

Тема: Типи організаційних структур

1. Поняття структури. Структури в організації
2. Типи організаційних структур

Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури управління

Формалізовані результати здійснення організаційної функції:

- схема організаційної структури управління
- штатний розклад
- положення про підрозділи
- посадові інструкції

- **Структура** – це сукупність елементів системи та сталих зв'язків між ними
- **Організаційна структура (ОС)** – це сукупність функціональних сфер організації, що пов'язані між собою повноваженнями у відповідності з рівнями управління

Види структур в організації

- організаційна структура – ув'язує підрозділи (відділи, сектори, цехи тощо) – це каркас (скелет), на який накладаються інші структури:
 - структура цільова – ув'язує цілі компанії (концепція МВО), дерево цілей
 - структура фінансова – ув'язує бюджети компанії (центри затрат, прибутків, відповідальності), дерево рентабельності активів
 - структура інформаційна – ув'язує інформаційні потоки
 - структура виробнича – ув'язує матеріальні потоки (основне виробництво, допоміжне, логістика)
 - структура корпоративна (юридична) – ув'язує права власників та відносини з державою, законодавством

Структура вторинна, первинними є фактори, що впливають на її побудову:

- **стратегія** – специфіка бізнесу (виробництво, продажі, посередницька діяльність, банківські послуги)
- **технологія** – бізнес-процеси, серійність (як будується бізнес, як він організований у часі і просторі)
- **середовище** – споживачі, конкуренти, темпи змін, ментальність (стабільне або має високий ступінь невизначеності)
- **розмір** – кількість персоналу, рівнів управління, масштаби діяльності, географічна віддаленість
- **стадія життєвого циклу** - формування, зростання, сталий розвиток, перетворення

Коли хвіст виляє собакою...

- В ідеалі структура обслуговує стратегію
- В реальності – стратегія обслуговує структуру
- Змінити стратегію легко (на словах)
- Змінити організаційну структуру – важко

Типи організаційних структур:

- 1) вертикальні/бюрократичні/механістичні –
лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна
- 2) горизонтальні/адаптивні/органічні – матрична,
проектна
- 3) мережеві - кластерні, віртуальні

Порівняльна характеристика типів структур

Елементи для порівняння	Організаційні структури		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
ступінь гнучкості	низький	середній	високий
кількість рівнів управління	багато	декілька	мало
прийняття рішень	інформація та точки зору передаються керівнику «на гору» для прийняття рішення	рішення проблеми відбувається проектними та функціональним керівниками	рішення проблеми передається на найближчий до клієнта рівень
конкурентна перевага	“мінімізації витрат” за рахунок економії на масштабах та централізованого планування	“мінімізації втраченої вигоди” за рахунок швидкого аналізу великої кількості динамічно змінюваної інформації	“мінімізації втраченої вигоди” за рахунок гнучкого реагування на ринкові зміни
інформаційна мережа	слаборозвинена; присутні горизонтальні та вертикальні комунікації	обмежена; в основному фокусується на вирішенні конфліктних ситуацій	високорозвинена; комунікації прямі, відкриті, комп’ютерна мережа, Internet

Тема Орг. структура

О.В.Щербина

Порівняльна характеристика типів структур

Елементи для порівняння	Організаційні структури		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
відповідальність	несе керівник	несе проектний менеджер	несуть члени кластеру (підрозділів)
система оплати праці	Фіксована, в залежності від категорії роботи та кваліфікації	відсоток від реалізації, частка в бюджеті проекту, почасова оплата	участь у прибутках, бонуси прив'язані до цілей та результатів оцінки
стиль взаємовідносини	координація	кооперація	співробітництво
підпорядкованість	безпосередньо лінійному керівникові (супервізору)	лінійному та функціональному керівникам (порушення принципу єдиноначальності)	не пряма, націлена на клієнта
оцінка виконання	оцінює лише безпосередній керівник	оцінюють проектний та функціональний керівники	оцінюють колеги, клієнти, керівник

Вибір типу структури

Елементи для порівняння	Організаційні структури		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
умови виникнення	обмеженість комунікаційних технологій, необхідність жорсткого контролю	необхідність координації багатьох складних ресурсів в рамках одного проекту	необхідність управління мережами для прискорення потоків інформації та відповіді на швидкі ринкові зміни
стратегія	стабільності	обмеженого росту	активного зростання
середовище	просте, мало змінне, сприятливе	складне, несприятливе, швидко змінне, високо конкурентне	глобальне, структуроване, спеціалізоване, інформатизоване
тип виробництва	масове виробництво	серійне виробництво	одиничне виробництво в інноваційних галузях
технологія	проста, стандартна, відпрацьована	Складна	принципово нова
недоліки	знижується ініціативність на нижчих рівнях	ускладнення процедур контролю	ризик в роботі с персоналом, втрата влади основними особами

Типові організаційні структури за принципами їх побудови:

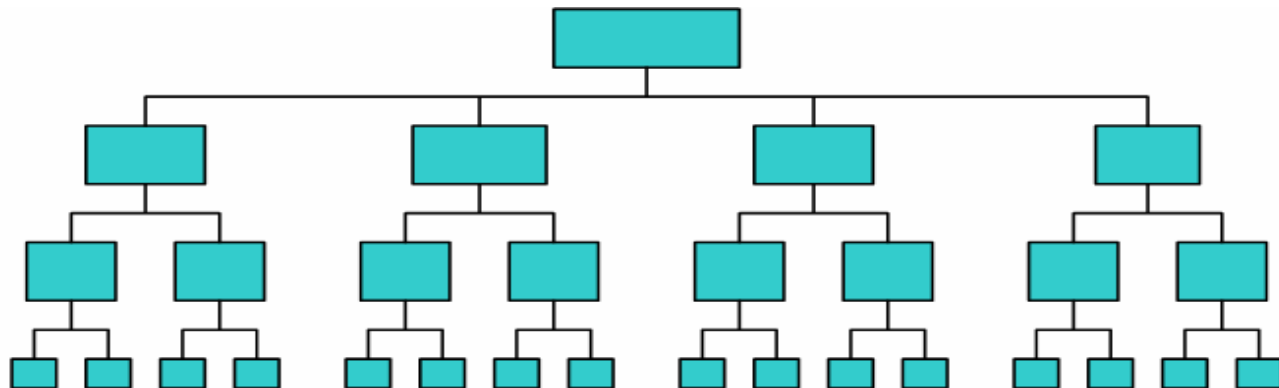
- лінійна
- лінійно-штабна
- функціональна
- лінійно-функціональна
- дивізіональна
- матрична

Схема організаційної структури - це

схематична модель (скелет) організації,
яка відображає сукупність управлінських
підрозділів та взаємозв'язків між ними

Лінійна організаційна структура

принципова схема



Лінійна організаційна структура

- являє собою тип структури, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника (принцип єдиноначальності) і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням його діяльністю (принцип централізму)
- використовується така структура для простих видів діяльності, заснованих на виконанні однотипних завдань

Лінійна організаційна структура

Переваги:

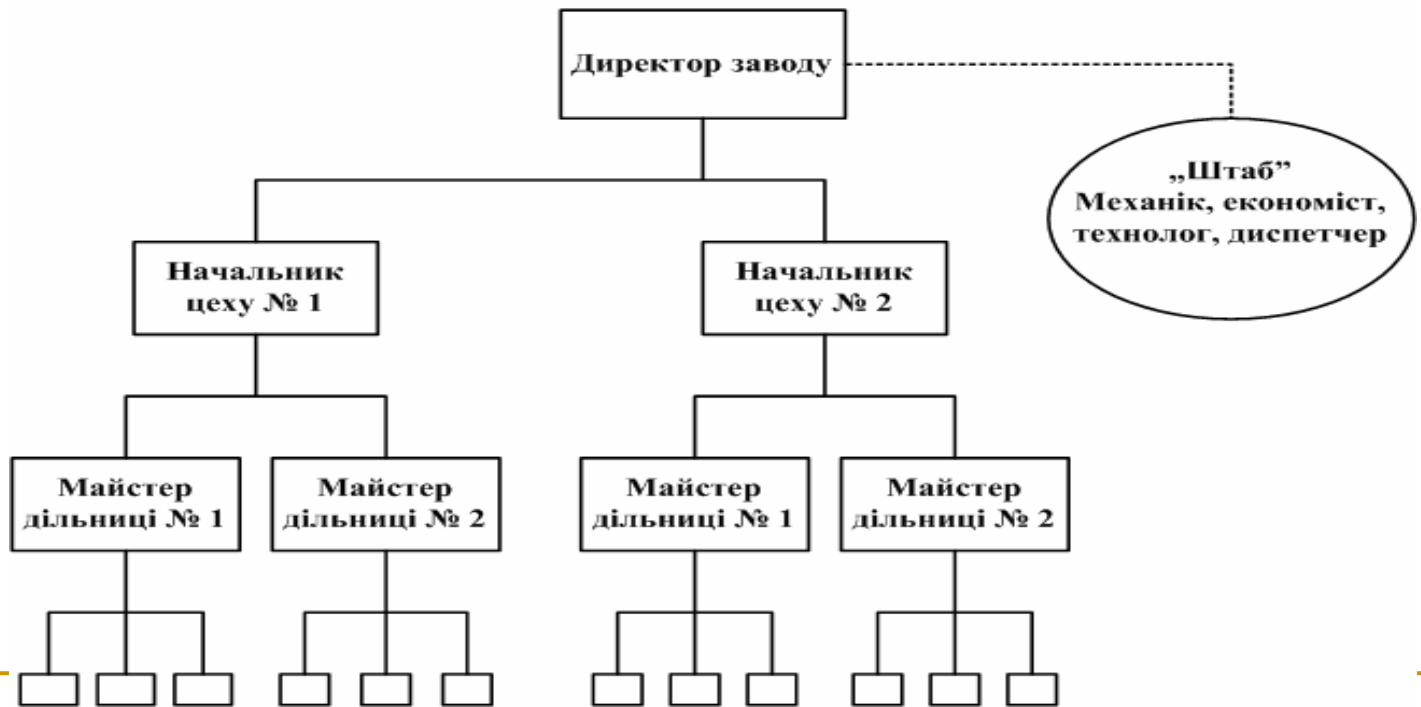
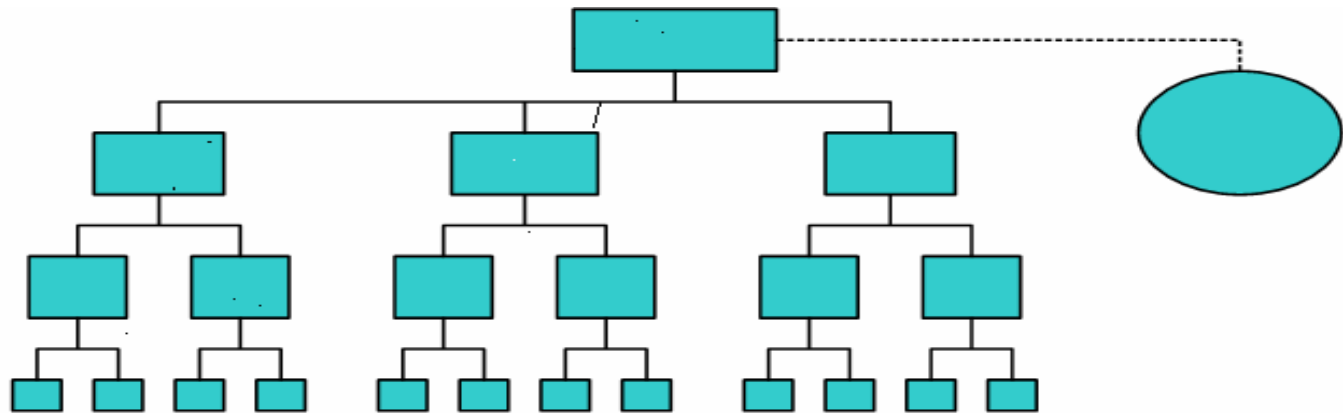
- чіткість і простота взаємодії
- надійний контроль та дисципліна
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень
- економічність за умов невеликих розмірів організації

Недоліки:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів
- перевантаження вищого керівництва
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату

Лінійно-штабна організаційна структура

принципова схема



Лінійно-штабна організаційна структура

- різновид лінійної оргструктури
- для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності
- штабні спеціалісти не можуть давати вказівки безпосереднім виконавцям, їх повноваження стосуються порад та рекомендацій вищим керівникам
- завдяки наявності штабу підвищується оперативне та організаційне реагування, але стратегічне реагування знижується

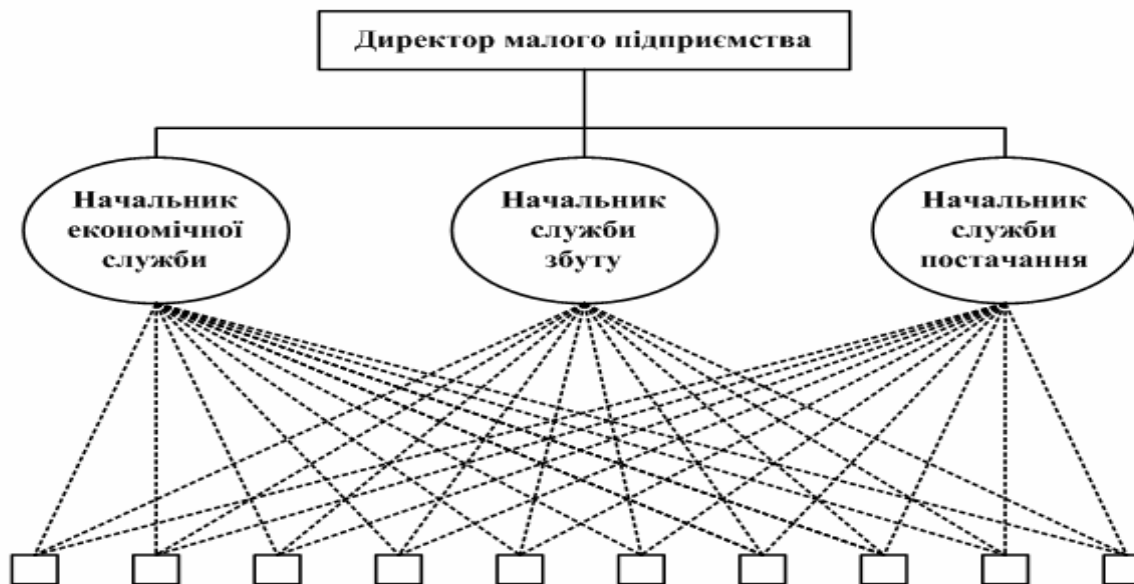
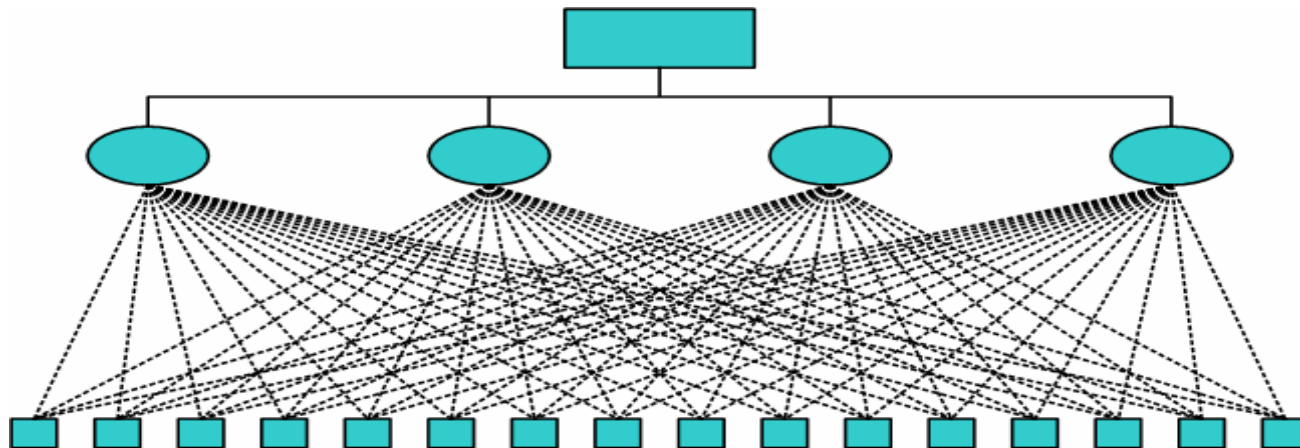
Лінійно-штабна організаційна структура

Переваги:

- розвантаження лінійних керівників
- підвищення якості управлінських рішень
- прискорене реагування на оперативні та організаційні проблеми

Недоліки:

- зниження швидкості стратегічного реагування
- можливість необґрунтованого збільшення штабного апарату



Функціональна організаційна структура

- з'явилася як результат ускладнення процесів управління і спеціалізації управлінської діяльності
- для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями
- завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже зменшується кількість рівнів управління
- до обов'язків вищого керівника входить регулювання відносин серед функціональних керівників

Функціональна організаційна структура

Переваги:

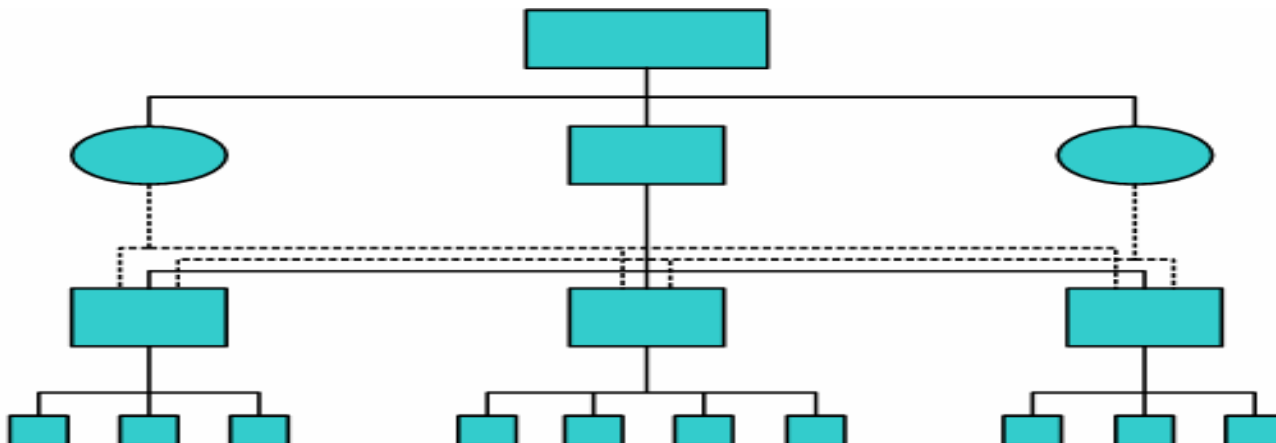
- спеціалізація функціональних керівників
- інформаційна оперативність
- розвантаження вищого керівництва

Недоліки:

- порушення принципу єдиначальності
- складність контролю
- недостатня гнучкість

Лінійно-функціональна організаційна структура

принципова схема



Лінійно-функціональна організаційна структура

- комбінація лінійної та функціональної структур
- основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі
- управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій
- використовується для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції та незначних змінах технології виробництва, при вирішенні повторних, незмінних протягом тривалого часу задач, які забезпечують стабільність організації

Лінійно-функціональна організаційна структура

Переваги:

- поєднання переваг лінійних та функціональних структур

Недоліки:

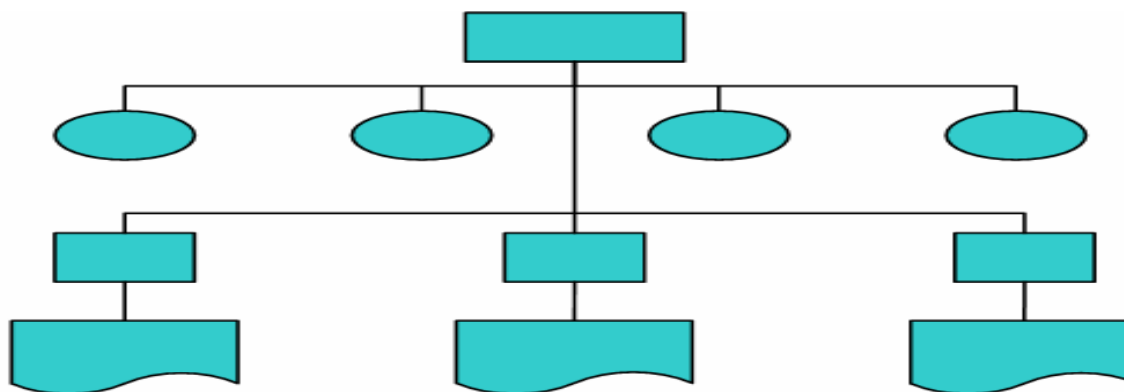
- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників
- перевантаження керівників в умовах реорганізації
- опір змінам в організації

Спільне та відмінне структур:

- Лінійна структура
 - характерна для малих підприємств
- Функціональна структура
 - структура, при якій персонал групується за спеціальностями
- Лінійно-функціональна та дивізійні структури:
 - лінійні та функціональні керівники знаходяться на одному рівні
 - при цьому лінійні керівники – центри прибутку, функціональні керівники – витратні центри, які виконують забезпечувальні функції

Дивізійональна організаційна структура

принципова схема



Дивізіональна організаційна структура

- Перехід до цієї структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо) на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії
- Існує 3 способи групування організаційних одиниць: по виробництвам, по споживачам, по місцезнаходженню

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий

Дивізіональна організаційна структура

Переваги:

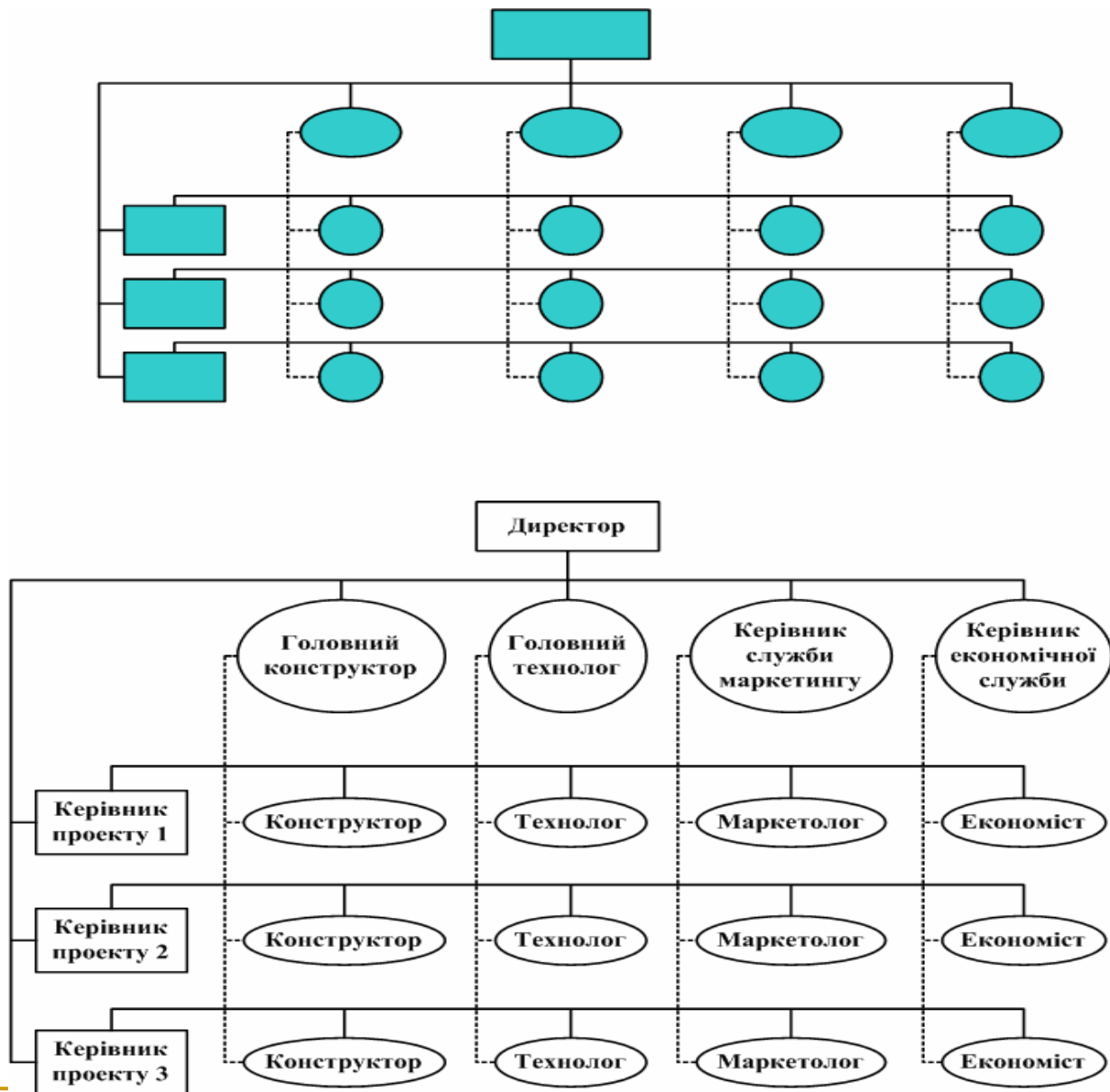
- оперативна самостійність підрозділів
- підвищення якості оперативних рішень
- внутрішньофірмова конкуренція

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів
- збільшення витрат на управління

Матрична організаційна структура

принципова схема



Матрична організаційна структура

- з'явилась як відповідь на підвищення ступеню динамічності (мінливості) середовища функціонування
- особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це забезпечується за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць
- крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи, як тимчасові колективи
 - проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів
 - робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи

Матрична організаційна структура

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища
- ефективні механізми координації

Недоліки:

- обмежена сфера застосування
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів

Спільне та відмінне структур:

■ Матрична структура

- структура, в якій менеджер проекту ділить з функціональним керівником відповідальність по постановці задач за пріоритетами та управлінню роботою осіб, які працюють в проекті
- керівники проектів є тимчасовими лінійними керівниками – Що? Коли?
- керівники функціональних підрозділів постійні (методологія) – Хто? Як?

■ Проектна структура

- структура, в якій менеджер проекту має достатньо повноважень для постановки задач за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють в проекті
- тимчасові проекти с фіксованими строками виконання
- керівник проектів - проектний менеджер
- функціональні керівники тимчасові

Мережева організація

- являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами
- замість того, щоб утримувати усередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг) мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга
- розрізняють наступні види мереж:
 - стабільні
 - динамічні
 - внутрішні

Типи мережевих організацій:

- В **стабільних мережах** значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників
- Віртуальна структура – відсутність структури як такої, тобто сталих взаємозв'язків між окремими елементами (таксі, “тисяча добрих послуг” тощо)

Типи мережевих організацій:

- В **динамічній мережі** головна організація виступає в ролі "системного інтегратора", який залучає зовнішні незалежні організації-проектанти, організації-виробники, організації-дистриб'ютори тощо до реалізації її ідеї. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга "проектування - виробництво - реалізація" тимчасовий союз із великої кількості потенційних партнерів
- Принцип кластеру – утворюється для реалізації певного проекту - при відсутності проектів розпадається (CEO+інвестор, маркетинг/інформація, BU1, BU2. Приклад, компанія "Спеціальна подія", Дніпропетровськ)

Типи мережевих організацій:

- **Внутрішні мережі** утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих організацій. Основний принцип їх утворення – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі/продажу поза межами даної організації
- Внутрішня кооперація, аутсорсинг, атомарні структури

Мультидивізійна структура

Typical Chemical Company

