

**Презентация урока по  
дисциплине «Основы  
менеджмента»  
для специальности: «Земельно-  
имущественные отношения»**

**Преподаватель ГБОУ СПО  
«Ямальский полярный  
агроэкономический техникум»  
г. Салехард: Тажитдинова  
Салима Тимергазиевна**

# Тема: Организация работы предприятия.

## План урока:

1. Организационные структуры органов управления (общие понятия).
2. Типы организационных структур.
3. Особенности построения линейной, функциональной, смешанной и матричной структуры управления.

# Организационные структуры органов управления фирмы: общие понятия

Под *структурой управления организацией* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

*Простая структура* – структура, основанная на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.



Элементы структуры управления



- ✓ *Работник управления* - человек, выполняющий определенную функцию управления;
- ✓ *Орган управления*- группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- ✓ *Первичная группа*- коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.



Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами. Связи классифицируют по следующим основаниям



- ✓ Уровни осуществления- *одноуровневые горизонтальные* связи (совместное принятие решений сотрудниками) и *вертикальные связи* – связи власти и подчинения.
- ✓ Характер связи. *Линейные* связи означают подчинения непосредственному руководителю, то есть по всем вопросам управления и *функциональные* – при распределении полномочий по функциям.



Принципы формирования организационных структур



Структура управления отражает выбор стратегии предприятия, его цели и задачи фирмы; по мере расширения предприятия меняется и структура управления. Так, стратегиям роста соответствуют горизонтальные и органические организационные структуры; стратегиям обороны-более стабильные вертикальные; для стратегии анализа более характерны матричные структуры.

# Организационные структуры управления

## 1. Типы организационных структур управления

Достижение наилучших результатов труда возможно за счет его разделения. Повышение качества управления предприятием достигается путем специализации его менеджеров и грамотного проектирования организационных структур управления. Среди традиционных организационных структур управления можно выделить следующие типы:



Линейные организационные структуры

Функциональные организационные структуры

Комбинированные организационные структуры, которые создаются с целью сочетания преимуществ различных систем и устранения присущих им недостатков.



Они предполагают построение системы управления по ступеням иерархии, то есть подчинения подразделений или отдельных сотрудников непосредственному начальнику. Для небольших подразделений, где нет необходимости в скорости принятия важных решений, внешние связи минимальны, а основная задача - поддержание стабильности, линейная структура – лучший выбор. Главное преимущества - простота.

При значительных информационных потоках, сложности управленческих работ, необходимости высокой компетентности и ответственности лучше выбрать функциональные организационные структуры, которые предполагают формирование аппарата подразделений специалистов, выполняющих определенные функции.



# Продолжение Типов организационных структур

Линейные организационные структуры	Функциональные организационные структуры	Комбинированные организационные структуры
<p>Основные черты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Единоначалие, полнота проявления властных полномочий</li> <li>✓ Оперативность действий</li> <li>✓ Комплексное рассмотрение проблем</li> <li>✓ Экономичность и эффективность</li> </ul>	<p>Деление по функциональному признаку подразумевает создание специализированных особых направлений, которые наделены особыми функциями. Осуществление которых служит достижению основных целей. В зависимости от объемов решаемых задач могут создаваться и дополнительные, еще более мелкие структурные образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Линейно- штабные организационные структуры – основаны на линейных структурах, где при каждом руководящем звене создан штаб, разрабатывающий проекты решений без права их принятия.</li> <li>✓ Структуры ограниченного функционализма также предполагают создание штабов, но с приданием им ограниченного права принятия решений</li> </ul>
<p>Недостатки линейных структур:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Отсутствие функциональной специализации</li> <li>✓ Слабую информационность сотрудников отдельных звеньев</li> <li>✓ Недостаточная компетентность подразделений в решении сложных задач</li> <li>✓ Приоритет текущих дел, инертность, сдержанное восприятие нового и т.п.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Линейно- функциональные организационные структуры- основаны на разделении как полномочий, так и ответственности управленческих работников разного уровня.</li> </ul>



## 2. Сравнительная таблица структур

Приведем таблицу организационных структур из книги Н.Н. Тренева «Структура предприятия: диагностика и управление»

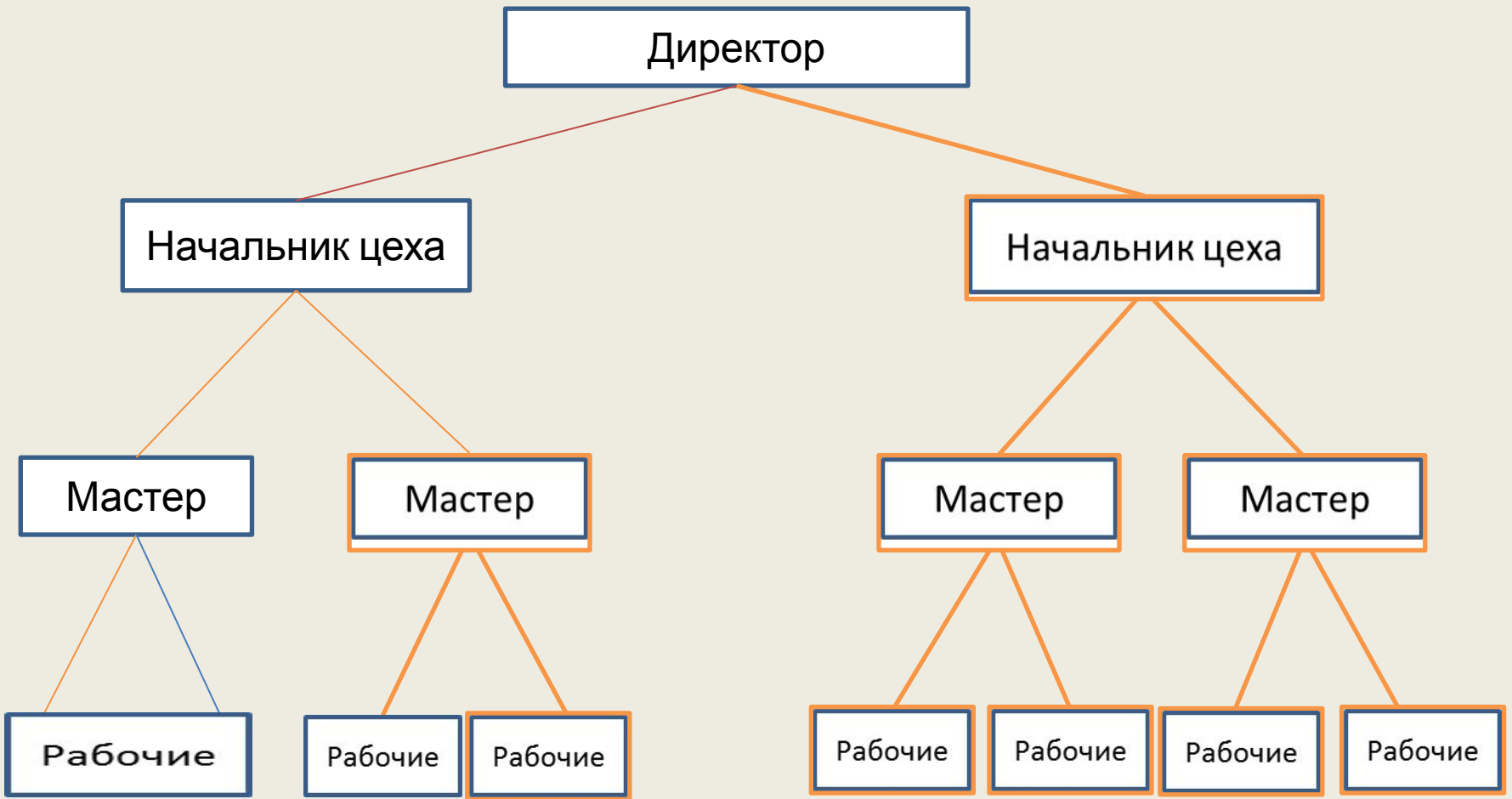


Характеристики	Виды структур				
	Простая	Функциональная	Конгломерат	Дивизиональная	Мировая
Стратегия	Единый продукт	Единый продукт совместно с вертикальной интеграцией	Диверсификация	Множественные связанные продукты, внутренний рост	Множественные продукты в различных странах
Структура	Простая, функциональная	Централизованная, функциональная	-децентрализованная -центры прибыли по подразделениям -маленькие государства	-децентрализованные по продуктам -центры прибыли по видам деятельности	Децентрализованные центры по производству по регионам или видам деятельности
Измерение производительности	Наблюдение за персоналом-субъективные	Безличные: -издержки и производительность -субъективные	Безличные: -возврат на вложения -прибыльность	Безличные: -возврат на вложения -прибыльность -вклад в совокупную структуру	Безличные: Прибыль по: -продуктам -странам
Стратегический выбор	Потребность в собственнике, а не учреждении	Степень интеграции, доля рынка, протяженность гаммы продуктов	Степень диверсификации, типы деятельности, вход и уход из видов деятельности,	Размещение ресурсов по видам деятельности, вход и уход из видов деятельности, скорость роста	Размещение ресурсов по видам деятельности

# Организационные структуры органов управления фирмы: линейная структура, ее достоинства и недостатки

## Линейная структура органов управления

Особенности построения	Достоинства	Недостатки
<p>✓ Основы линейных структур составляет «шахматный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Линейная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.</p>	<p>✓ Единство и четкость распорядительства ✓ Согласованность действий исполнителей ✓ Четкая система взаимных связей функции и подразделений ✓ Быстрота реакции в ответ на прямые указания ✓ Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами ✓ Ясно выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения</p>	<p>✓ Высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления ✓ Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими ✓ Излишний бюрократизм и задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений ✓ Отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений</p>



Линейный тип организационной структуры



## Продолжение: Организационные структуры органов управления фирмы: линейная

Особенности построения	Достоинства	Недостатки
<p>✓ Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями управления и несущий персональную ответственность за работу своего отдела перед руководителем высшего уровня. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится система мотивации и поощрения работников. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя</p>		
<p>✓ При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.</p>		
<p>✓ Структура распространена в малом и среднем бизнеса при условии использования не самых высоких технологий.</p>		

# Организационные структуры органов управления фирмы: линейно- штабная структура, ее достоинства и недостатки

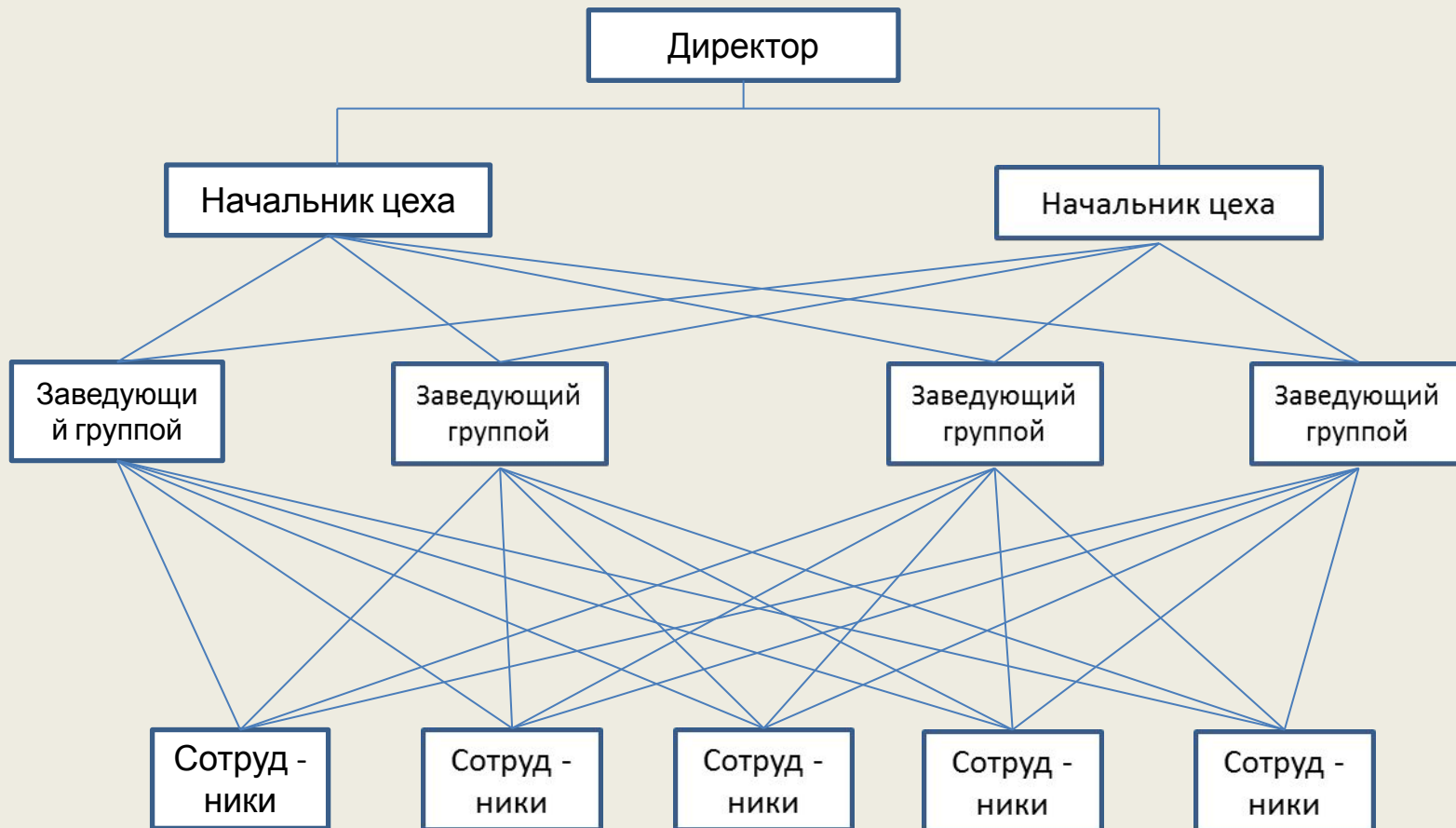
Линейно- штабная структура дополнена, по сравнению с линейной, такими подразделениями, которые помогают в исполнении функций стратегического планирования и анализа, но сами не принимают решения.

Особенности	Достоинства структуры	Недостатки линейно- штабной структуры
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ главная задачи штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления</li><li>✓ в число штабных подразделений включают: службу контроллинга, отделы координации и анализа, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отделы маркетинга, управления персоналом, группу сетевого планирования, юридическую службу.</li><li>✓ Создание штабных структур-повышение специализации и разделения труда менеджеров. Менеджеры штабных подразделений могут быть наделены правами функционального руководства.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ глубокая и грамотная подготовка управленческих решений</li><li>✓ Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки</li><li>✓ эффективность использования специалистов и экспертов в определенных областях</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Несоответствие властных полномочий уровню ответственности</li><li>✓ чрезмерная централизация</li><li>✓ сохранения высоких требований к высшему руководству, принимающему решения</li></ul>

# Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

## Функциональная структура управления

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<p>✓ Функциональная организационная структура- структура, основанная на консолидации функциональных ресурсов по специализированным подразделениям. Стратегический выбор заключается в определении степени интеграции, доли рынка, протяженности гаммы продуктов.</p> <p>✓ Функциональная структура предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.</p>	<p>✓ Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций</p> <p>✓ Освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством.</p> <p>✓ Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность фирмы в специалистах широкого профиля.</p>	<p>✓ Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами</p> <p>✓ Длительная процедура принятия решений</p> <p>✓ Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами</p> <p>✓ Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей</p> <p>✓ Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.</p>
<p>✓ Структура не применяется там, где необходима оперативность неожиданного, творческого принятия решения: она ориентирована на выполнение повторяющихся рутинных задач. Функциональная структура уместна при управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства , а так же при хозяйственном механизме затратного типа.</p>		



