

**ТЕМА 2.
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ**

ВОПРОС 1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Структура управления организацией - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вертикальные связи — это связи подчинения и необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления.

Задача проектирования организационной структуры - выбор структуры, которая лучше всего отвечает целям и задачам предприятия, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ:

1. Деление организации на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям реализации стратегии.
2. Определение соотношения полномочий различных должностей, при необходимости производится более мелкое организационное деление.
3. Определение должностных обязанностей.

ТИПЫ ПОЛНОМОЧИЙ:

- ◎ **линейные полномочия** - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным
- ◎ **аппаратные (штабные):**
 - рекомендательные полномочия;
 - обязательного согласования;
 - параллельные полномочия;
 - функциональные полномочия.

Консультативный аппарат - состоит из специалистов, принятых для консультирования линейного руководства по вопросам права, новейших технологий и т. д.

Обслуживающий аппарат - совокупность отделов для выполнения определенных услуг либо предоставления информации, необходимой для принятия руководством эффективных решений.

Личный аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника.

ВОПРОС 2. БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Бюрократическая организационная структура характеризуется:

- высокой степенью разделения труда,
- развитой иерархией управления,
- наличием многочисленных правил и норм поведения персонала,
- подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

**Отрицательные характеристики
бюрократии** заключаются в отсутствии
гибкости поведения сотрудников,
обусловленной преувеличением значимости
стандартизированных правил, процедур и
норм.

```
graph TD; A[Бюрократические структуры] --> B[функциональные]; A --> C[дивизиональные]
```

Бюрократические
структуры

функциональные

дивизиональные

Основу линейно-функциональных структур составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации.



ПРЕИМУЩЕСТВА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

- ⦿ Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
- ⦿ Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
- ⦿ Улучшает координацию в функциональных областях.

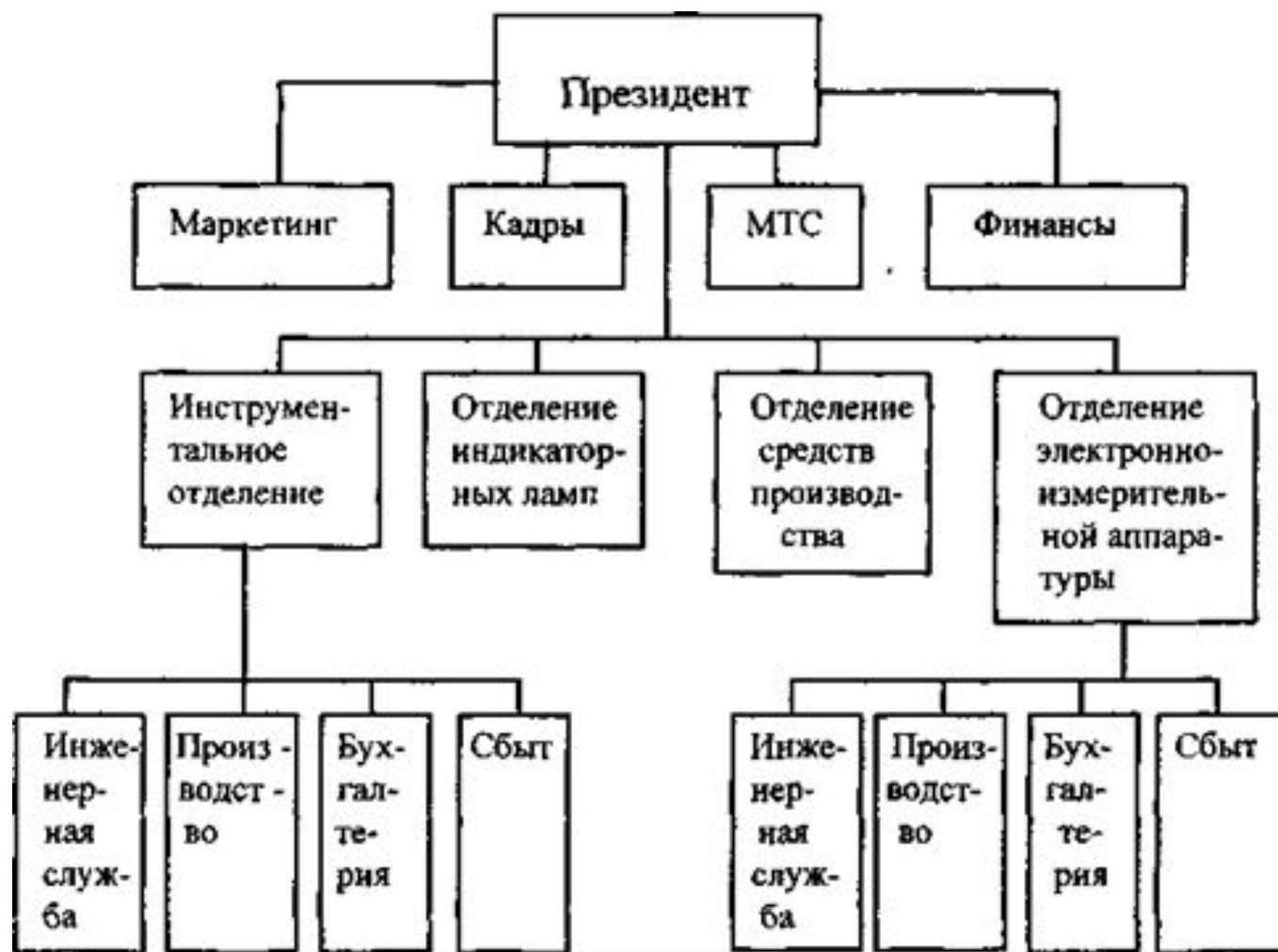
НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ:

- Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации.
- В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

В дивизиональной структуре деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, по группам покупателей или географическим регионам.

ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА:

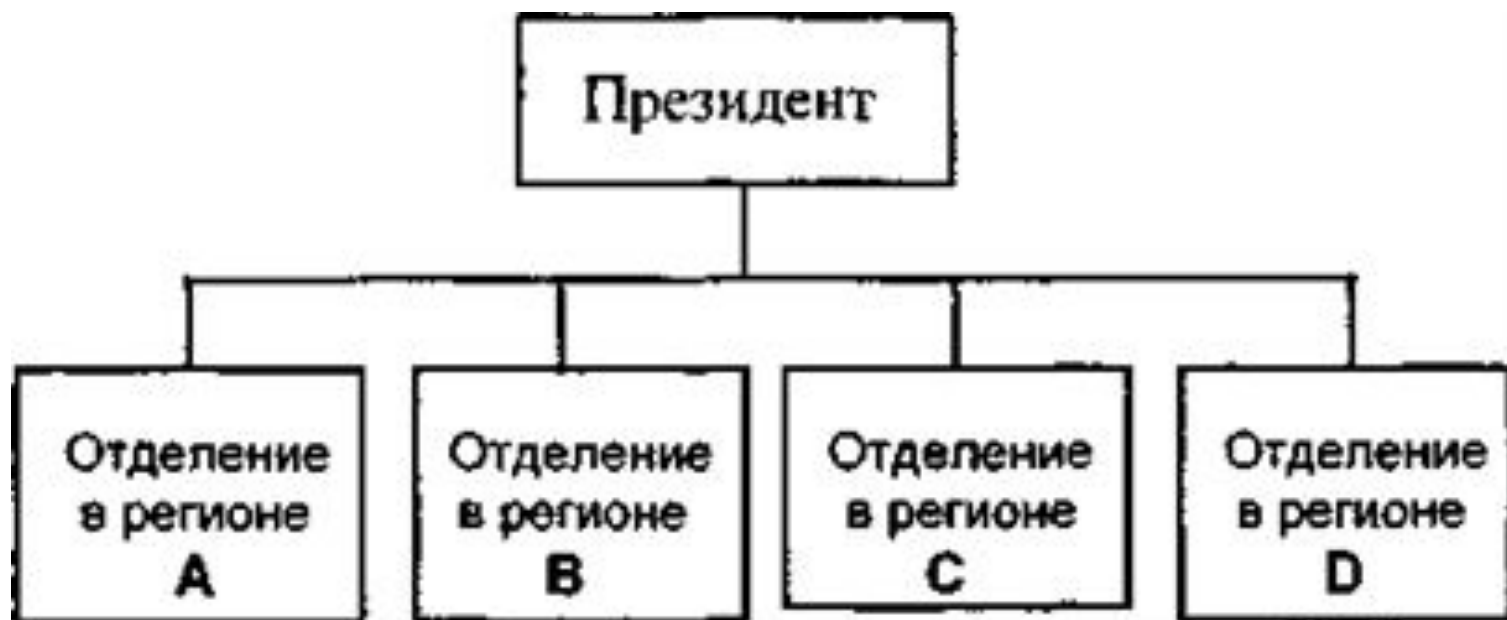
полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции.



В организационной структуре, ориентированной на потребителя, все подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей.



Региональная организационная структура используется в случае, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе.



ВОПРОС 3. АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Органический (адаптивный) тип структуры управления характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат.

Главное свойство адаптивных структур - способность сравнительно легко менять свою форму, приспособляться к новым условиям.

Адаптивные структуры формируются на временной основе.

СРАВНЕНИЕ БЮРОКРАТИЧЕСКОГО И АДАПТИВНОГО ТИПОВ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Параметр сравнения	Бюрократический тип	Адаптивный тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников


```
graph TD; A[Адаптивные структуры] --- B[проектные]; A --- C[матричные]; A --- D[конгломератные];
```

Адаптивные
структуры

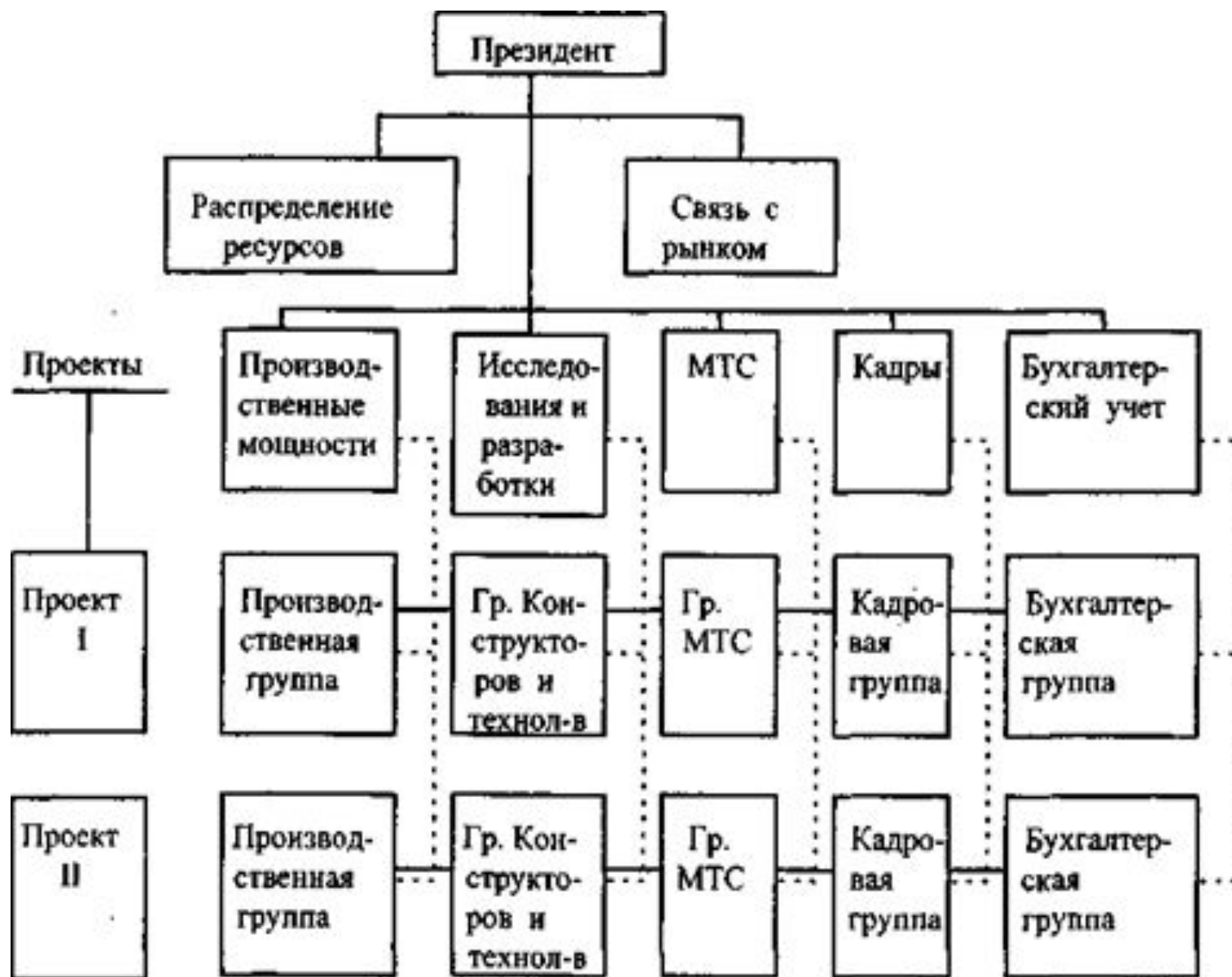
проектные

матричные

конгломератные

Проектная организация - это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно.



Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Они подчинены основной компании в основном в вопросах финансов.

ВОПРОС 4. ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

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

ПРЕИМУЩЕСТВА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ:

- Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
- Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.
- Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Децентрализованные организации - это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ:

- Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации.
- Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.
- Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией.
- Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры.