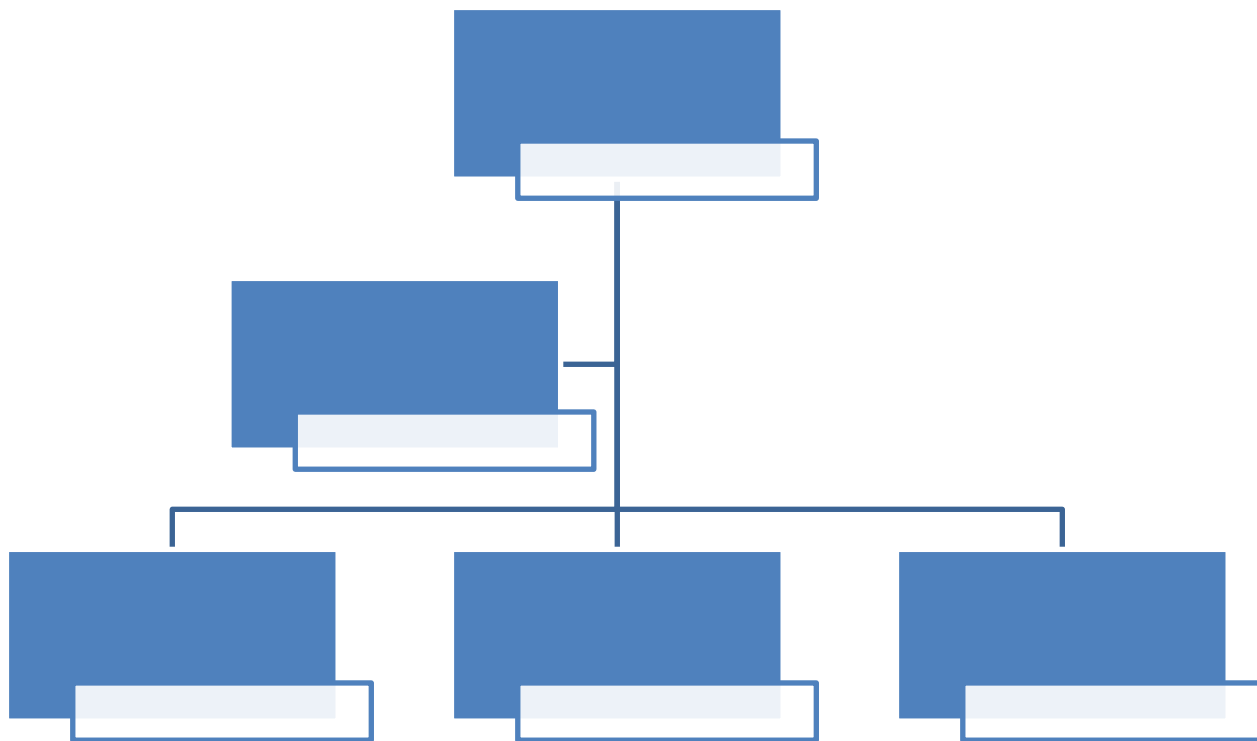


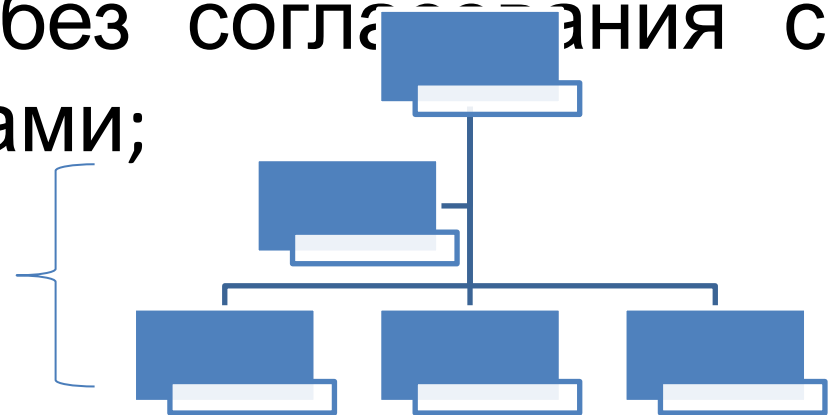
Иерархические и органические типовые модели организационных структур управления организацией



**Организационная структура
организации (предприятия) –
упорядоченная совокупность
взаимосвязанных и расположенных
в порядке подчиненности
элементов системы управления
организацией, призванных
обеспечивать целенаправленное ее
функционирование и развитие.**

Элементы организационных структур:

- звенья – должности, подразделения или функции, изображаемые графически;
- уровень управления – совокупность звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень, в рамках которой должностные лица, имеющие одинаковые полномочия, могут принимать решения без согласования с вышестоящими органами;
- связи.



