

# ТЕМА 4 СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Организационный процесс
2. Факторы, влияющие на организационную структуру
3. Виды организационных структур
4. Правила рациональной организации

- Организационная структура предприятия
  - Хозяйствующие единицы организации, взаимодействующие между собой на основе единой цели
- Организационная структура управления
  - Управленческие подразделения предприятия

# Организационный процесс

- ▣ это процесс создания организационной структуры предприятия.
- ▣ Организационный процесс состоит из следующих этапов:
  1. деление организации на подразделения соответственно стратегиям;
  2. взаимоотношения полномочий.

# Делегирование

- ▣ - это передача задач и полномочий лица, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Если руководитель не делегировал задачу, значит должен выполнить ее сам (М.П. Фоллет).
- ▣ В случае роста компании предприниматель может не справиться с делегированием.

# Ответственность

- ▣ - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность нельзя делегировать.
- ▣ Объем ответственности — причина высоких окладов у менеджеров.

# Полномочия

- — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не личности. Пределы полномочий — это ограничения.
- Власть — это реальная способность действовать. Если власть — это то, что реально может делать, то полномочия — это право делать.

- Линейные полномочия
  - Непосредственно от начальника подчиненному и далее к др. подчиненному
  - Создается иерархия уровней управления, образуя ступенчатый характер
- Штабные полномочия
  - Консультативный, личный аппарат (администрация президента, секретариат)
  - Нет подчиненности по нисходящей линии, большая власть, полномочия

**Горизонтальные связи – связи  
кооперации и координации  
равноправных звеньев**

**Вертикальные связи – связи  
руководства и подчинения, связи для  
передачи распорядительной и  
отчетной информации**

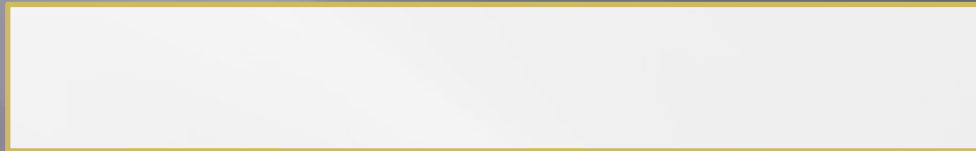
**Линейные связи – связи подчинения  
по всем вопросам одному  
руководителю более высокого  
уровня управления, который  
самостоятельно выполняет все  
управленческие функции**

**Функциональные связи – связи  
подчинения в пределах реализации  
определенной функции управления**

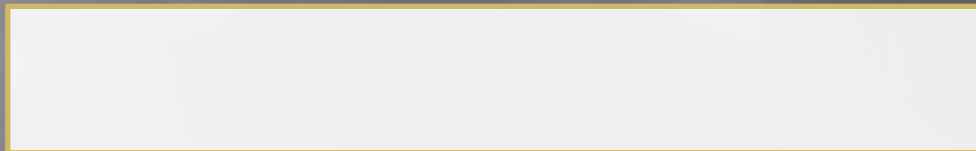


# Этапы организационного проектирования:

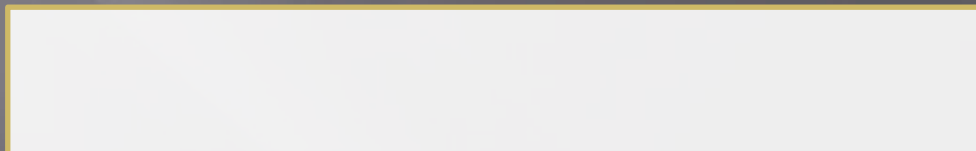
**разделите организацию по горизонтали на широкие блоки;**



**установите соотношение полномочий для должностей;**



**определите должностные обязанности.**



# Факторы, влияющие на организационную структуру

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

# Уровни взаимодействия:

организации с внешней средой;

подразделений организации;

организации с людьми

# Виды организационных структур

**Линейная**

**Линейно-  
штабная**

**Функционал  
ьная**

**Линейно-  
функционал  
ьная**

**Дивизиональ  
ная**

**Матричная**

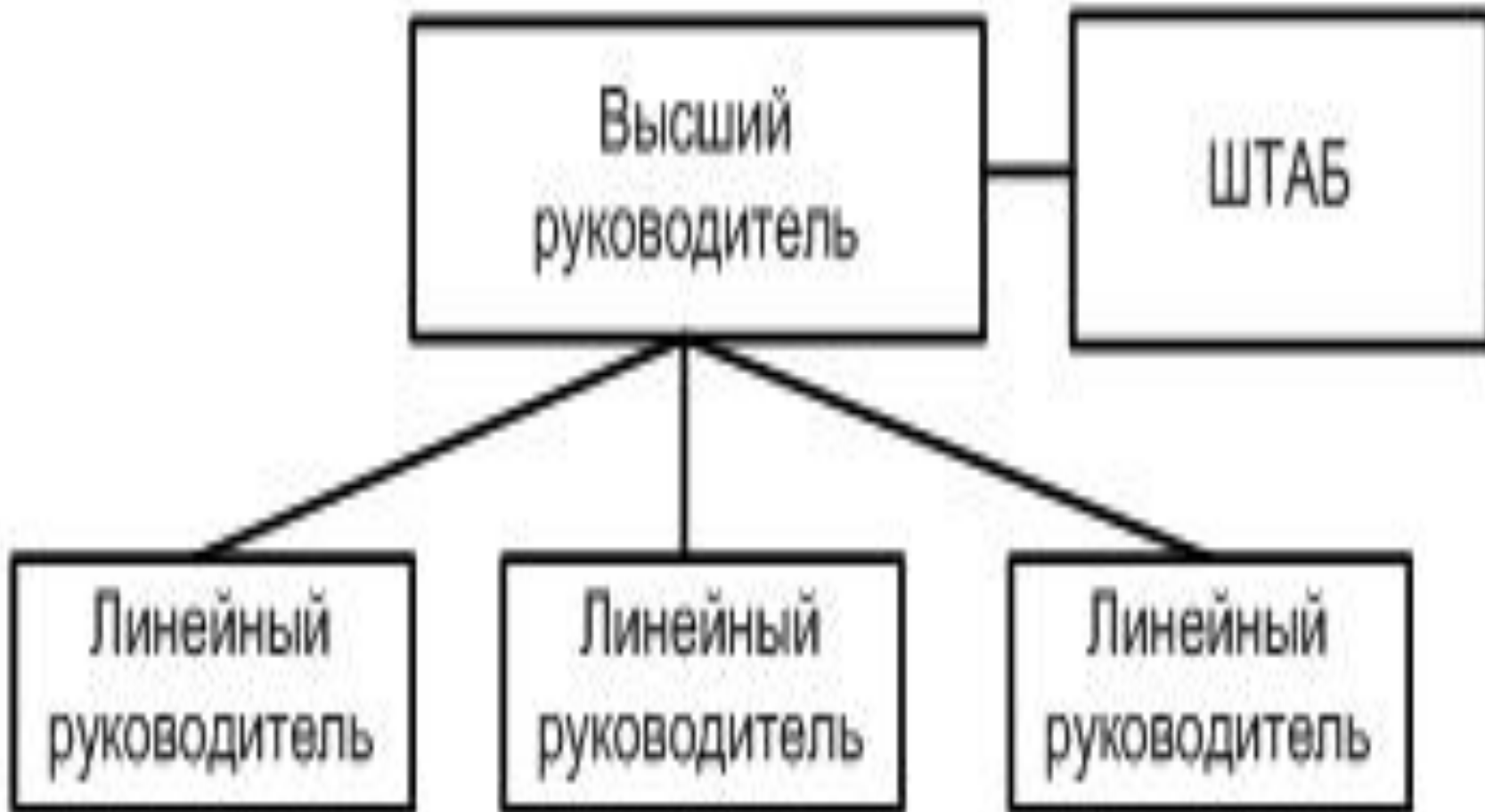
# Линейная структура



# Линейная структура

- Для нее характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.
- *Преимущества:* простота, конкретность заданий и исполнителей.  
*Недостатки:* высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя.
- Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

# Линейно-штабная организационная структура



# Линейно-штабная организационная структура

- ❑ По мере роста предприятия линейная структура преобразуется в линейно-штабную.
- ❑ Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах.
- ❑ Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



# Функциональная организационная структура



# Функциональная структура

- ▣ деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель – функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) – исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. **Преимущества:** углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.  
**Недостатки:** недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный

# Линейно-функциональная организационная структура



# Линейно-функциональная организационная структура

- ▣ При линейно-функциональной структуре управления основные связи – линейные, дополняющие – функциональные.

# Дивизиональная организационная структура



# Дивизиональная организационная структура

- ❑ Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам.
- ❑ В дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. Это позволяет разгрузить вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач.
- ❑ Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.  
*Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.*

# Продуктовая структура дивизиона

- ▣ Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток – дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;

# Региональная структура

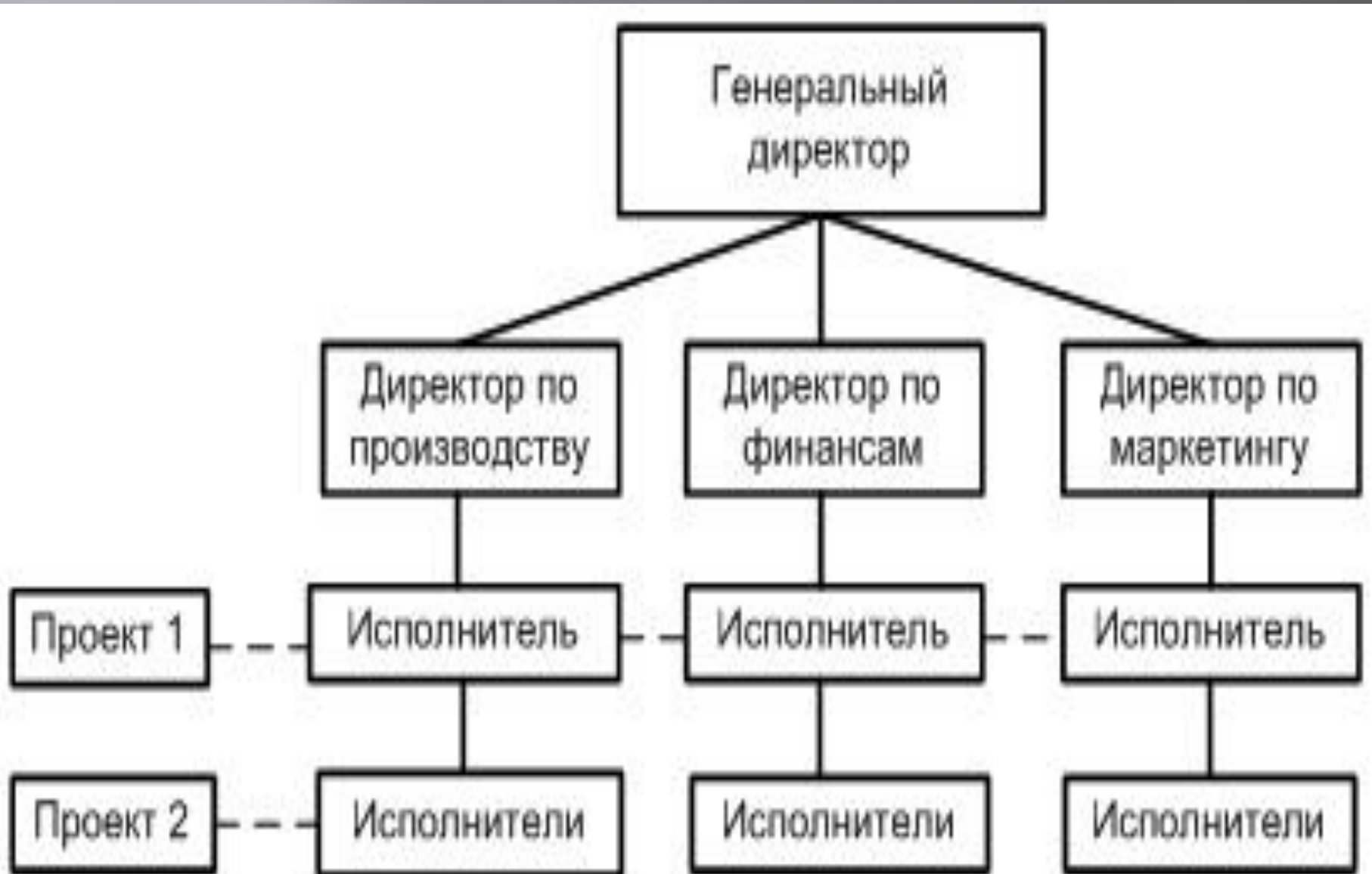
- Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность.
- Например, Соса-Сола, Сбербанк.
- Эффективна для географического расширения рыночных зон



# Организационная структура, ориентированная на потребителя

- ▣ Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей.
- ▣ Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование).
- ▣ Эффективна для удовлетворения спроса.

# Матричная организационная структура



# Матричная организационная структура

- При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов.
- Примеры - авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.

# Матричная организационная структура

- ▣ **Преимущества:** гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.  
**Недостатки:** наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

# Правила рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

# Литература

1. Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента – Издательский дом «Вильямс», 2006
  2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента – М.: Новое знание, 2009. – 336
  3. Мишулина О.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие (Часть I) / О.В. Мишулина. – Костанай: КГУ имени А. Байтурсынова, 2016.– 128 с.
  4. Балахонова, Е. В. Менеджмент и маркетинг: учебное пособие для студентов неэкономических специальностей / Е. В. Балахонова. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2009. – 272 с
  5. [Г.Я. Гольдштейн](http://www.aup.ru/books/m77/) Основы менеджмента. Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003./ <http://www.aup.ru/books/m77/>
- ▣ Ивасенко А.Г. Менеджмент: учебное пособие. /<http://window.edu.ru/catalog>

# Задание на дом

- ▣ Схематически изобразите 3 вида организационных структур (на примере конкретного предприятия)