

**Организация,  
понятие, виды  
структура  
управления**

---

# План:

**1. Организация, классификация, цели**

**2. Разработка структуры управления**

**3. Бюрократические структуры**

А) Линейная

Б) Функциональная

В) Линейно-функциональная

Г) Дивизиональная

**4. Адаптивные структуры**

А) Проектная

Б) Матричная

**5. Централизация и децентрализация**

---

# Организация - это

форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, призванная выполнять определенные функции и решать поставленные задачи для достижения определенных целей.

---

# Классификация организаций

## *1) по механизму функционирования:*

- формальные – организация, созданные по определенным правилам, имеющим определенную структуру, связи и четко поставленные цели (юридические лица);

- неформальные – спонтанно образовавшиеся группы людей.

## *2) по формам собственности:*

- частные;
  - государственные;
  - муниципальные.
-

# Классификация организаций

## *3) по отношению к прибыли:*

- коммерческие – организации, основная цель которых – получение прибыли;
- некоммерческие – организации, основная цель которых – удовлетворение общественных потребностей.

## *4) по организационно-правовым формам:*

- коммерческие – хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
  - некоммерческие – фонды, учреждения, ассоциации, общественные и религиозные организации и т.д.
-

# Классификация организаций

## *5) по масштабам деятельности (размеру):*

- микропредприятие – до 15 чел., выручка до 120 млн. руб. за год;
- малые – численность - до 100 чел., выручка – до 800 млн. руб.;
- средние – численность персонала от 100 до 250 чел., выручка до 2 млрд. руб.;
- крупные - численность персонала выше 250 чел.

## *б) по секторам производства:*

- отрасли первичного цикла – добыча сырья;
- отрасли вторичного цикла – обрабатывающая промышленность;
- отрасли третичного цикла – услуги;
- четвертый сектор – информационные технологии.

# Миссия организации

---

это сформулированное  
основное назначение  
организации.

## 2. Организационная структура

---

это логическое соотношение уровней управления и функциональных областей



Под структурой управления  
организацией понимается

---

упорядоченный набор  
связующих её элементов

# Связи между элементами структуры управления:

- **горизонтальные связи**
  - **вертикальные связи**
  - **линейные связи**
  - **функциональные связи**
-

# Этапы организационного проектирования:

- 1. Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
  - 2. Установление соотношения полномочий различных должностей.
  - 3. Определение должностных обязанностей.
-

# 3. Типы структур организации

- 1) Бюрократические (иерархические) структуры
  - 2) Адаптивные (органические) структуры.
-

# Линейная структура управления

---

образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы

**Директор**

**Начальник цеха 1**

**Начальник цеха 2**

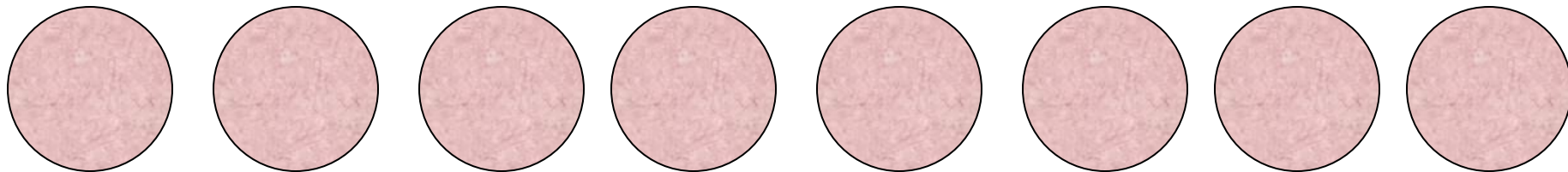
**Мастер  
участка  
1**

**Мастер  
участка2**

**Мастер  
участка3**

**Мастер  
участка4**

**Мастер  
участка5**



**рабочие**

## Преимущества

- Единство и четкость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- Быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- Личная ответственность руководителя за конечный результат деятельности своего подразделения.

## Недостатки

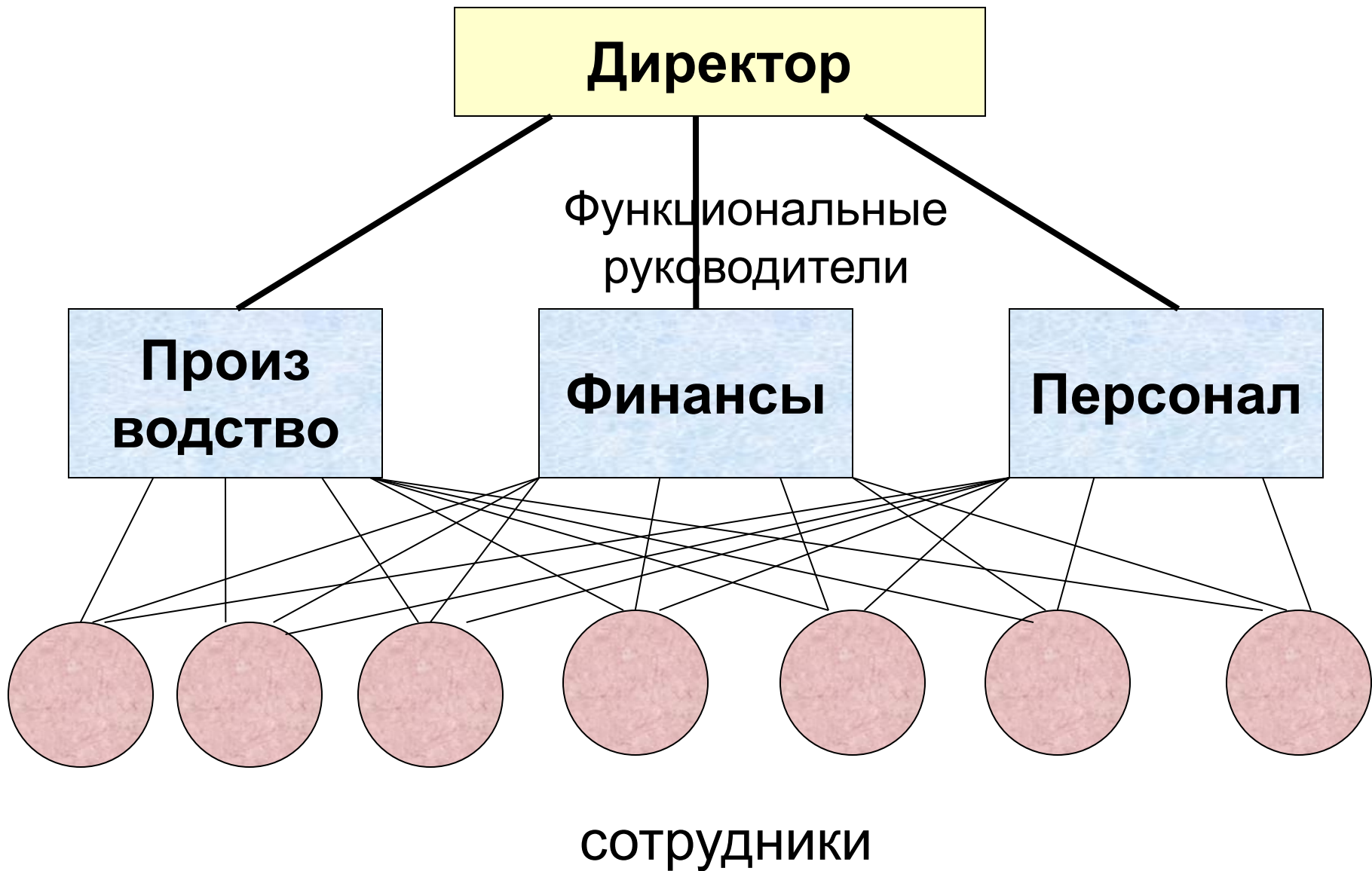
- Высокие требования к руководителю;
- Перегрузка менеджеров высшего уровня информацией, связями с подчиненными и руководителями;
- Затруднительные связи между подразделениями;
- Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

# Функциональная структура управления

---

каждый орган управления  
специализирован на выполнении  
отдельных функций на всех уровнях  
управления





## Преимущества

## Недостатки

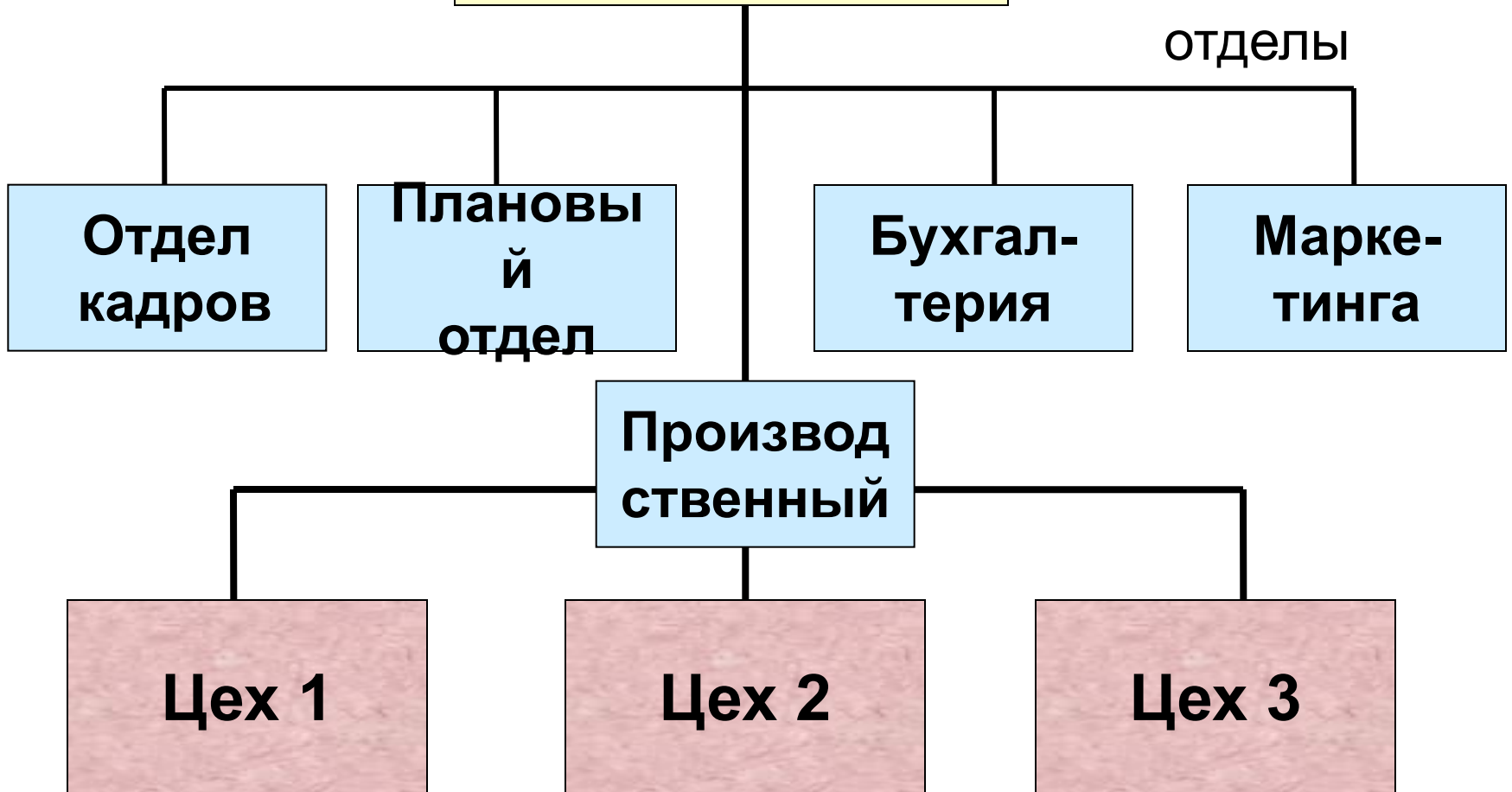
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению;
- создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов.

- усложнение взаимосвязей между функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу, так как они получают указания от нескольких руководителей.

# Линейно-функциональная структура

обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором *линейные звенья* управления призваны командовать, а *функциональные* – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов

# Директор



## Преимущества

## Недостатки

- освобождение линейных руководителей от необходимости решений, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением, кадровым подбором и др.;
- возможность использования опытных специалистов;
- построение связей «руководитель-подчиненный» по иерархическому принципу, когда каждый работник подчинен только одному руководителю.

- каждое звено заинтересовано в своей узкой цели, а не общей для всей фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- слишком развита система взаимодействия по вертикали;
- на верхнем уровне сконцентрированы полномочия по решению массы вопросов.

# Дивизиональная структура

---

структура управления предприятием,  
в которой чётко разделены  
управление отдельными продуктами  
и управление отдельными функциями

# Структуризация организации производится, как правило, по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (продуктовая специализация)
  - по ориентации на потребителя
  - по обслуживаемым регионам (региональная специализация)
-

**Генеральный директор**

```
graph TD; GD[Генеральный директор] --- A[Директор Продукт А]; GD --- B[Директор Продукт Б]; GD --- C[Директор Продукт В]; GD --- UA[Аппарат управления фирмы (в целом)]; UA --- F[финансы и учет]; UA --- P[персонал]; UA --- M[маркетинг]; UA --- Y[юрист];
```

**Аппарат управления  
фирмы (в целом)**

- финансы и учет
- персонал
- маркетинг
- юрист

**Директор  
Продукт А**

**Директор  
Продукт Б**

**Директор  
Продукт В**





## Преимущества

## Недостатки

- более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- улучшенная координация работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов

- рост иерархичности, вертикали управления
- дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата

# Проектная организационная структура

---

это временная структура,  
создаваемая для решения конкретной  
задачи



## Преимущества

## Недостатки

- Способствует гибкости и скорости реакции на потребности клиента;
- Фокусирует внимание каждого работника на конечных результатах;
- Смещает акцент на командную работу и сотрудничество.

- Затрудняет функциональную специализацию;
- Подходит в основном для малых организаций;
- Неравномерная загрузка сотрудников.

# Матричная организационная структура

является вариантом проектной и образуется путём наложения проектной на постоянную для организации в функциональную структуру

**Директор**

Руководители функциональных служб

Начальник  
производствен  
ного отдела

Начальник  
финансового  
отдела

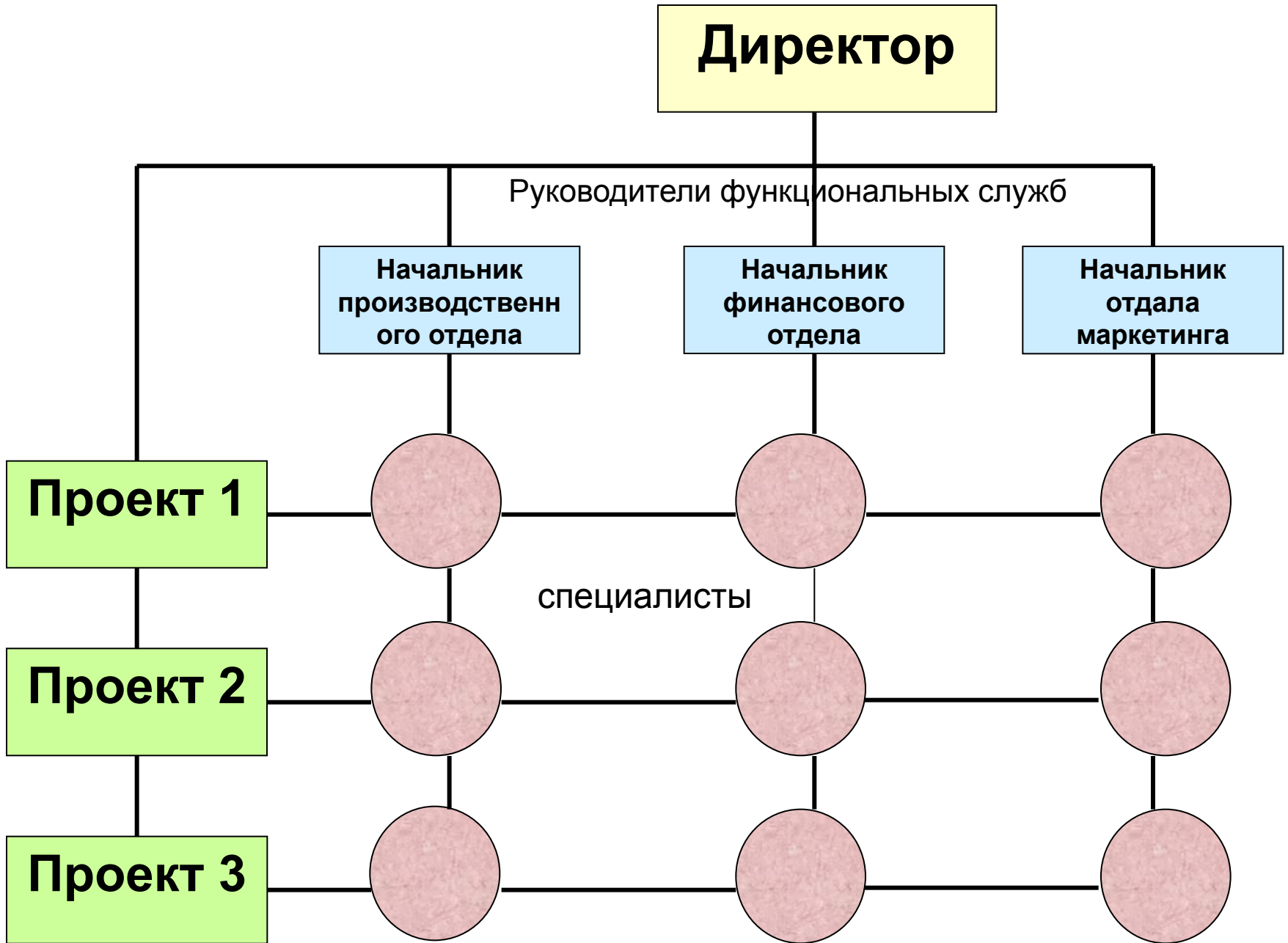
Начальник  
отдела  
маркетинга

**Проект 1**

**Проект 2**

**Проект 3**

специалисты



# Преимущества

# Недостатки

- высокий уровень грамотности принимаемых решений
- лучшая ориентация на проектные цели и спрос
- высокая гибкость управления по решению конкретной задачи
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в активную творческую деятельность
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и её элементы
- возможность применения эффективных методов управления
- относительная автономность проектных групп

- проблемы установления приоритетов заданий и распределения времени работы специалистов над проектами
- наличие риска при решении задач
- затруднено чёткое распределение ответственности за работу
- временный характер структуры управления
- трудность в приобретении навыков
- конфликты между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов



# Централизованные организации

---

организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых, для принятия важнейших решений, называются

# Децентрализованные организации

---

такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления

# Характеристики степени централизации

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;
  - важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
  - последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
  - контроль за работой подчиненных
-

# Достоинства организаций

## централизованных

- улучшает контроль и координацию отдельных функций,
- уменьшает количество и масштабы ошибочных решений
- позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;
- позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа

## децентрализованных

- централизованное управление крупными организациями невозможно из-за огромного количества требующейся информации и сложности процесса принятия решений;
- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше её знает;
- стимулирует инициативу, позволяет личности отождествить себя с организацией;
- помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, давая ему возможность принимать важные решения уже в начале карьеры