

# **ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Перминов А.Н.  
зам. ген. директора по маркетингу  
Челябинского турбюро «Спутник»**



# ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ

---

**Организация** – это функция управления, задачей которой является формирование эффективной структуры организации, а также обеспечение ее всеми необходимыми ресурсами

---

**Значение  
организационной  
структуры:**

1. Обеспечение реализации дерева целей организации, посредством распределения целей и задач, а также средств и полномочий между подразделениями.
2. Обеспечение координации всех бизнес-процессов, посредством распределения ролей и обязанностей.
3. Создает возможность определения KPI для достижения поставленных задач в привязке к конкретному подразделению и сотруднику.
4. Обеспечивает прозрачность управления.



# ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**принцип  
специализации**

– разделение управленческого труда на определенные элементы (функции), закрепленные за соответствующим подразделением в организационной структуре управления

**принцип  
пропорциональности**

– обеспечение взаимосвязи между целями и управленческими решениями руководителей различных подразделений, согласованность в их работе, осуществляемая посредством оперативных планов, предполагающих согласованность и распределения задач

**принцип  
параллельности**

– возможность одновременной реализации задач в рамках различных управленческих функций

**принцип  
прямой иерархии**

– организация прямых каналов связи, обеспечивающих движение управленческой информации по наиболее короткому пути

**принцип  
горизонтальной  
координации**

– необходимость постоянного обмена информацией и координации в режиме реального времени между подразделениями по горизонтали (закупки – производство – продажи).



# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

- линейная,
- функциональная,
- линейно-функциональная,
- дивизиональная (продуктовая, региональная, ориентированная на потребителя)

- характеризуются усиленными горизонтальными связями между подразделениями, делегированием полномочий руководителям подразделений;
- к ним относятся
  - – матричная,
  - – программно-целевая (проектная)



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



## Линейная

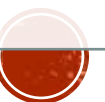
*Эффективна для простых форм организаций.*

*Хорошо работает при высоком профессионализме и авторитете руководителя.*

*При линейном типе организации каждый линейных руководитель обеспечивает руководство нижестоящим подразделением по всем видам деятельности*

- Самый простой вид организационной структуры.
- Четкость и простота взаимодействия.
- В результате жесткого управления формируется жесткая дисциплина, надежный контроль (но не в крупных компаниях).
- Быстрые решения приводят к быстрым и эффективным действиям.
- В структурах власти и ответственности существует ясность.
- Поскольку контроль лежит на одном руководителе, в ряде случаев он может проявлять гибкость

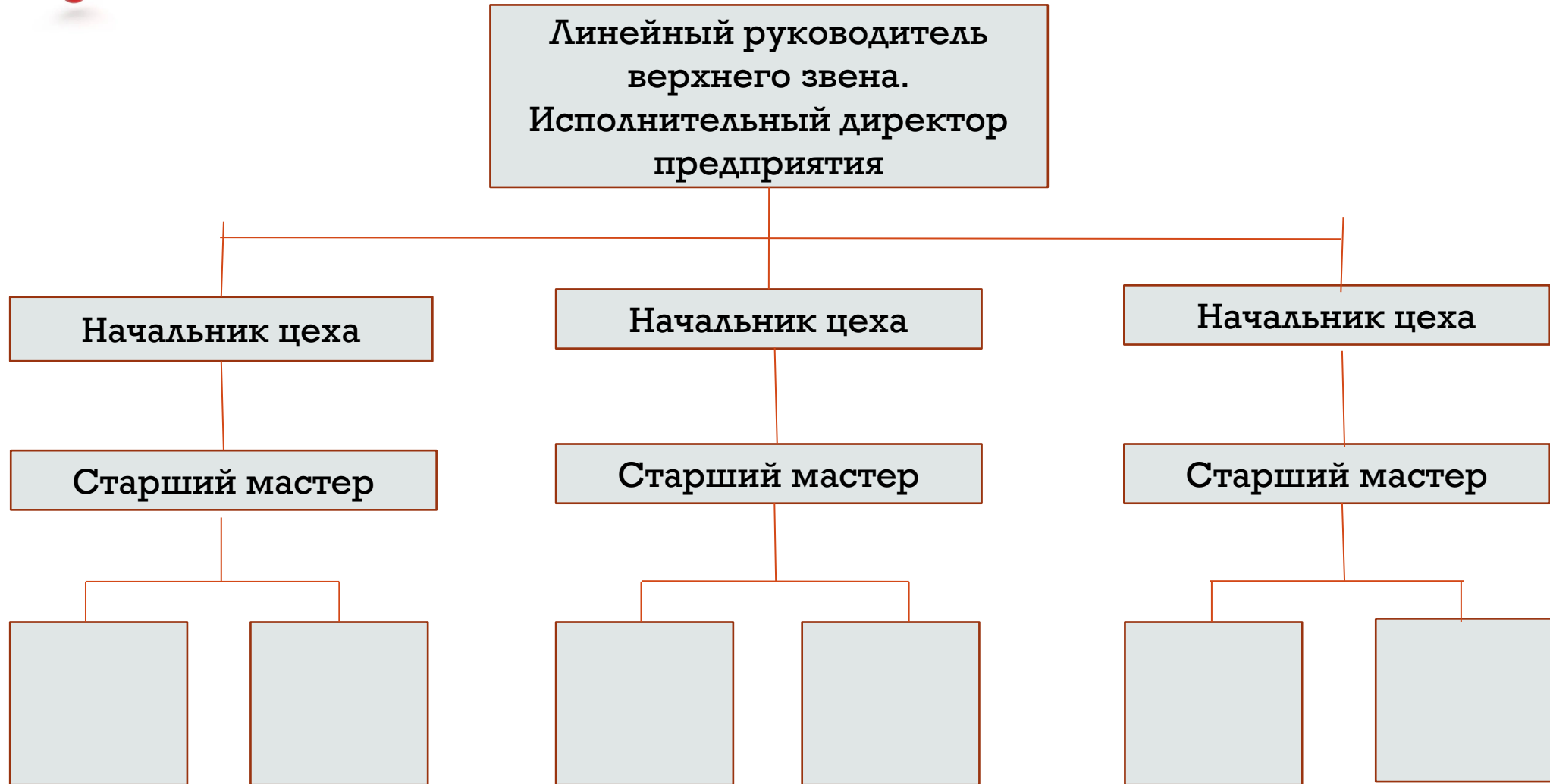
- Постоянная проблема — отсутствие специализации.
- Начальник отдела может быть перегружен работой.
- Коммуникации осуществляются только сверху вниз.
- Начальник, обладающий властью, может неправильно использовать ее для своей выгоды.
- Решения принимаются одним человеком — ограничение инициативы



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



## Линейная



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

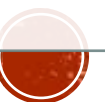


## Функциональная структура

*Этот вид организационной структуры классифицирует управленцев согласно функции, которую они выполняют в профессиональной жизни*

- Высокая степень специализации.
- Ясный порядок подчиненности.
- Четкое понимание ответственности.
- Высокая эффективность и скорость.
- Отсутствие необходимости в дублировании работы.
- Все функции одинаково важны

- Коммуникация сталкивается с несколькими барьерами.
- В центре внимания находятся люди, а не организация.
- По мере роста компании становится труднее осуществлять контроль над действиями внутри нее.
- Отсутствие командной работы между различными отделами или единицами.
- Поскольку все функции отделены, сотрудники могут не знать о том, что творится у коллег.
- В результате между сотрудниками разных подразделений часты конфликты, перекалывания ответственности за имеющиеся проблемы



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



## Функциональная структура





# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



## Линейно-функциональная структура

- Возникает возможность управления большим количеством исполнителей. Уменьшается количество уровней управления.
- Повышается информационная оперативность принятия решений

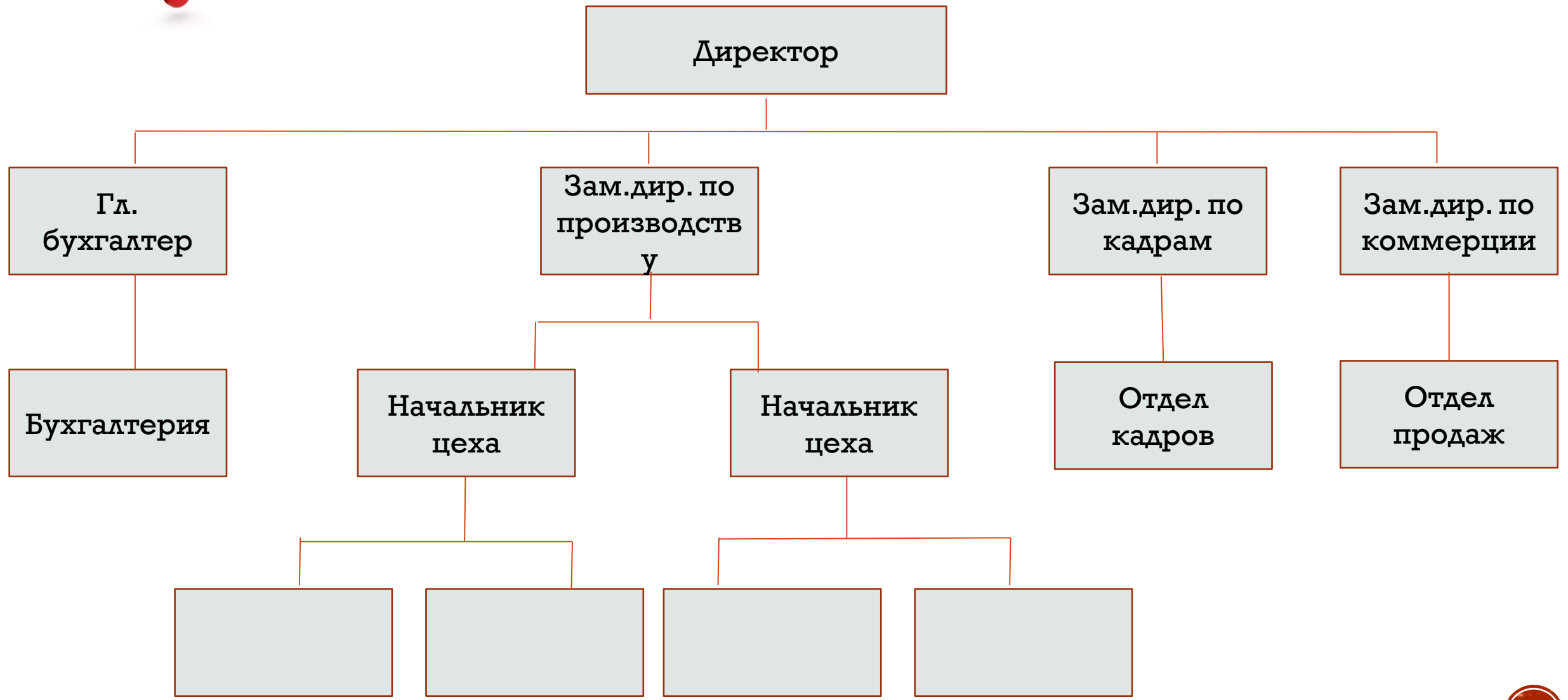
- Нарушение принципа единоначалия.
- Сложность взаимодействия линейных и функциональных руководителей. Усложнение процедур контроля.
- Потеря гибкости реагирования на изменения во внешней среде. Сопротивление любым изменениям в деятельности предприятия.





# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

## Линейно-функциональная структура



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



## Дивизиональная структура

*Сюда относятся виды структур, которые основаны на различных подразделениях в организации.*

*Они группируют сотрудников на основе продуктов, рынков и географического положения*



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



## Продуктовая (товарная) структура

*Такая структура основана на организации сотрудников и работы вокруг различных продуктов. Если компания производит три различных продукта, то у нее будут три различных подразделения для этих продуктов.*

**Этот тип структуры лучше всего подходит для розничных магазинов с множеством продуктов**

- Операционная самостоятельность подразделений.
- Повышение скорости и качества оперативных решений.
- Конкуренция между дивизионами предприятия

- Увеличение вертикали управления.
- Увеличение расходов на содержание управленческого аппарата.
- Возможны разногласия в целях дивизионов и общих целях развития предприятия.
- Неэффективное использование ресурсов в условиях их централизованного распределения

# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



## Продуктовая (товарная) структура



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

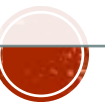


## Гибкие структуры. Матричная

*Накладывается на традиционную структуру предприятия, посредством определения временного организационного подразделения, - матрицы. Цель это реализация временной задачи (проблемы) или проекта. После реализации матричное подразделение расформируется*

- Достижение большей гибкости, координации работ и быстрого реагирования на изменения внешней среды.
- Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации проектов.
- Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления.
- Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы

- Сложность для практической реализации, с точки зрения перераспределения функций и ролей сотрудника, переводимого из иерархического подразделения в матричное.
- Дополнительная нагрузка на сотрудников при сохранении основных должностных обязанностях.
- Нечеткое распределение прав и ответственности вследствие нечеткого определения властных полномочий.
- Конфликты между функциональными руководителями и руководителями проектов.





# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

## Гибкие структуры. Матричная