Параметры организационных структур:

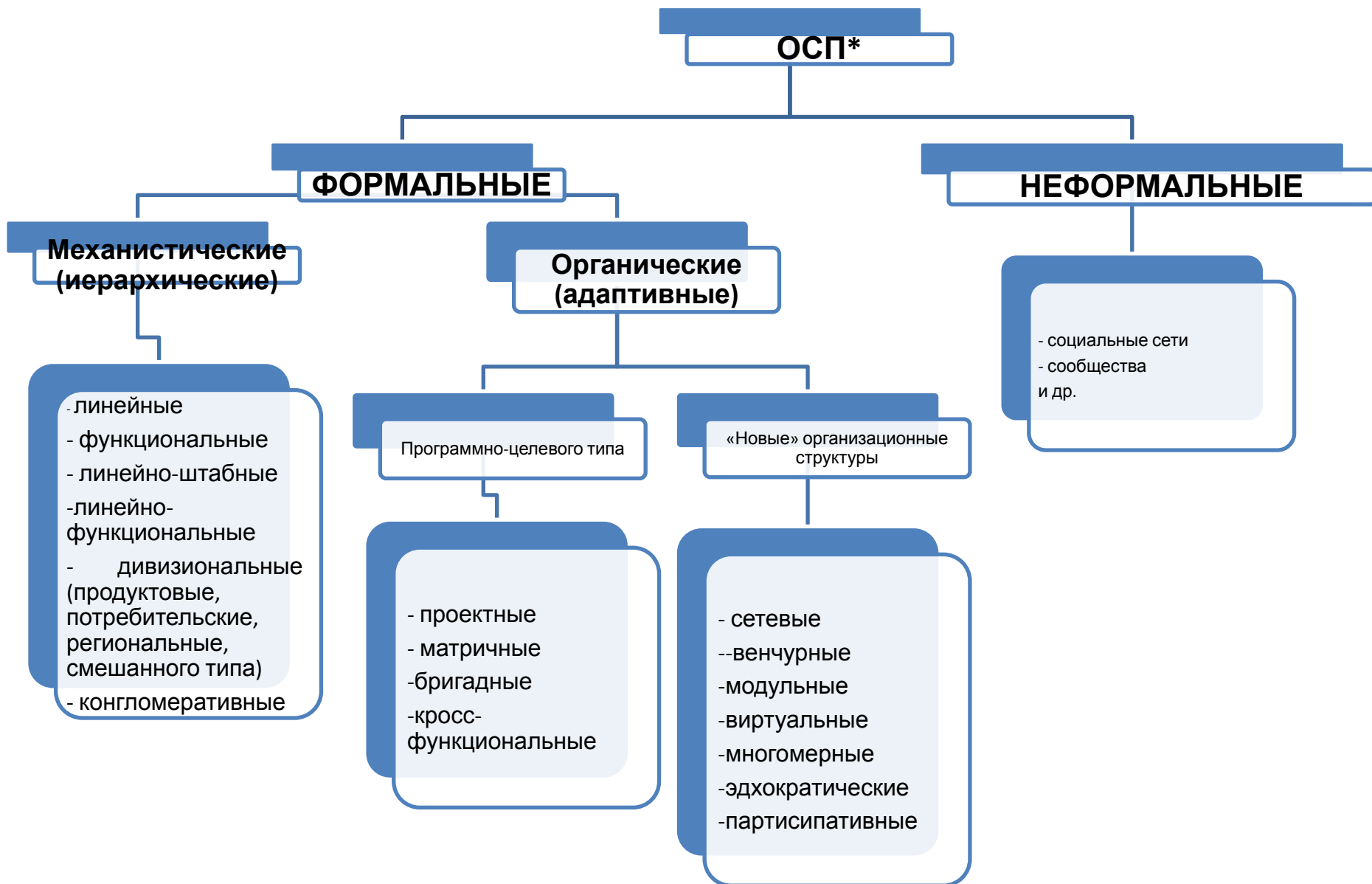
- степень централизации (децентрализации) управления;
- степень жесткости структуры;
- степень сложности структуры;
- степень формализации оргструктуры;
- количество уровней управления;
- звенность (число горизонтально расположенных подразделений);
- масштаб управляемости на каждом уровне.

Факторы, влияющие на выбор организационной структуры:

- 1) внешняя среда;
- 2) технология работы;
- 3) идеология управления;
- 4) стадия жизненного цикла организации;
- 5) стратегия сегментирования;
- 6) территориальное размещение производства;
- 7) поведение работников.

Организационная структура предприятия должна соответствовать принципам:

- отражать цели и задачи организации в соответствии с позицией на кривой жизненного цикла;
- соответствовать функциональному разделению задач и объему полномочий сотрудников;
- соблюдение оптимальности числа звеньев в системе управления (масштаб управляемости);
- соответствие социально-культурной среде, как внутренней (организационная культура), так и внешней (ценностная ориентация общества).



* Герасимов Б. И, Шубин А. В, Романов А. П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. – Тамбов: ТГТУ, 2005. – 86 с.

Признаки механистических структур

- использование формальных правил и процедур;
- централизованное принятие решений;
- узко определенная ответственность в работе;
- жесткая иерархия власти;
- действует эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение.

Признаки органических структур

- слабое или умеренное использование формальных правил и процедур;
- децентрализация и участие работников в принятии решений;
- широкая ответственность в работе;
- гибкость структуры власти;
- небольшое количество уровней иерархии;
- демонстрирует эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение.

Линейная структура

- Предполагает, что во главе организации и каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивший в своих руках все функции управления

Достоинства:

- Единство подчиненности;
- относительная простота реализации функций управления;
- четко выраженная ответственность.

Недостатки:

- Некомпетентность линейных руководителей по всем функциям менеджмента;
- множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;
- при большом числе уровней управления удлинняется процесс принятия и реализации управленческих решений;
- увеличение количества уровней управления при росте организации;
- жесткость структуры.

Линейная организационная структура



Линейно-штабная ОСУ



Функциональные структуры

- это продукт функциональной департаментализации, в основе подразделений организации лежат определенные функции.

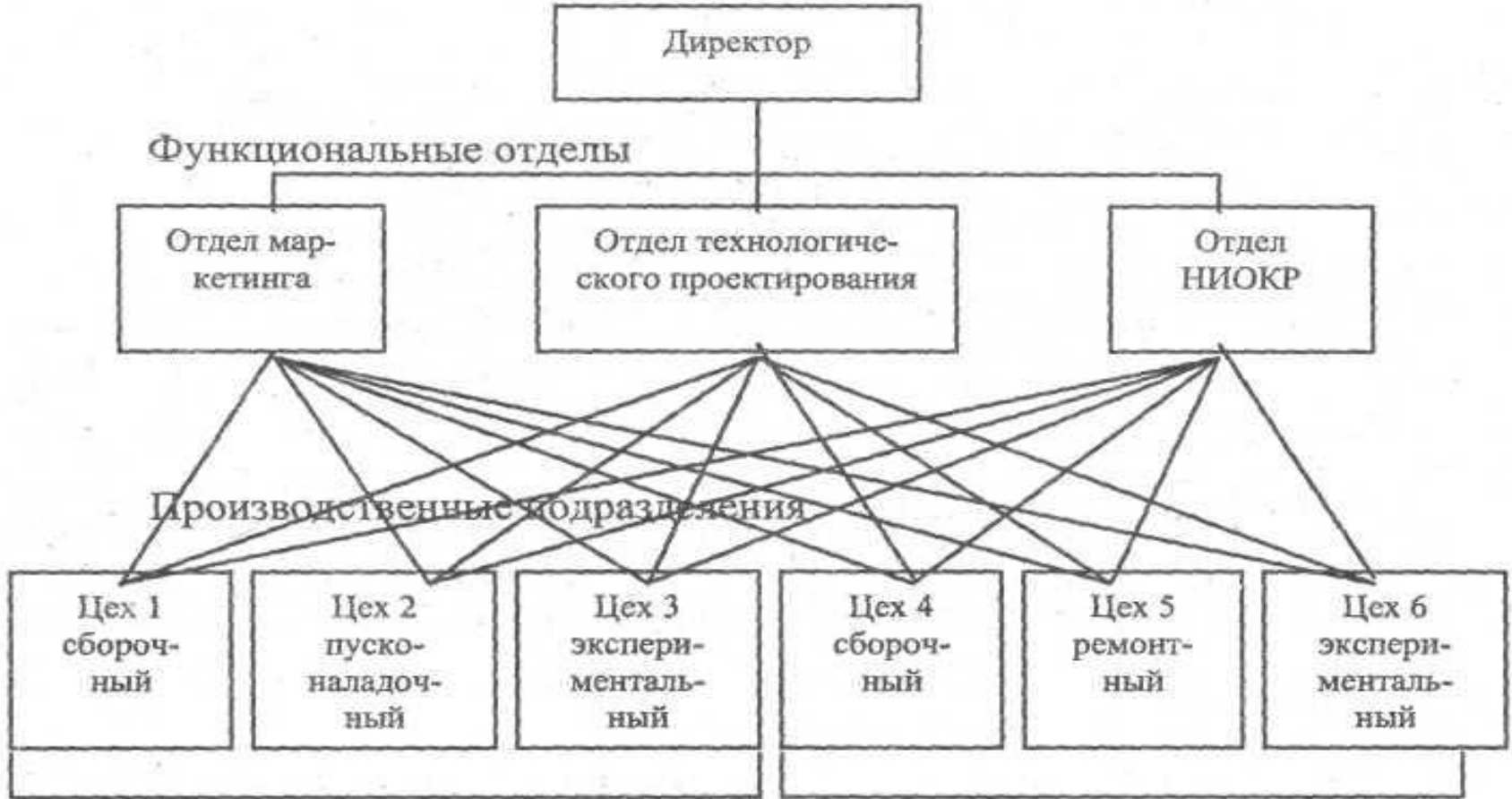
Преимущества:

- высокая квалификация менеджмента и персонала в пределах своей функциональной области;
- улучшение координации в функциональной области;
- потенциальное уменьшение дублирования усилий;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций.

Недостатки:

- превращение собственных целей в приоритетные;
- возможность конфликтов между функциональными областями;
- слишком длинная линия управления;
- медленная реакция на изменения внешней среды.

Функциональная структура

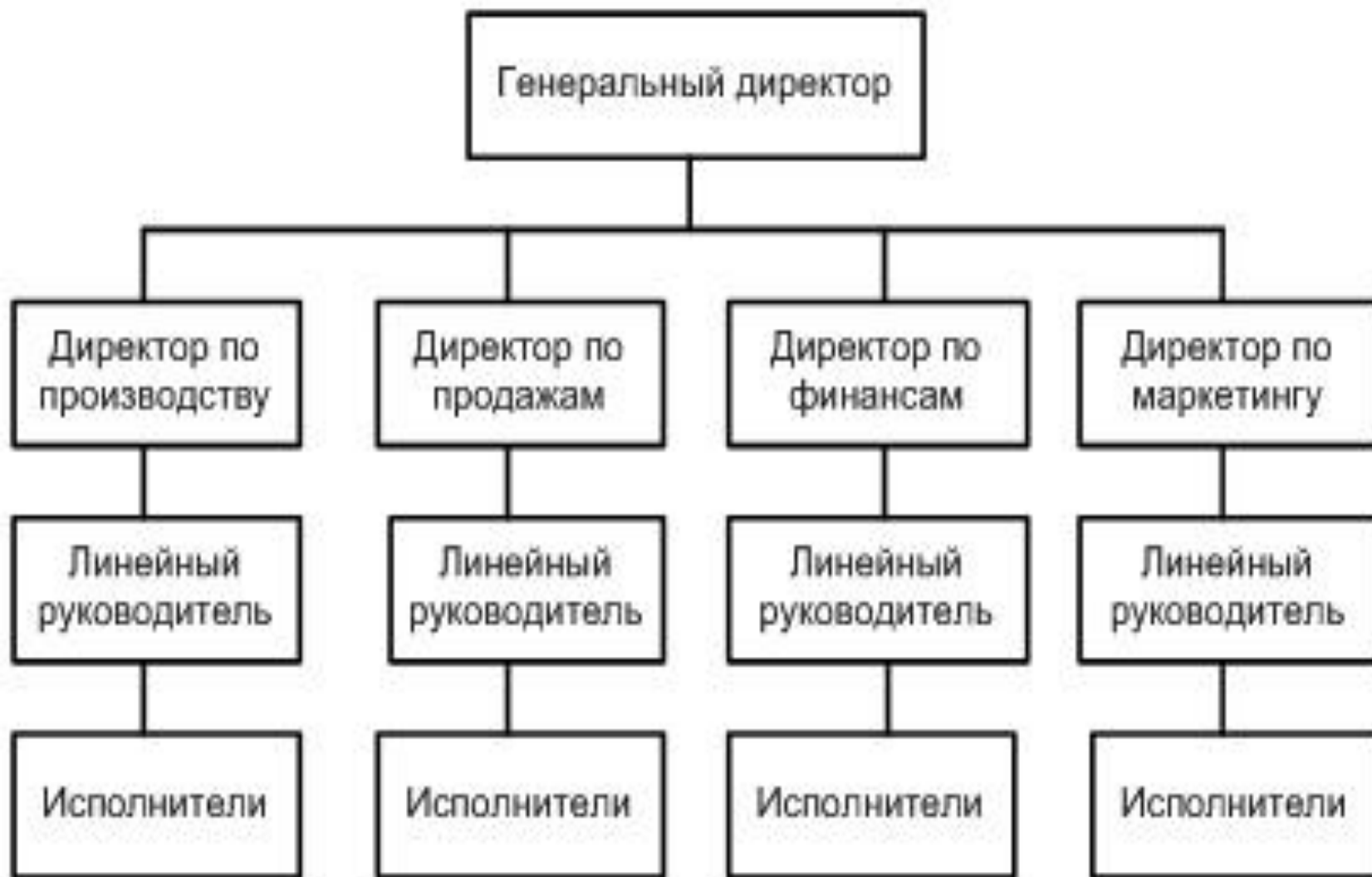


Производственное направление «А» Производственное направление «Б»

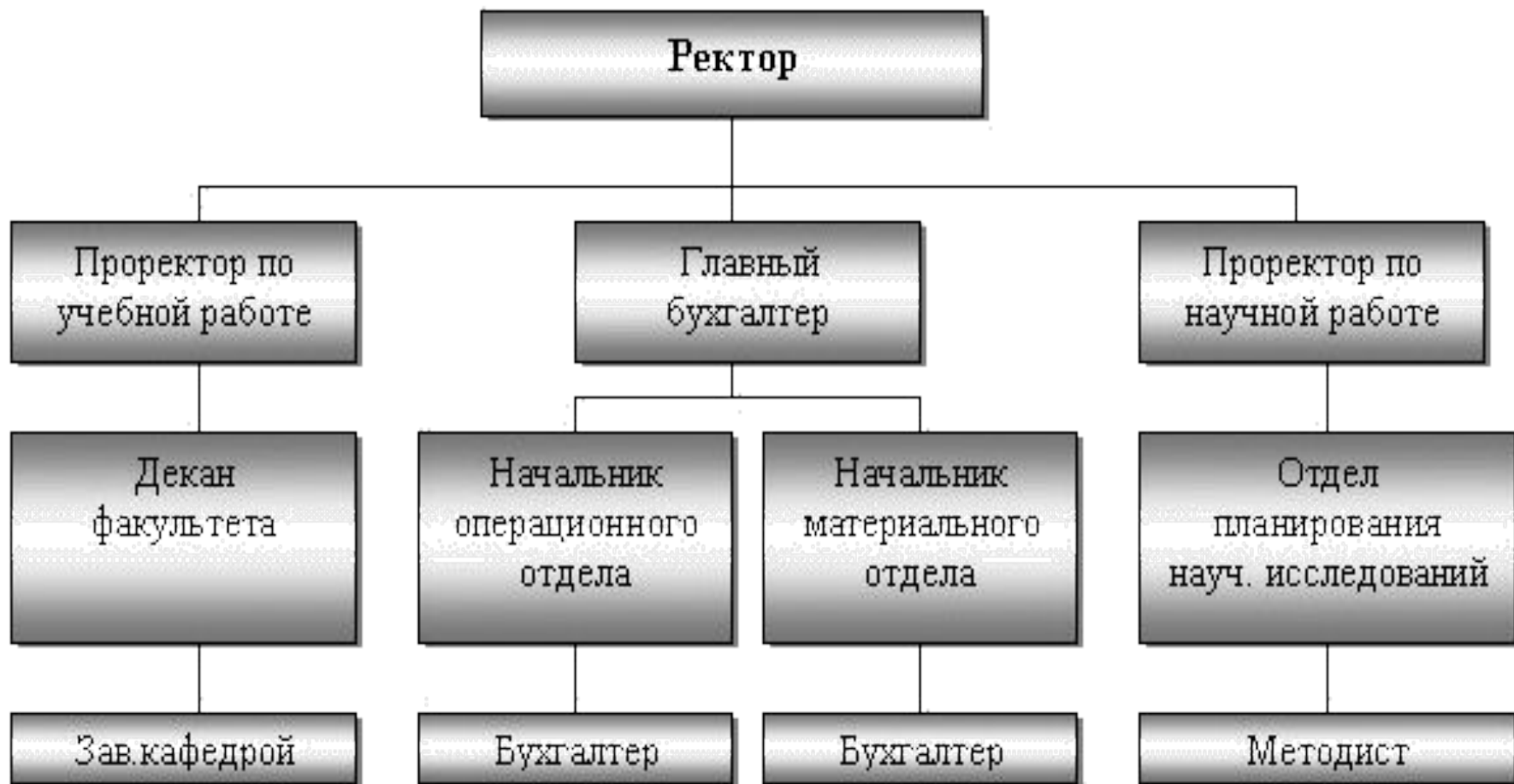
Область применения:

- для организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции;
- организации, работающие в стабильной внешней среде;
- в организациях, где решаются стандартные управленческие задачи и у них узкая рыночная ориентация и круг потребителей.

Линейно-функциональная структура



Линейно-функциональная структура



Достоинства структуры:

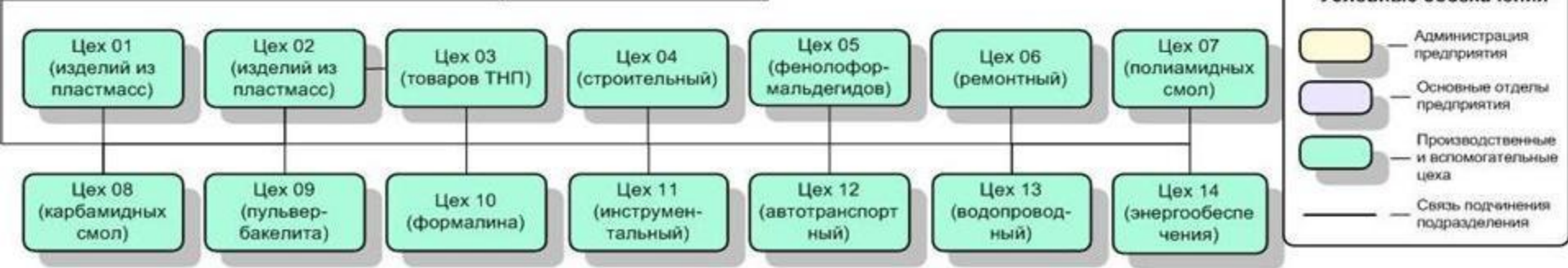
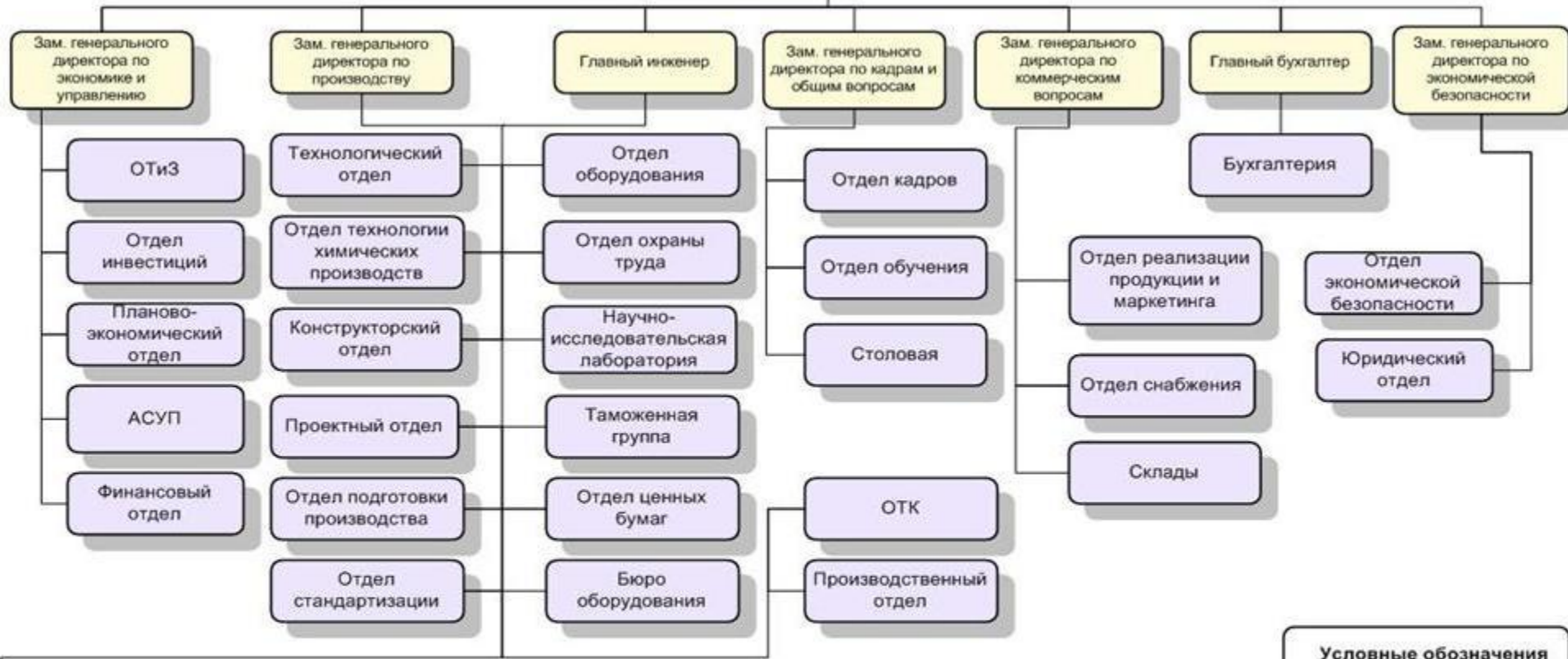
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
- высокая эффективность (в стабильной среде);
- быстрое решение простых проблем.

Недостатки структуры:

- отсутствие единства действий, нарушение принципа единоначалия;
- трудности в координации деятельности функциональных служб;
- длительная процедура принятия решений (согласование);
- двойное подчинение исполнителей;
- снижение ответственности исполнителей за работу, так как каждый получает указания от нескольких руководителей.

Область применения: в условиях массового или крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией ее производства.

Генеральный директор ОАО «Карболит»

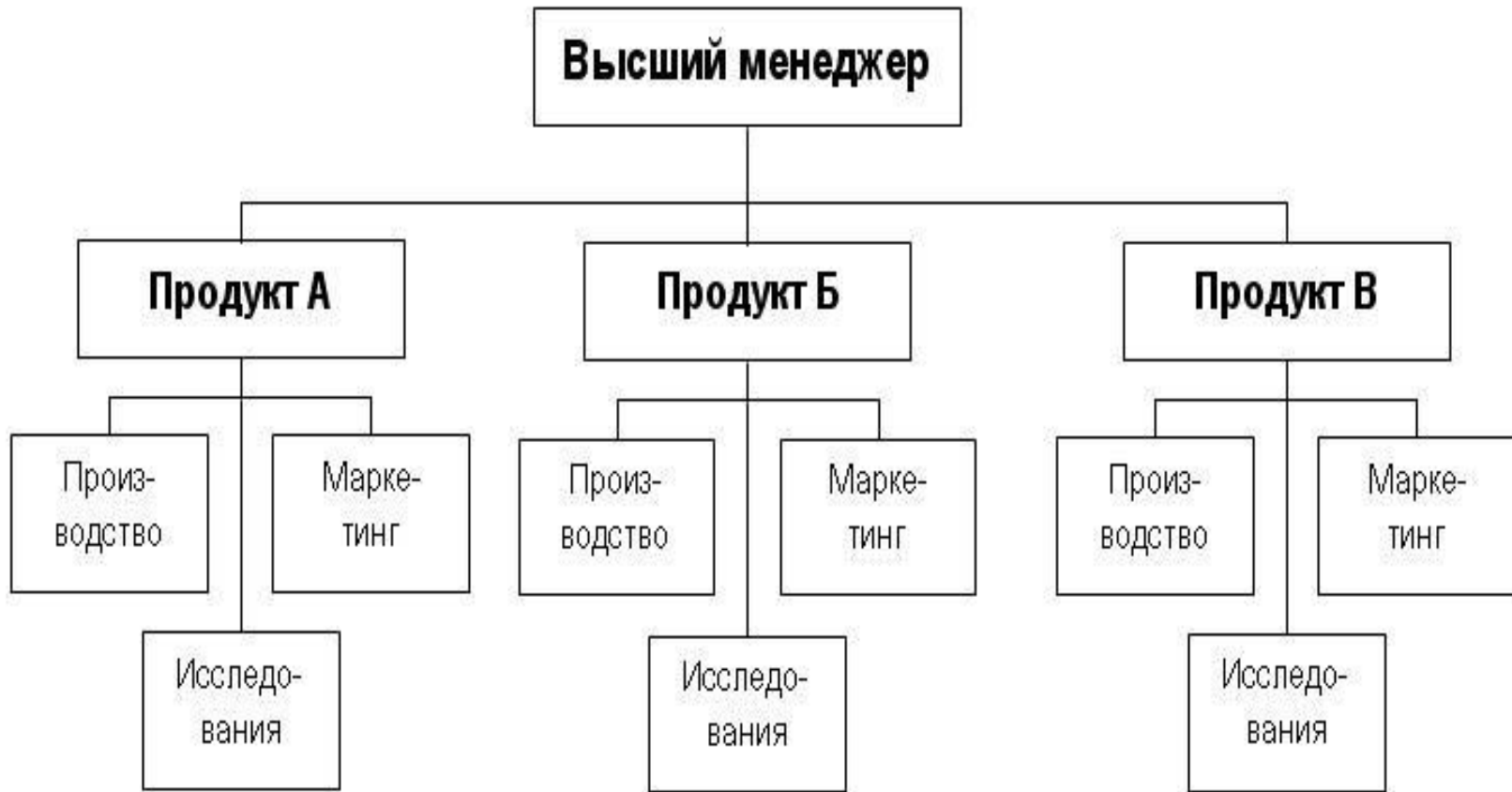


Условные обозначения

- Администрация предприятия
- Основные отделы предприятия
- Производственные и вспомогательные цеха
- Связь подчинения подразделения

Дивизиональные структуры - в своей основе имеют продуктовую, клиентскую или географическую департаментализацию.

Продуктовая структура



Область применения: предприятия, выпускающие большой ассортимент продукции или услуг.

Потребительская (клиентская) структура



Используют фирмы, производящие большой ассортимент товаров и услуг, отвечающих запросам нескольких рынков или крупных групп потребителей

Региональная структура



используют фирмы, деятельностью которых охвачены большие географические зоны. Отделения при этом создаются по территориальному типу. Облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Упрощается связь организации с клиентами.

Область применения: многофилиальные компании, торговые сети, транснациональные корпорации, оперирующие во многих странах.

Достоинства дивизиональных

структур

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с большой численностью сотрудников и территориально удаленными подразделениями;
- дивизиональная схема особенно эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая на повышение эффективности и качества производства;
- тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизиональных структур

- большое количество «этажей» управленческой вертикали;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки, такие как волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов;
- дублирование функций на разных этажах – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры.

Матричная структура организации



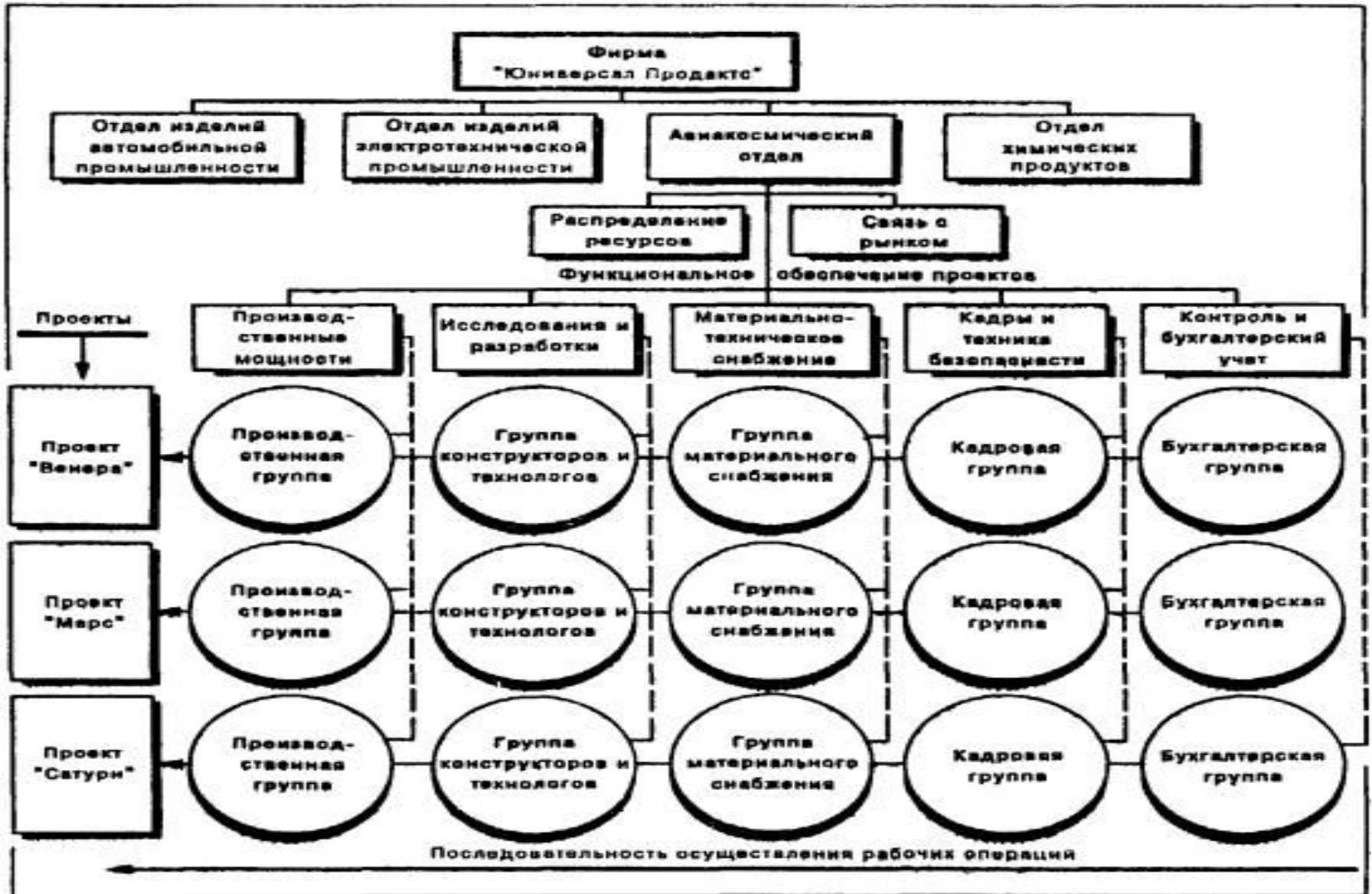
Преимущества :

- Высокая степень гибкости и адаптивности;
- Лучшая координация работ;
- Возможность быстрого и безболезненного перераспределения ресурсов между проектами;
- Сосредоточение внимания, управления и ресурсов на конкретных целях в сочетании с возможностями квалифицированной и специализированной функциональной экспертизы и помощью;
- Малые потери информации и более эффективное регулирование коммуникации.

Недостатки:

- Высокая сложность структуры;
- Проблемы, обусловленные наложением вертикальных и горизонтальных полномочий;
- Относительно высокие административные и накладные расходы, большие траты времени на организационные мероприятия (собрания, организация команд, распределение полномочий).

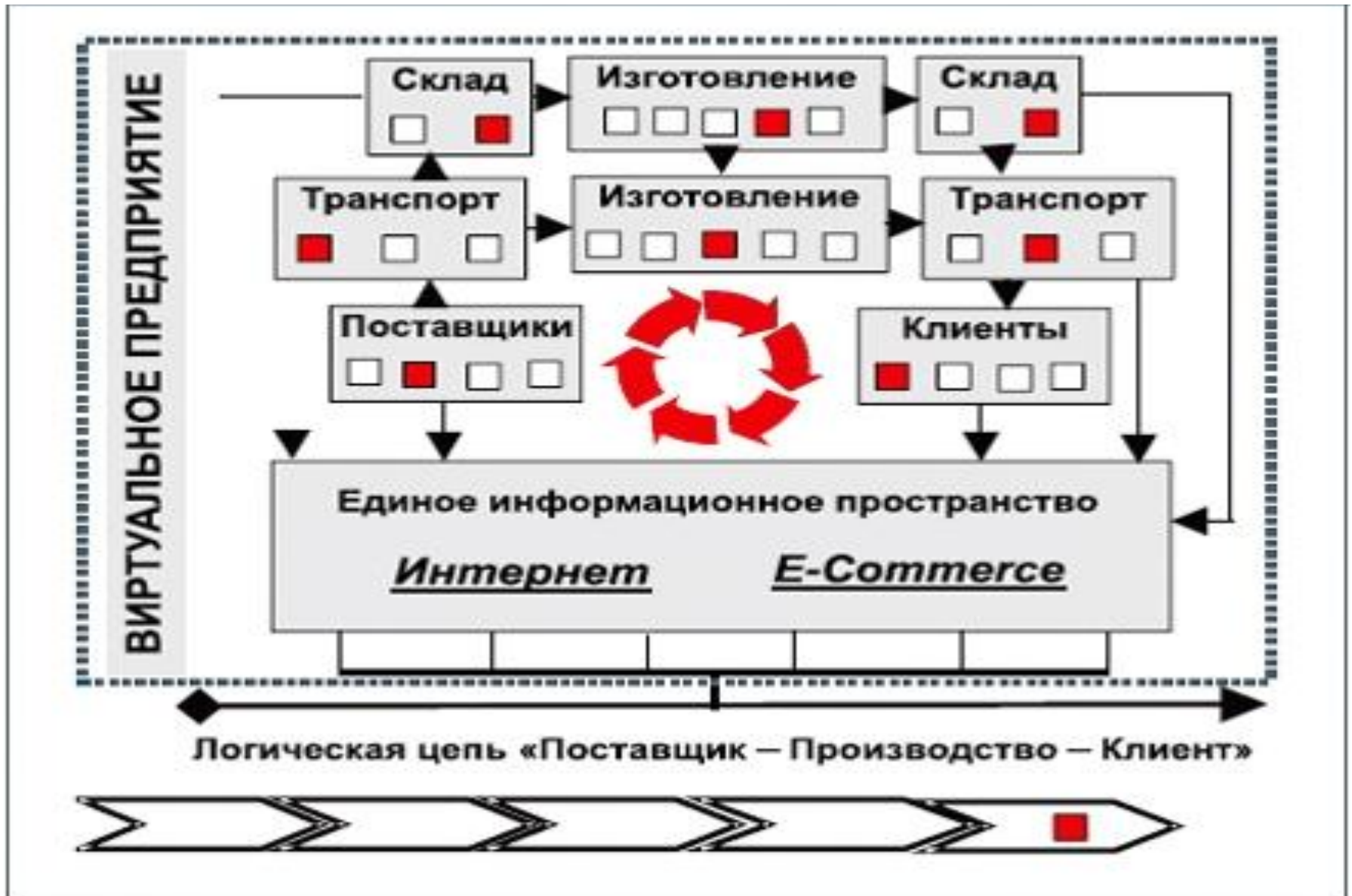
Конгломеративная структура



Сетевая структура



Виртуальная структура



Принципиальная схема многомерной организации