Функциональный тип организационной структуры

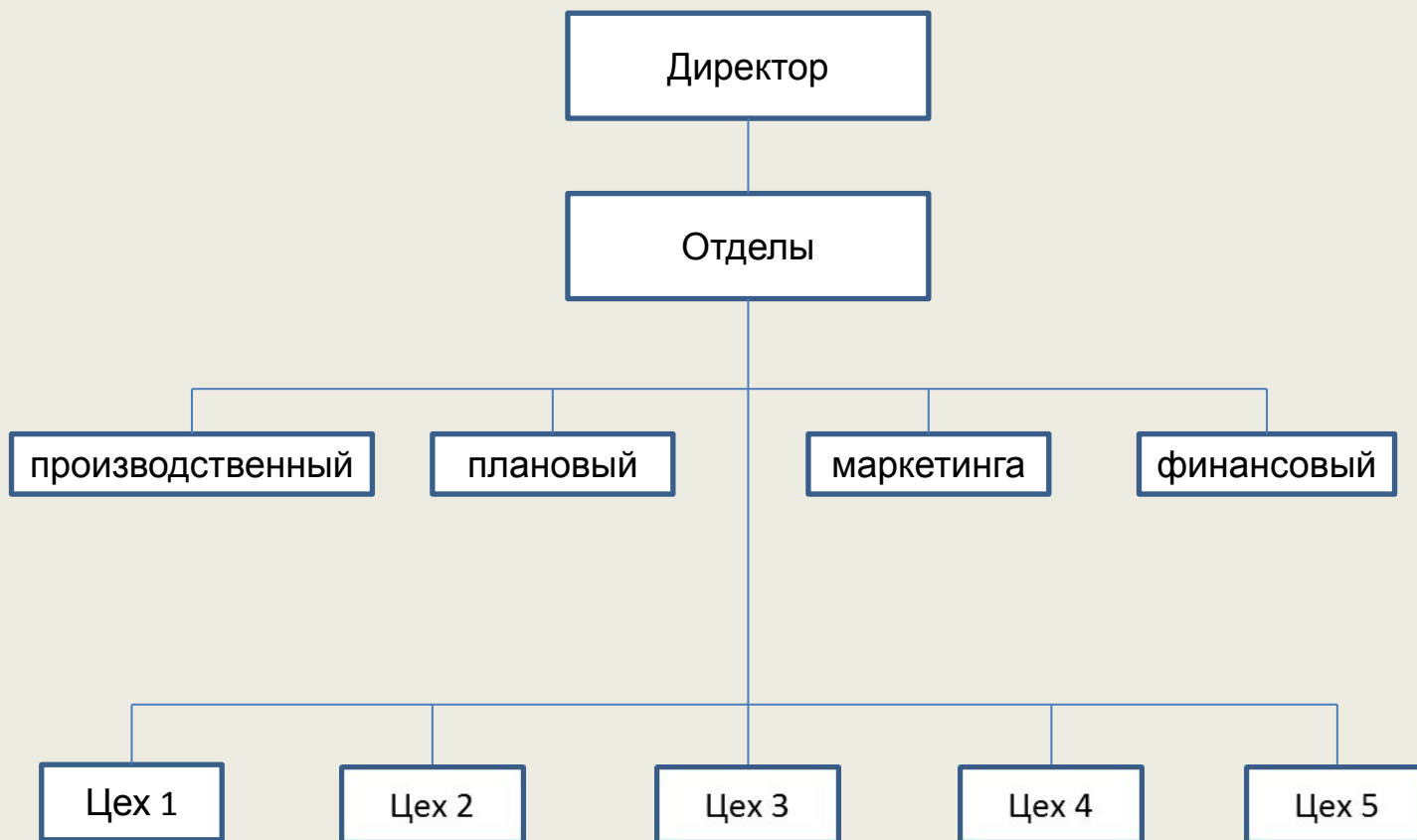
# Продолжение :Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<p>Производственные подразделения обязаны выполнять все указания, функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Общие вопросы обсуждаются коллективно и решения по ним принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышают его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.</p>		

# Организационные структуры органов управления фирмы: линейно – функциональная структура, ее достоинства и недостатков

## Линейно- функциональная структура управления

Особенности	Достоинства	Недостатки
<p>✓Применяя линейно- функциональную структуру, предприятие обеспечивает разделение управленческого труда, поскольку линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные- консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы.</p>	<p>✓Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально- техническим обеспечением и др.</p> <p>✓Построение связей «руководитель- подчиненный» с условием подчинения каждого работника только одному руководителю по иерархической лестнице.</p>	<p>✓Узкая специализация каждого звена</p> <p>✓Плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями</p> <p>✓Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали</p> <p>✓Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач</p>
<p>✓Разделители функциональных подразделений не отдают распоряжений непосредственно производственным подразделениям, хотя их влияние на осуществление производственной деятельности несомненно. Оно заключается в технической подготовке производства; разработке вариантов решения вопросов, связанных с руководством процессом производства. Роль функциональных служб зависит от масштабов деятельности и структуры управления.</p>		



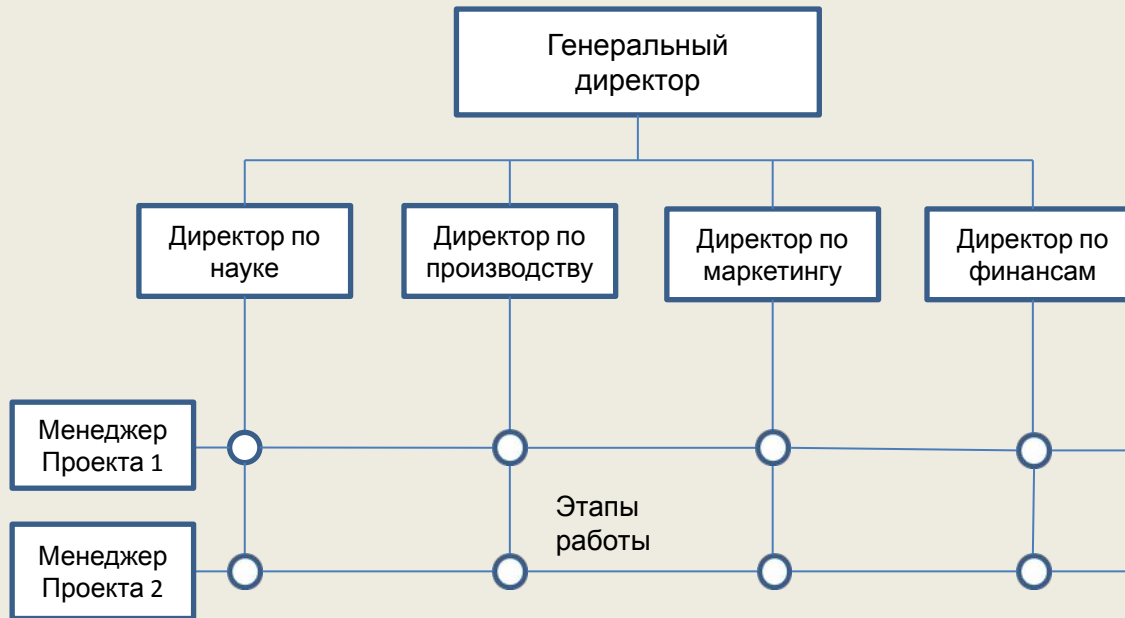
Линейно-функциональный тип организационной структуры

# Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки

## Матричная структура управления организацией

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<p>✓ Матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую помощь, с другой - руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.</p> <p>✓ Она обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект. Эта система имеет преимущества с точки зрения достижения целей компании, четкости функций руководителя проекта, руководителя специализированного подразделения и разработчика.</p>	<p>✓ Одновременная ориентация на проектные цели и спрос</p> <p>✓ Возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов.</p> <p>✓ Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства</p> <p>✓ Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме</p> <p>✓ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы</p> <p>✓ Возможность применения эффективных методов управления</p>	<p>✓ Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределения времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы</p> <p>✓ Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения</p> <p>✓ Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.</p> <p>✓ Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах</p> <p>✓ Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.</p>





Матричный тип организационной структуры

## Продолжение: Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Соотношения управленческих и профессиональных потребностей, устанавливаемые матричной организацией, представляют компромисс., гарантирующий энергичное следование интересов большей части персонала, сохранение и укрепление научно-технического потенциала компании в долгосрочном аспекте.</li><li>✓ Руководитель проекта опирается одновременно на сотрудников проектной группы на работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.</li><li>✓ Вся организация не может быть построена на матричной структуре: это нецелесообразно. Как правило, в таком режиме работают несколько подразделений, занятых сложными техническими и научными разработками и внедрениями.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков</li><li>✓ Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается</li></ul>	

## Выводы по теме:

Для эффективного управления предприятием менеджеру важно учитывать влияние различных элементов внешней и внутренней среды, т.е. определение объективных условий воздействующих на деятельность предприятия.

Деятельностью предприятия руководит аппарат управления, в состав которого входит

руководители, специалисты и исполнители, выполняющие необходимые для работы функции.

Для эффективного управления предприятием менеджер должен создать соответствующую организационную структуру.

Задача менеджера заключается в постоянном совершенствовании органов управления предприятием.

Необходим учет особенностей менеджмента на предприятиях различных организационных форм.

### Контрольные вопросы.

1. Назовите основные принципы построения организационных структур.
2. Перечислите достоинства и недостатки отдельных типов структур управления.
3. В чем заключается роль менеджера при создании органов управления предприятием?
4. Каковы особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм?