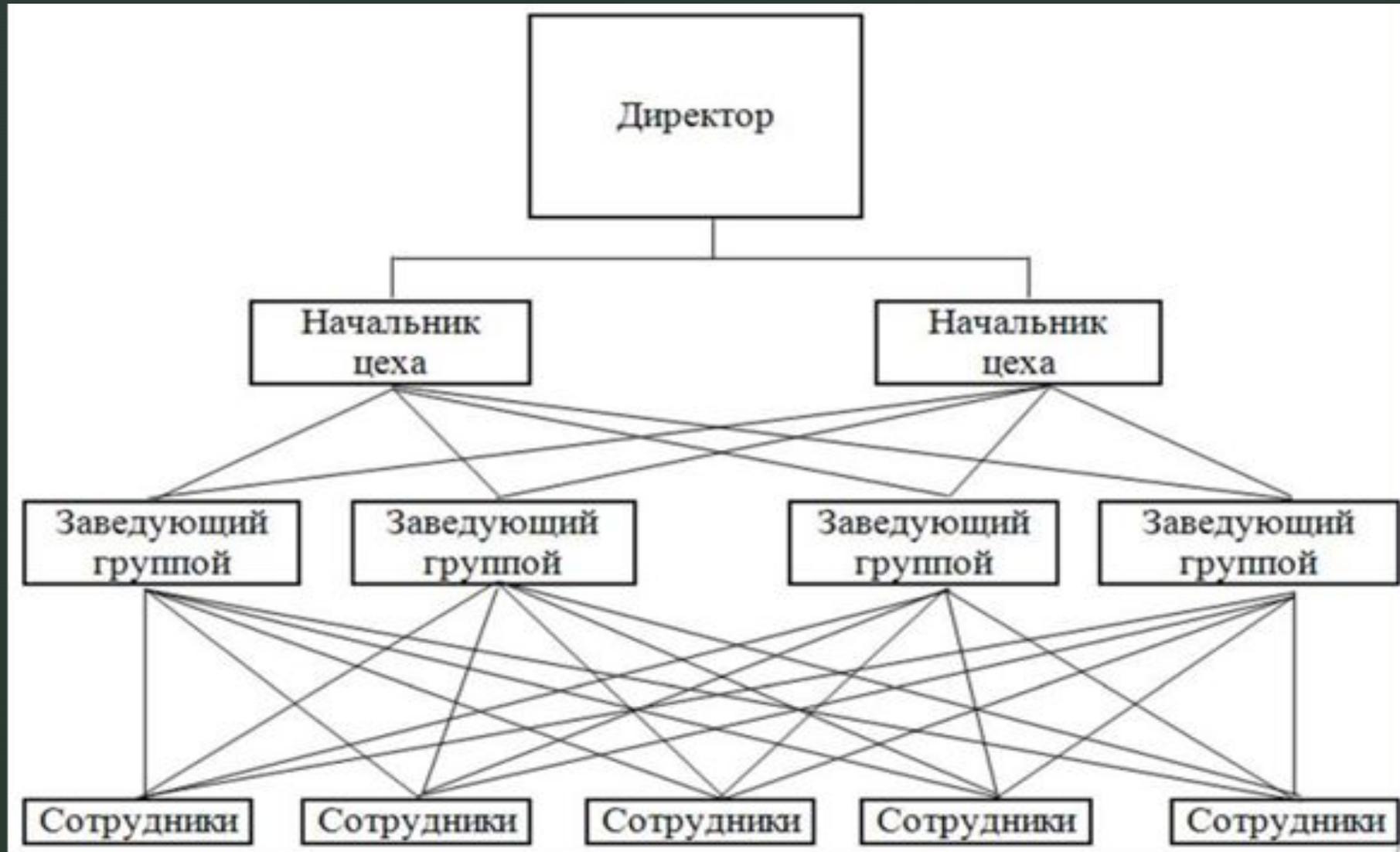


Рис. Функциональный тип организационной структуры

## 4.2. Функциональный тип организационной структуры

### Достоинства структуры:

- освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов;
- возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах.

### Недостатки структуры:

- усложнение взаимосвязей;
- затруднение координации действий по управлению;
- проявление тенденций к чрезмерной координации.

## 4.3. Линейно-функциональный тип организационной структуры

Это один из наиболее распространённых вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.



Рис. Линейно-функциональный тип организационной структуры

### 4.3. Линейно-функциональный тип организационной структуры

Основу линейно-функциональных структур составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, финансы, плановый, производство.

По каждой из подсистем формируется иерархия служб, так называемая «шахта», которая пронизывает всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

## 4.3. Линейно-функциональный тип организационной структуры



Рис. «Шахтная» структура управления предприятием

### 4.3. Линейно-функциональный тип организационной структуры

Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчинённых им подразделений.

Функциональные службы (отделы: плановый, труда и зарплаты, финансовый, бухгалтерия и др.) ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учёт и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. На основании этих рекомендаций линейный аппарат принимает необходимые решения и отдаёт распоряжения, обеспечивающие выполнение соответствующих заданий.

## 4.3. Линейно-функциональный тип организационной структуры

### Достоинства структуры:

- освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций обеспечения производства ресурсами;
- возможность координации действий между линейными и функциональными подразделениями;
- высокая степень специализации структурных подразделений предприятия.

### Недостатки структуры:

- необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, кадров как с соответствующими функциональными службами, так и высшим руководством;
- длинная цепь команд и, как следствие, искажение коммуникаций.

## 4.4. Штабной тип организационной структуры

Данный вариант структуры в первую очередь предназначен для организации работы менеджеров высшего звена управления.

При таком руководителе создается группа подразделений, целью которых является получение и анализ необходимой информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым набором вариантов решения конкретной проблемы.

## 4.4. Штабной тип организационной структуры

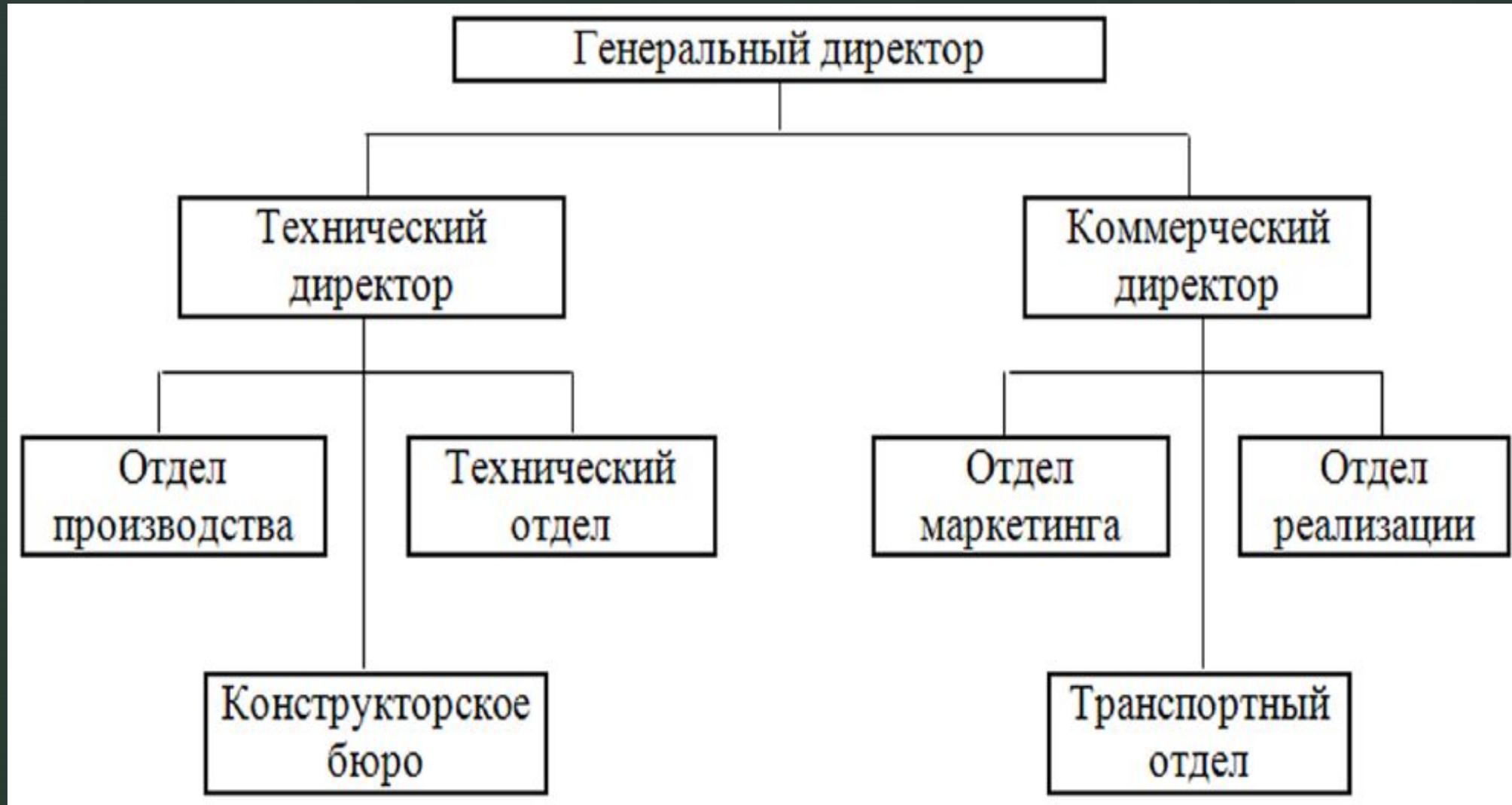


Рис. Штабной тип организационной структуры

## 4.4. Штабной тип организационной структуры

### Достоинства структуры:

- качественная подготовка планов и вариантов решений;
- высокая степень специализации деятельности;
- профессионализм персонала.

### Недостатки структуры:

- тенденция к чрезмерной централизации управления;
- снижение персональной ответственности сотрудников за результаты работы.

## 4.5. Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабная структура управления имеет такие же характеристики, как и линейно-функциональная структура. Она предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней.

Главной задачей линейных руководителей в этом случае является координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации. Именно по такому принципу построено управление Москвой.

## 4.5. Линейно-штабная структура управления



Рис. Линейно-штабная структура управления организацией

## 4.5. Линейно-штабная структура управления

### Достоинства структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления при условии наделения штабных подразделений правами функционального руководства;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

### Недостатки структуры:

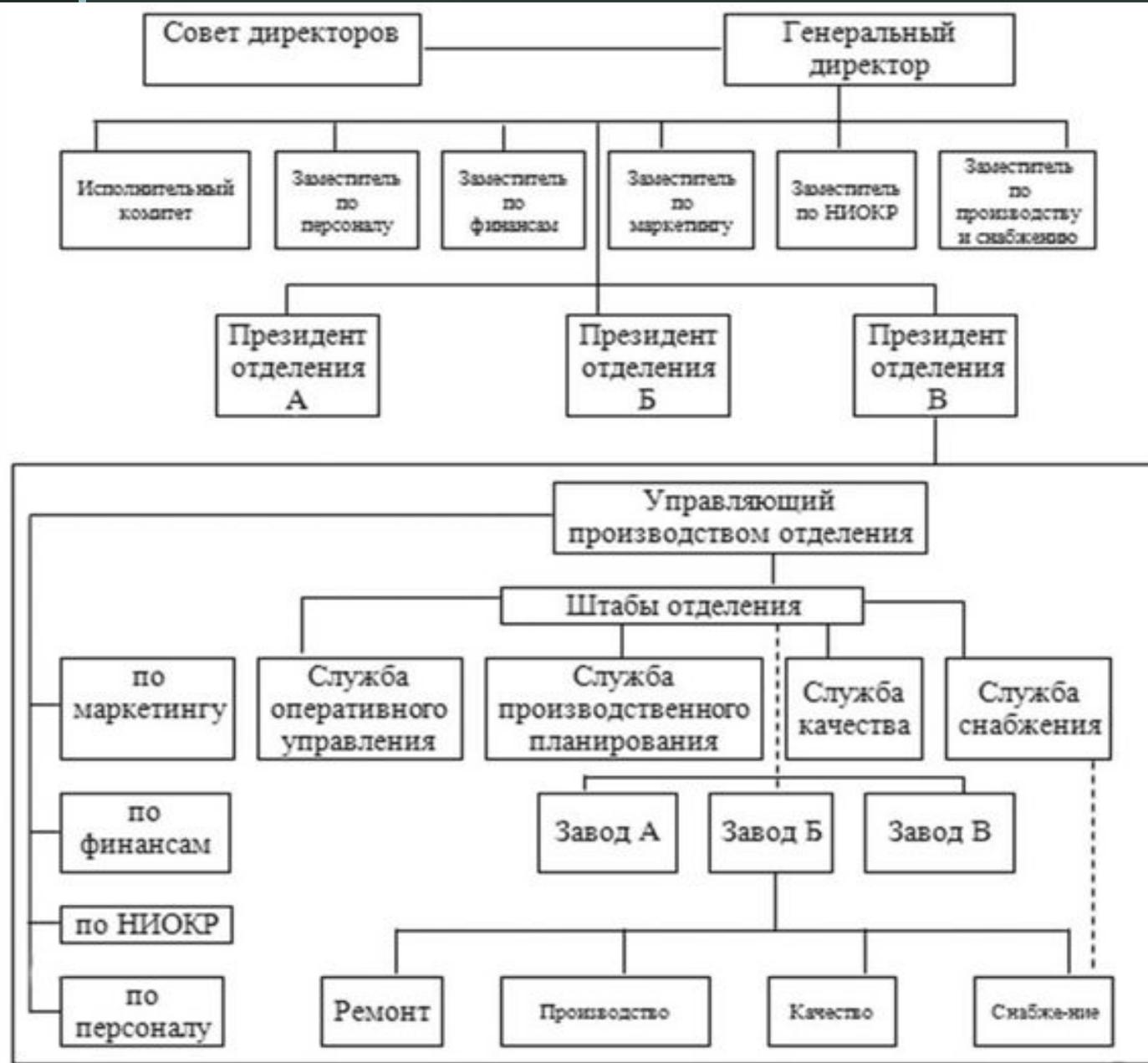
- недостаточно чёткое распределение ответственности в связи с тем, что лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденция к чрезмерной централизации управления;
- многие недостатки аналогичны недостаткам линейной структуры, частично в более ослабленном виде.

## 4.6. Дивизиональная структура управления

Дивизиональные (от англ. division - отделение) структуры управления стали возникать к концу 20-х гг. XX в., когда резко увеличились размеры предприятий. Они стали многопрофильными, технологические процессы усложнились.

Крупные корпорации, первыми использовавшие данные структуры управления, стали предоставлять определённую самостоятельность своим производственным подразделениям. За руководством оставалась стратегия развития, научно-исследовательские разработки, финансовая и инвестиционная политика. Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управлением.

## 4.6. Дивизиональная структура управления



**Ключевые фигуры** в управлении организации с дивизиональной структурой - **не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения**, так называемые **ДИВИЗИОНЫ**.

## 4.6. Дивизиональная структура управления

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции - продуктовая специализация (по такому принципу построена, например, известная компания Procter and Gamble; по ориентации на определённые группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. Пик практического использования этих структур пришелся на 60-70-е гг. XX века.

## 4.6. Дивизиональная структура управления

### Достоинства структуры:

- способность обеспечить управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными друг от друга подразделениями;
- обеспечение большей гибкости и более быстрой реакции на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;
- отделения становятся «центрами получения прибыли» при расширении границ их самостоятельности;
- более тесная связь производства с потребителями.

## 4.6. Дивизиональная структура управления

### Недостатки структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали;
- разобщённость штабных структур отделений со штабами компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки, например, волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений, и так далее;
- дублирование функций на разных «этажах» и, как следствие, очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми её недостатками.

## Органический тип структур управления

Органические структуры управления стали развиваться с конца семидесятых годов прошлого века. Ещё такие структуры называются адаптивными, так как способны быстро реагировать на изменения рынка.

Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, быстро приспособившись к изменяющимся условиям.

Разновидностями структур такого типа являются матричные (программно-целевые), проектные и бригадные формы структур.

## 4.7. Матричный тип организационной структуры

Впервые эта структура была предложена Каори Ишикава и по сей день с небольшими изменениями функционирует на фирме Toyota и многих других фирмах. Такая структура управления называется также программно-целевой.

Этот вариант организационной структуры основан на программно-целевом принципе выполнения работы, который предполагает разработку программы (проекта, темы, задания) для достижения конкретной цели.

## 4.7. Матричный тип организационной структуры

Руководитель, возглавляющий программу, наделяется необходимыми правами по привлечению соответствующих производственных и функциональных подразделений на время выполнения того или иного этапа работы.

При этом специалисты таких подразделений, участвующие в выполнении данного этапа программы, продолжают подчиняться своим непосредственным руководителям.

## 4.7. Матричный тип организационной структуры

При матричной структуре управления может выполняться одновременно несколько программ. Главное, чтобы для их осуществления было достаточно материальных, финансовых и квалифицированных трудовых ресурсов.

Таким образом, при матричном типе организационной структуры параллельно функционируют вертикальная и горизонтальная линии исполнительной власти, что требует, в первую очередь, от менеджеров высшего звена управления чёткой координации проводимых работ.

## 4.7. Матричный тип организационной структуры

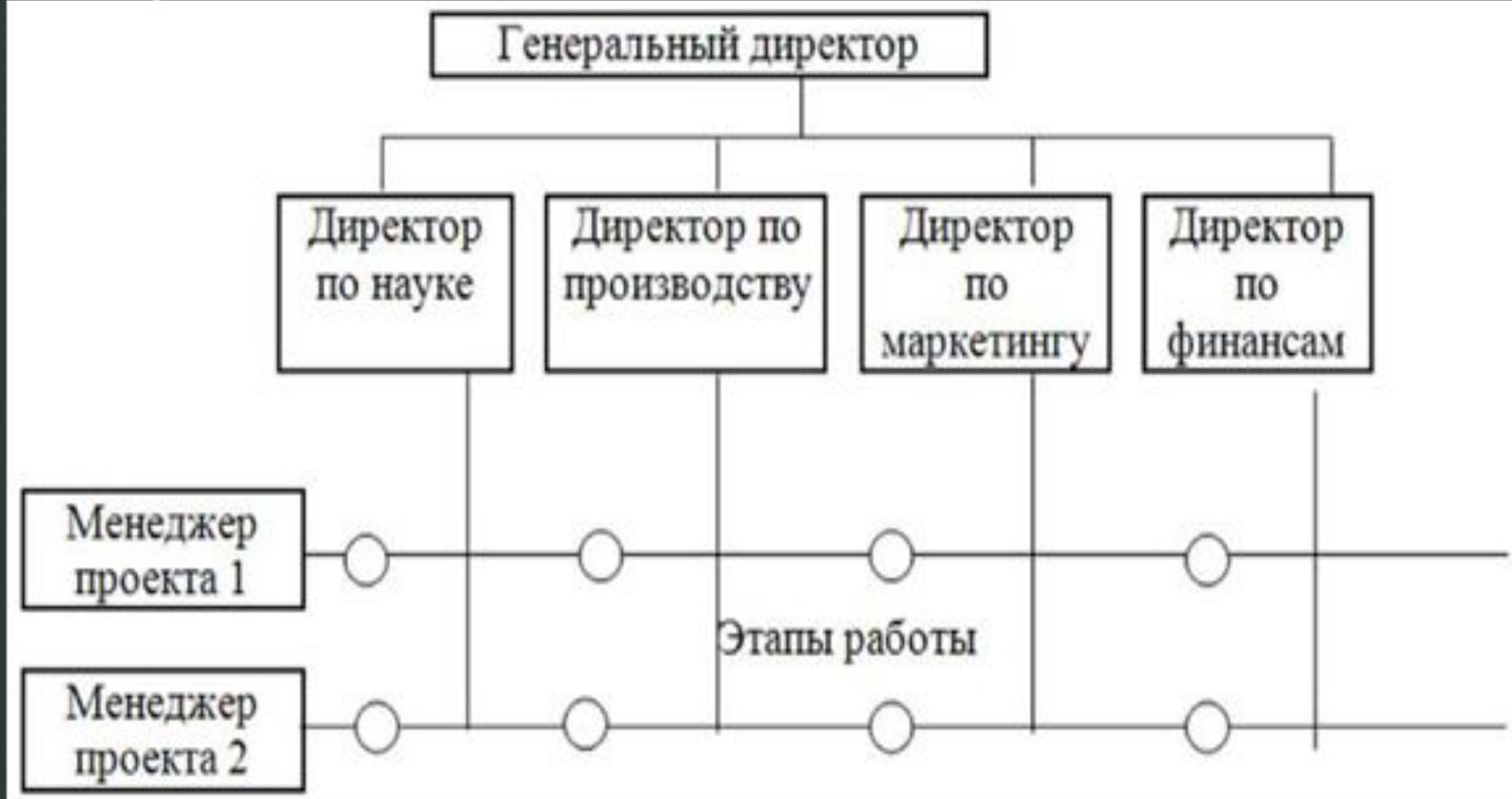


Рис. Матричный тип организационной структуры

## 4.7. Матричный тип организационной структуры

### Достоинства структуры:

- ориентация на выполнение конечной цели программы;
- межфункциональная координация деятельности;
- эффективное текущее планирование; рациональное использование качественных ресурсов;
- повышение степени контроля деятельности;
- разгрузка высшего руководства.

### Недостатки структуры:

- трудности в обеспечении баланса власти между руководителями вертикального и горизонтального уровней;
- нарушение коммуникаций между постоянными и временными участниками деятельности;
- сложность отчётности и контроля деятельности;
- угроза двойного подчинения для сотрудников;
- высокие требования к квалификации персонала.

## 4.8. Проектный тип организационной структуры

Под проектом понимается любое целенаправленное изменение в системе. Это может быть освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д. В этом случае деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированный срок начала и окончания.

Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, а также планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

## 4.8. Проектный тип организационной структуры

Когда проект выполнен, структура его распадается, а сотрудники переходят в новый проект или увольняются (если они нанимались на работу на контрактной основе).

По своей форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной или кросс-функциональной структуре, так и дивизиональной структуре, в которой определённый дивизион (отделение) существует не постоянно, а создается на срок выполнения проекта.

## 4.8. Проектный тип организационной структуры

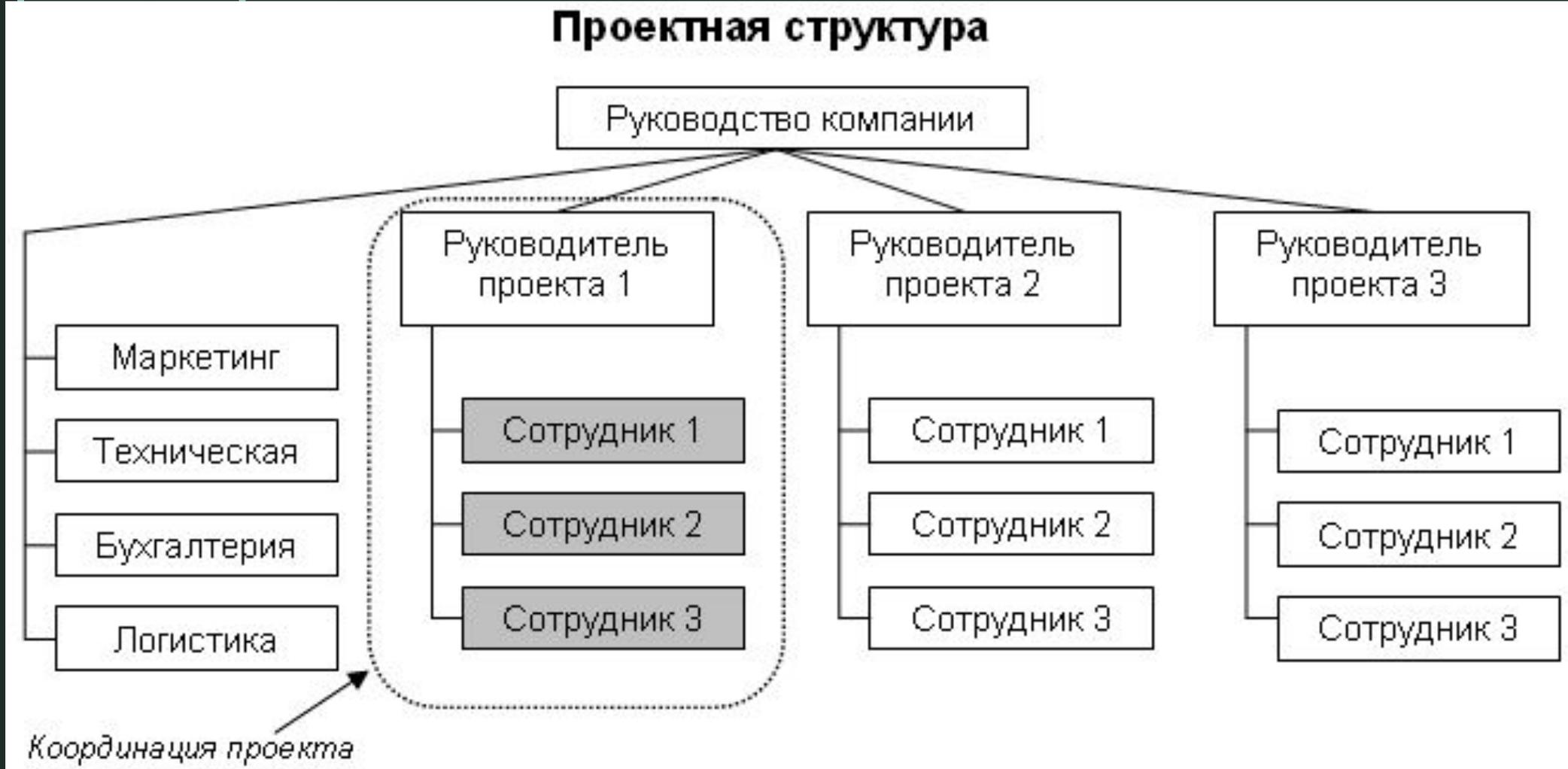


Рис. Проектный тип организационной структуры

## 4.8. Проектный тип организационной структуры

### Достоинства

структуры:

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

### Недостатки структуры:

- весьма высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта. Такой руководитель должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

## 4.9. Бригадная (кросс-функциональная) структура управления

Это организационная форма имеет довольно давние традиции. Первыми примерами такой структуры управления являлись рабочие артели. Основой данной структуры является организация работ по рабочим группам или бригадам. Наибольшее применение бригадной структуры наблюдалось с конца 70-80-х гг. XX в.

Основными принципами построения бригадной структуры являются: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жёстких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями, а также привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений. В таких организациях могут сохраняться функциональные подразделения, но могут и отсутствовать.

## 4.9. Бригадная (кросс-функциональная) структура управления

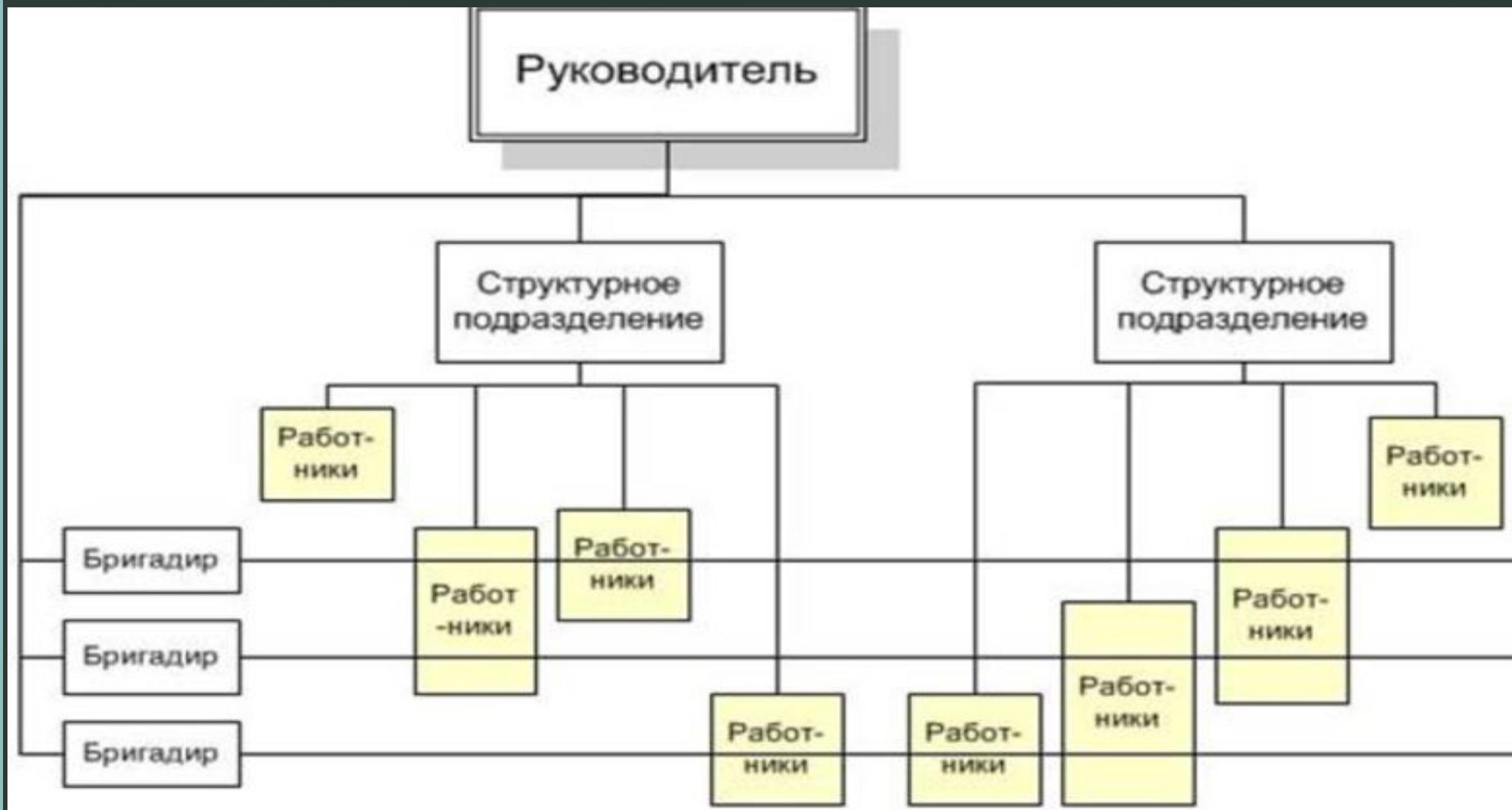


Рис. Бригадный тип организационной структуры

## 4.9. Бригадная (кросс-функциональная) структура управления

### Достоинства структуры:

- сокращение управленческого аппарата и повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- создание условий для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращение потребности в специалистах широкого профиля.

### Недостатки структуры:

- усложнение взаимодействия (особенно это проявляется в кросс-функциональной структуре);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- потребность в высокой квалификации и ответственности персонала и высокие требования к коммуникациям.

## Выводы

В настоящей лекции рассмотрена одна из важнейших проблем менеджмента — проблема построения и функционирования организационных структур управления.

Организационная структура управления — это совокупность организационных элементов и отношений между ними, отражающих разделение трудовых процессов и способов их координации, обеспечивающая функционирование и развитие организации как единого целого и наиболее эффективное достижение организационных целей.

Несмотря на всё многообразие типов, видов и разновидностей оргструктур, все их можно свести в две больших группы: иерархические и органические. Иерархические структуры — группа структур, основой которых являются принципы рациональной бюрократии. Органические структуры способны адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды во всех их аспектах. Основная линия различия между иерархическими и органическими структурами — сфера применения.

# Общий менеджмент

## Лекция 6. Организационное взаимодействие и полномочия. Проектирование организации

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры  
управления

