

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

На правах рукописи

ЛЫМАРЕНКО

Валерий Михайлович

**«Линейно-функциональные
структуры управления
в России»**

доцент, к.м.н.

Лымаренко В.М.

Санкт-Петербург

2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Понятие и сущность линейно-функциональной структуры.....	5
2. Развитие линейно-функциональных структур в России.....	8
3. Особенности линейно-функциональных структур.....	10
4. Проблемы линейно-функциональных структур.....	12
5. Линейно-функциональная структура управления на российских предприятиях.....	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	16
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	18

ВВЕДЕНИЕ

1. Понятие и сущность линейно-функциональной структуры

Линейно-функциональная – это структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы.

Линейные звенья в этой системе управления призваны командовать, а функциональные звенья – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов.

Линейно-функциональная структура управления основана на шахтном принципе в соответствии с которым на каждую из функций – линейную или штабную формируется иерархия служб (шахта) пронизывающая сверху до низу всю организацию. Линейно-функциональная структура часто называется традиционной или классической и предоставляется для организации среднего размера.



Рис. 1. Линейно-функциональная структура управления

Особенностями линейно-функциональной структуры являются:

- устойчивая работа структуры
- удовлетворительная работа в условиях устойчивого производства

- ориентирование на ценовую конкуренцию

Недостатками линейно-функциональной структуры управления являются:

- различие целей у структурных единиц
- слабая увязка и ответственность за решения комплекса задачи достижения целей фирмы

Линейно-функциональная структура не пригодна для условий в которых постоянно меняются внутренние и внешние параметры деятельности организации. В этих условиях ее использование приводит к нерациональному распределению информационных потоков, превышению норм управляемости, особенно у руководителей высшего звена.

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб - подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач. Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятием в целом. Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В этой связи остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб. Линейно-функциональные структуры управления используются в большинстве предприятий.

Протекающий процесс децентрализации управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что права и ответственность более углубленно разделяются между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.д. Наиболее типичным такой процесс является для предприятий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и где экономия на масштабах производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок

представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления.

Вместе с тем расширяющаяся диверсификация производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, жесткая борьба за рынки сбыта продукции приводят к серьезным трудностям и во многих случаях совершенно исключают использование функциональных форм управления. По мере роста размеров корпораций, расширения номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты из-за приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

2. Развитие линейно-функциональных структур в России

Линейно-функциональные структуры были завезены в Россию во время индустриализации – вместе с немецкими и американскими заводами. Этот тип оргструктуры максимально соответствует массовому производству однотипной продукции. Вокруг производства, которое управляется линейными менеджерами, сконцентрированы функциональные службы – бухгалтерия, НИОКР, и т. д.

В рамках линейно-функциональной схемы предприятия развивались относительно успешно вплоть до 20-х гг. текущего столетия, так как им удавалось осуществлять свое техническое и финансовое развитие и удовлетворять массового потребителя в количестве, качестве и стоимости производимой продукции. Традиционная организация соединила в себе преимущества двух типов департаментизации и это позволяло ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы стабильного и экстенсивного развития.

В целом, линейно-функциональные схемы структур производительных организаций в сочетании с развитием «идеального» механистического подхода сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной.

С точки зрения взаимодействия с внешней средой, традиционные схемы во многом строились на механистическом подходе к организационному проектированию. Являясь простыми и понятными, данные схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремесленного цеха и мануфактуры типа «мастер — раб» к индустриальным отношениям типа «начальник — подчиненный», отношениям более регулируемым, более предсказуемым, более цивилизованным в целом. Этот поворот в отношениях в организации сыграл не меньшую роль, чем сама промышленная революция.

В первой половине XX в. линейно-функциональные схемы России обеспечивали рост вертикально интегрированных организаций, развившихся

в конечном счете в гигантские корпорации, охватывавшие весь цикл выпуска конечного продукта от получения сырьевых ресурсов до реализации готовых изделий. С ростом размеров организаций все больше давали себя знать соединенные недостатки линейной и функциональной департаментизации. Приходилось все время увеличивать масштаб управляемости, что вело к неуправляемости организацией в целом. Вертикальный рост ограничивал развитие эффективных горизонтальных связей. Внутри гигантов с жесткой схемой не находилось места неформальным связям.

В современной России при большей ориентации на рынок в этих огромных производственных организациях попытки адаптации к изменениям внешней среды обычно приводили к закрытию производств и увольнению рабочих. Текучесть кадров влияла на качество, качество — на прибыль и т.д. Усилились конфликтные ситуации. Остро вставала необходимость поиска выхода из тесных рамок традиционных организаций.

Следует заметить, что в России прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник — подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры России, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное массовое производство того или иного товара или услуги.

3. Особенности линейно-функциональных структур

Линейно-функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это — процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание линейно-функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т.п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

В тех случаях, когда функциональная структура используется лишь частично, одна из функций (например, финансирование) находится либо выше, либо на одном уровне с подразделениями, структуризованными по продукту, по заказчику или по территориальному признаку.

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия столь широко признано, что зачастую они берутся за основу всей структуры организации. Они располагаются на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения.

Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и устремляется сверху вниз. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее, вниз по иерархической лестнице, задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

К линейно-функциональному типу структур относятся те, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подобные структуры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типичная для них — продуктовая структура управления, при которой центральной штаб-квартире организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью.

4. Проблемы линейно-функциональных структур

Линейно-функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг.

Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функциями - задача сложная и часто проблематичная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и с отчетностью о результатах деятельности.

Линейно-функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстроменяющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Логика этой формы - централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов по ценностной цепи в конечный результат и общую прибыльность организации. В действительности современная тенденция к дезинтеграции (т.е. покупка, а не производство комплектующих частей и т.д.) отражает понимание многими фирмами того, что необходимая координация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности. Линейно-функциональная организация может давать сбои из-за неправильного применения, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который не легко адаптируется к продуктовой диверсификации.

Расширяющаяся диверсификация производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств,

жесткая борьба за рынки сбыта продукции приводят к серьезным трудностям и во многих случаях совершенно исключают использование линейно-функциональных форм управления. По мере роста размеров корпораций, расширения номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта линейно-функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты из-за приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной, организованной по отделениям структуры, достаточно отчетливо прослеживается по мере увеличения степени диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы.

5. Линейно-функциональная структура управления на российских предприятиях

Какая организационная структура является идеальной – на этот вопрос каждая растущая компания отвечает по-своему, но от ответа во многом зависит ее успех на рынке.

Некоторые руководители российских компаний считают, что есть организационные структуры для «простаков» и для «продвинутых». В частности, если в компании нет чего-нибудь «матричного», эта компания относится к первой категории.

На самом деле плохих и хороших оргструктур нет — есть те, которые подходят компании на нынешнем этапе ее развития, и те, которые в данный момент для нее неприемлемы.

Самая распространенная оргструктура — линейно-функциональная. Фирма с одним подразделением, производящим товары или услуги (даже если там работает всего один сотрудник), и бухгалтером уже фактически построила функциональную структуру. На динамичном, но слабоконкурентном рынке такая структура оптимальна. Она предлагает товар рынку, но не прислушивается к его реакции. Зато такая структура четко реагирует на любое желание топ-менеджера. Это самая эффективная структура для компании, рынки сбыта которой ограничены десятью, а число предлагаемых продуктов также не превышает десяти.

Большинство компаний, родившихся в 1990-х годах, имеют простую функциональную структуру (по определению Генри Минцберга). Во главе стоит энергичный владелец, который сам принимает важные решения.

Такие структуры имеют минимальное число уровней управления. Этим и объясняется их эффективность — правда, до определенного момента. У таких структур управления достаточно высокий КПД, так как вся информация стекается к небольшой группе лиц. Решения быстро принимаются, исполняются и контролируются. Нет никаких промежуточных

звеньев, где теряется информация и задерживается исполнение решений. Но существует некая точка объема производства, когда структура перестает развиваться. Из-за увеличившегося объема операций у руководства не остается времени на принятие решений.

Главное, что нужно учитывать при внедрении той или иной организационной структуры то, что она является лишь внешним отражением всей системы управления – и планирования, и квалификации, и мотивации персонала, и культуры организации.

Заключение

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Горбачев Д.Н. Конспект лекций по дисциплине «Теория организации и организационное поведение». – СПб.: НОУ ВПО СПбУУиЭ, 2014.
2. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. – М.: Нефть и газ, 1998.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада Лтд., 1999.
4. Кашин С.В. Скелет компании // Секрет фирмы. 2002. 23 сентября.
5. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999.