



# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

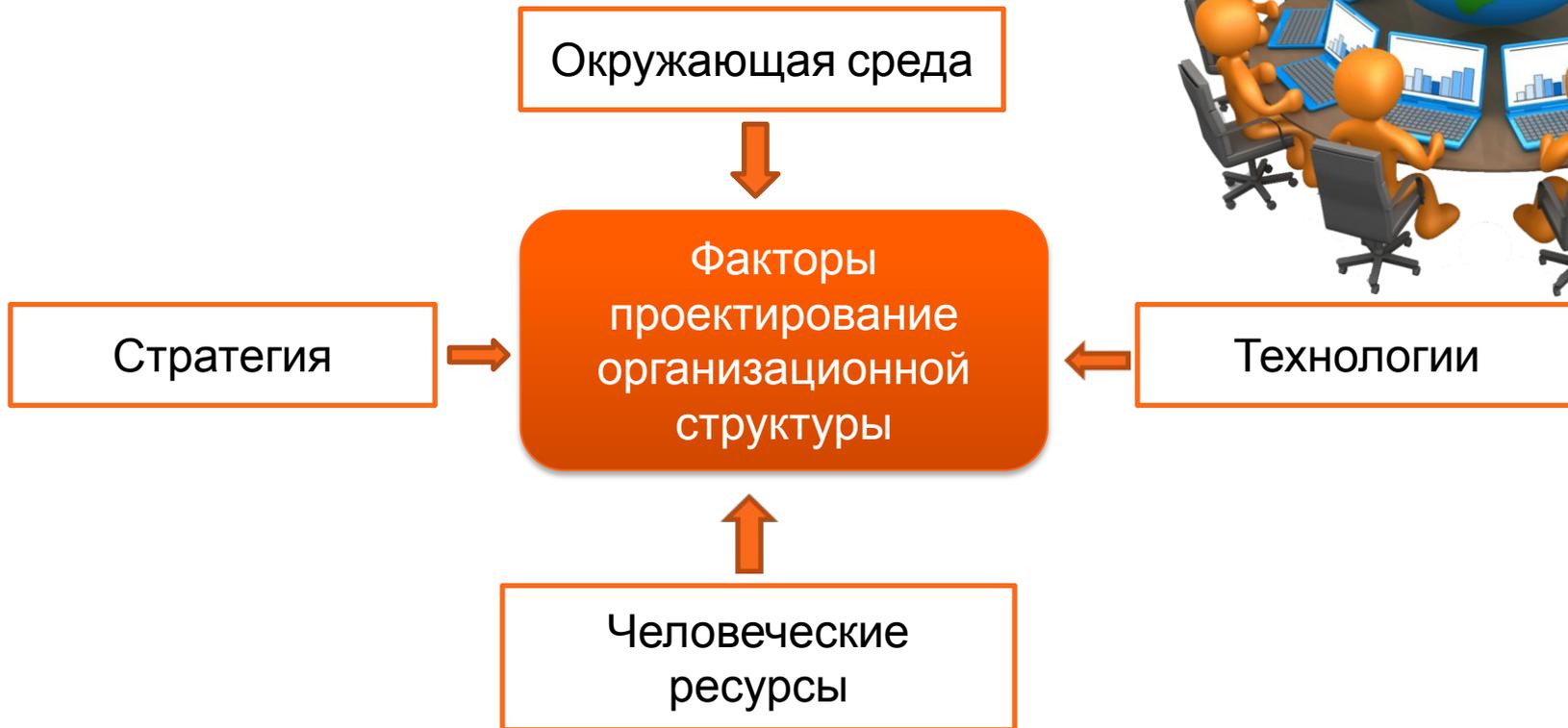
# СОДЕРЖАНИЕ:

- **Организационная структура**
- **Факторы, влияющие на организационную структуру**
- **Виды организационных структур, их достоинства и недостатки**
- **Заключение**
- **Список литературы**

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- **Организация: процесс, посредством которого менеджеры устанавливают рабочие отношения между сотрудниками для достижения целей**
- **Организационная структура: формальная система задачи и отношения, показывающие, как сотрудники используют ресурсы отчетности.**
- **Организационное проектирование: менеджеры принимают конкретные варианты, приводящие к данной организационной структуре.**
- **Успешная организационная структура зависит от уникальной ситуации организации.**

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ



# ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРУ:

- **Окружающая среда: Чем быстрее изменяется среда, тем больше проблем, с которыми сталкиваются менеджеры.**
  - Структура должна быть более гибкой, при быстром изменении окружающей среды.
  - Как правило, необходимо децентрализовать власть.
- **Стратегия: Разные стратегии требуют использования различных структур.**
  - Дифференциация стратегии потребности, гибкая структура, низкая стоимость, возможно, потребует более формальную структуру.
  - Рост вертикальной интеграции или диверсификации также требует более гибкой структуры.

# ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРУ:

- **Технология: Сочетание навыков, знаний, инструментов, оборудования, компьютеров и машин, используемых в организации.**
  - Более сложная технология делает ее более трудной для менеджеров регулирующих организацию. Технология может быть изменена с помощью:
    - Задача разнообразия: создаются новые проблемы, встречающиеся менеджерам.
    - Задача анализа: программируются решения, доступные менеджеру для решения проблем.
  - Большое разнообразие задач и низкий их анализ в настоящее время представляет проблемы для менеджеров.
    - Гибкая структура лучше всего работает в этих условиях.
  - Низкое разнообразие задач и высокий их анализ позволяют менеджерам полагаться на установленные процедуры.

# ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРУ:

- **Человеческие ресурсы: заключительный фактор, влияющий на организационную структуру.**
  - Более высоко квалифицированные рабочие, которые должны работать в командах, как правило, нуждаются в более гибкой структуре.
  - Более высокие квалифицированные рабочие часто имеют профессиональные нормы (СЗД, врачи).

**Менеджеры должны учитывать все четыре фактора (окружающая среда, стратегии, технологии и человеческие ресурсы) при разработке структуры организации.**

# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

**Бюрократические организационные структуры:**

- **Линейная**
- **Линейно- штабная**
- **Функциональная**
- **Дивизионная**

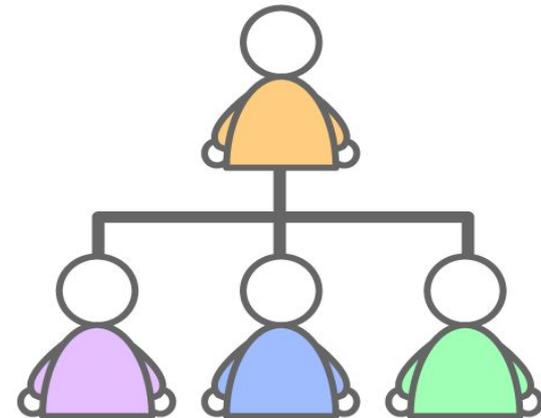
**Органические (адаптивные) организационные структуры:**

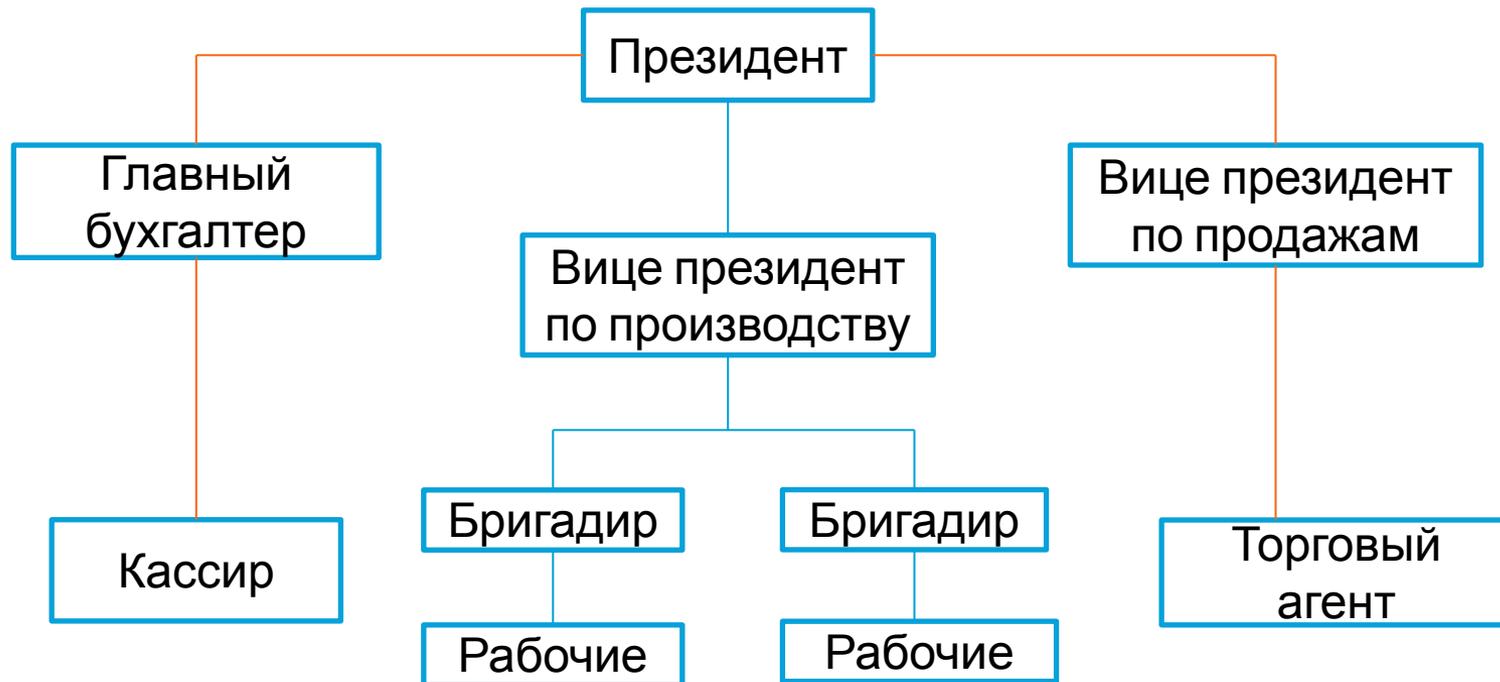
- **матричная**



# ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА:

- **Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделённый всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции перемещения.**
- **При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.**
- **В линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня.**





# ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНОЙ СТРУКТУРЫ:

- Четкая система взаимных связей между подразделениями
  - Четкая система единоначалия, эффективное использование центрального аппарата управления
  - Ясно выраженная отчетность
  - Быстрая реакция исполнителей на прямые указания вышестоящего начальства
  - Оперативность в принятии решений на одном звене управления
  - Простота организационных форм и четкость взаимосвязи
  - Минимальные затраты в производстве
- 

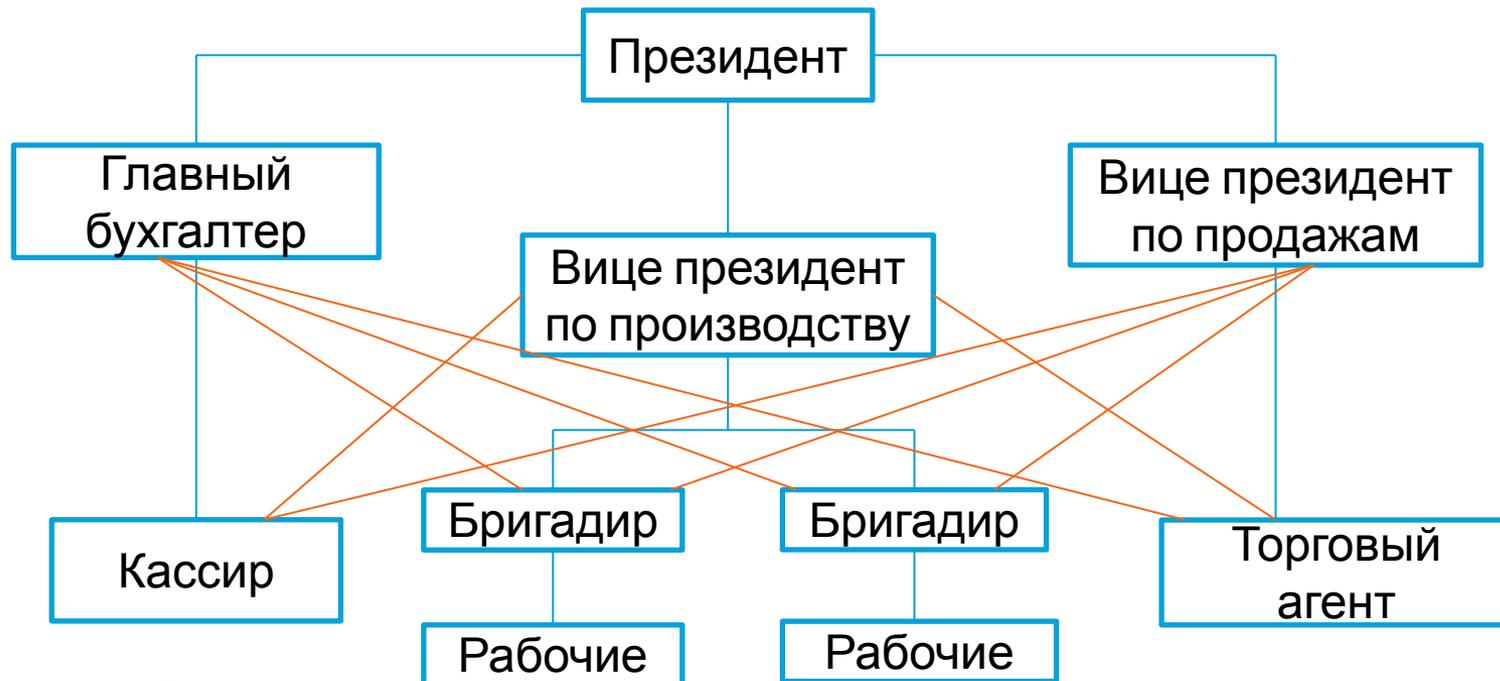
# НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНОЙ СИСТЕМЫ:

- **Большое время на реализацию управленческих решений**
- **Малая инициатива на всех уровнях**
- **Слабые возможности для карьерного роста менеджеров**
- **Малая гибкость и приспособляемость по отношению к внешней среде**
- **Тенденция к волоките и перекладыванию и перекладыванию проблем при решении вопросов, требующих участия нескольких подразделений**
- **Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом- разные**
- **Тенденция к формализации оценки работы приводит к возникновению атмосферы страха и недоверия**
- **Повышенная зависимость результатов работы от квалификации, деловых качеств менеджеров**

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА:

- **Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления**
- **Идея структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления специализирован на выполнение отдельных видов деятельности**
- **В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, логистики и т.д. Таким образом, общая задача управления организацией делиться, начиная со среднего уровня по функциональному критерию**
- **Функциональные и линейные управления вместе создают двойное подчинение для исполнителей**





- **Линейные связи**
- **Функциональные связи**

# ПРЕИМУЩЕСТВА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ:

- **Эффективное управление за счет высокой специализации управленческого персонала**
  - **Хороший контроль за реализацией стратегических решений**
  - **Возможность карьерного роста и развития**
  - **Отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей**
  - **Уменьшение времени прохождения информации**
  - **Меньшая загруженность руководства**
- 

# НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ:

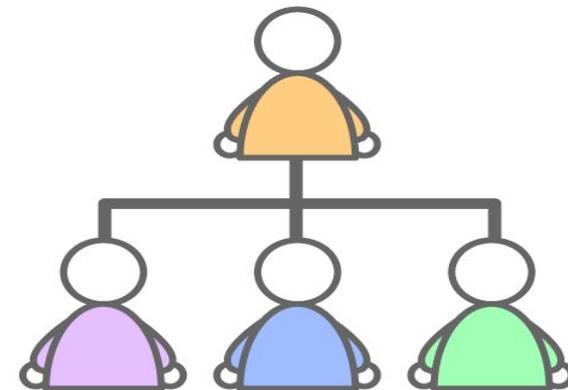
- **Трудности координации деятельности различных подразделений**
- **Длительная процедура принятия решения**
- **Потеря взаимопонимания в действиях между работниками функциональных служб**
- **Высокая степень заинтересованности в реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации**
- **Снижение ответственности из-за отсутствия единоначалия**

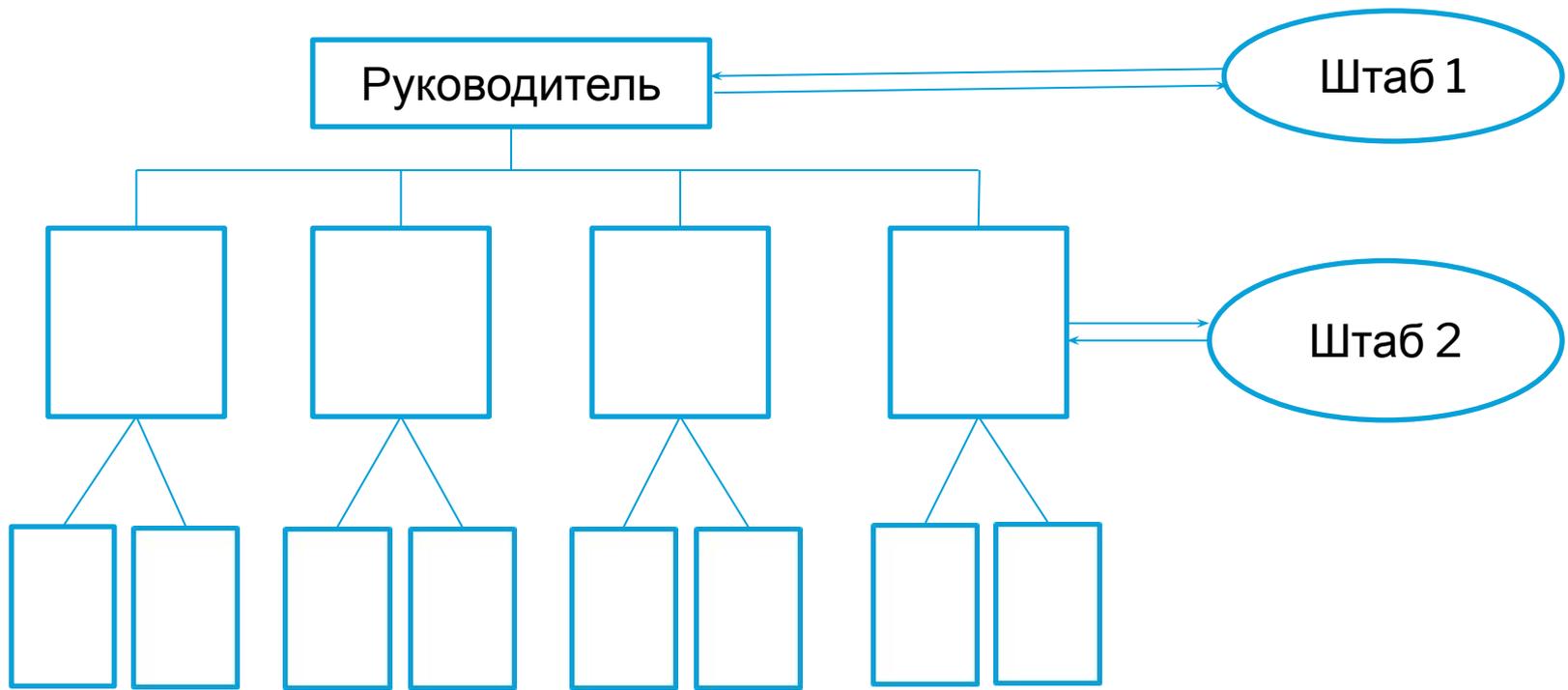
# ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА:

- Представляет собой линейно функциональную структуру управления, дополненную штабным органом

Штабные структуры создаются в следующих случаях:

- Ликвидация последствий или предотвращение стихийных бедствий, аварий, катастроф
- Освоение новой продукции, новой технологии, не традиционной для данного предприятия
- Решение внезапно возникших неординарной задачи, например, связанной с агрессивным поведением конкурентов на рынке и необходимостью разработки ответной реакции
- Штабное подразделение может носить как временный, так и постоянный характер и выполнять консультационную роль при постановке и реализации конкретной проблемы, задачи





# ПРЕИМУЩЕСТВА ЛИНЕЙНО-ШТАБНОЙ СТРУКТУРЫ:

- **Детальная проработка стратегических и тактических вопросов**
  - **Разгрузка (частичная) высшего руководства в анализе информации и выработки предложений**
  - **Возможность привлечения внешних экспертов и консультантов**
  - **Разгрузка функциональных подразделений**
- 

# НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНО-ШТАБНОЙ СИСТЕМЫ:

- Недостаточно четкое разделение ответственности, т.к. внешние консультанты не ответственны за результат выполнения решений
- Тенденции к чрезмерной централизации управления
- Прочие недостатки, присущие линейной структуре управления

# ДИВИЗИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА:

- Структуры, основанные на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений, с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли
- Структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизионной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило по одному из трех принципов:

- Дивизионально- продуктивные структуры
- Организационные структуры, ориентированные на потребителя
- Дивизионально- региональные структуры



Дирекция

Зам. Ген. Дир. По  
маркетингу (напитки)

Зам. Ген. Дир. По  
маркетингу (консервы)

Зам. Ген. Дир. По  
маркетингу (джеммы)

Отдел  
исследо  
вания  
рынка

Отдел  
сбыта

Отдел  
реклам  
ы

Отдел  
исследо  
вания  
рынка

Отдел  
сбыта

Отдел  
рекла  
мы

Отдел  
исследо  
вания  
рынка

Отдел  
сбыта

Отдел  
рекла  
мы

# ПРЕИМУЩЕСТВА ДИВИЗИОННОЙ СТРУКТУРЫ:

- **Оперативное реагирование на изменение внешних условий деятельности**
- **Сближение того, кто принимает решение с тем, кто его реализует**
- **Хорошие условия для роста менеджеров**
- **Высокая степень координации управленческой деятельности в рамках одного дивизиона**
- **Более тесная связь потребителей с производителями**
- **«Центры ответственности» более эффективно работают над вопросами повышения прибыли**

# НЕДОСТАТКИ ДИВИЗИОННОЙ СТРУКТУРЫ:

- **Наличие внутренней конкуренции за ресурсы и персонал**
- **Сложность разделения накладных расходов и подсчет себестоимости**
- **Трудность согласования интересов различных дивизионов**
- **Волокита и перегруженность из-за большого количества вертикальных связей**
- **Дублирование функций на различных уровнях управления**
- **В отделениях сохраняется линейная структура управления**
- **Отдалённость центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, это ведет к росту численности персонала и прочим проблемам, связанным со злоупотреблениями**

# МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА:

- Основу матричной структуры образует линейно- функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы , ранг которого выше ранга руководителя организации
- Матричные структуры весьма многообразны: управление по проекту, временные целевые группы активно применяются малыми предприятиями в основе которой лежит венчурный бизнес
- Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департаментация в целом были применены в электронной промышленности в других областях с так называемой высокой технологией
- Для реализации конкретного проекта создается автономная структура. Она аналогична одному из дивизионов дивизиональной структуры



Президент

Финансовый  
отдел

Руководитель  
отдела  
НИОКР

Руководитель  
отдела опытного  
пр-ва

Руководитель  
отдела  
серийного пр-  
ва

Руководитель  
отдела сбыта

Руководитель  
Проекта 1

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Руководитель  
Проекта 2

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Руководитель  
Проекта 3

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители



# ПРЕИМУЩЕСТВА МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ:

- **Интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ**
  - **Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов**
  - **Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата**
  - **Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности**
  - **Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень**
  - **Усиление личной ответственности конкретного руководителя**
  - **Достижение большей гибкости и скоординированности работ**
  - **Преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации**
- 

# НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ

- Сложность матричной структуры для практической реализации
  - Структура сложна, громоздка и дорога во внедрении и эксплуатации
  - Она является трудной и порой непонятной формой организации
  - В связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия
  - Наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко разделены права и ответственности между элементами
  - Для этой структуры характерна борьба за власть
  - Чрезмерно накладные расходы в связи с содержанием большого количества руководителей
  - Возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании
  - Наблюдается частичное дублирование функций
  - Несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений
- 

