

# Организация

Внутренняя и внешняя  
среда организации

**Организация –  
группа людей, деятельность  
которых сознательно координируется  
для достижения  
общих целей**

**Организация** как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов, особое единство с внешним окружением.

Общие характеристики организаций:

1. Наличие общих целей.
2. Совместная деятельность людей.
3. Иерархия власти.
4. Наличие определенных границ.
5. Взаимодействие с внешней средой и полная зависимость от нее.
6. Наличие подразделений, решающих конкретные задачи.
7. Культура организации.

## **Классификация организаций:**

1. По формализации (формальные и неформальные);
2. По формам собственности на капитал (государственные, муниципальные, частные, собственность общественных и религиозных организаций);
3. По целевому назначению (коммерческие и некоммерческие);
4. По принадлежности к отрасли экономики;
5. По источникам образования (разгосударствление, учредительство);
6. По размерам (крупная, средняя, малая)

# Основопологающие законы организации

- Закон синергии** – для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше;
- **Закон самосохранения** – каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого потенциал (ресурс);
  - **Закон развития** – каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

- **Закон информированности-упорядоченности** – чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения);
- **Закон единства анализа и синтеза** – каждая материальная система: живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций;
- **Закон композиции и пропорциональности** – каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

**Внутренние переменные –  
это ситуационные факторы  
внутри организации**

# Внутренние переменные

- Цели организации
- Структура
- Задачи
- Технология
- Люди

Цели организации - это конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе

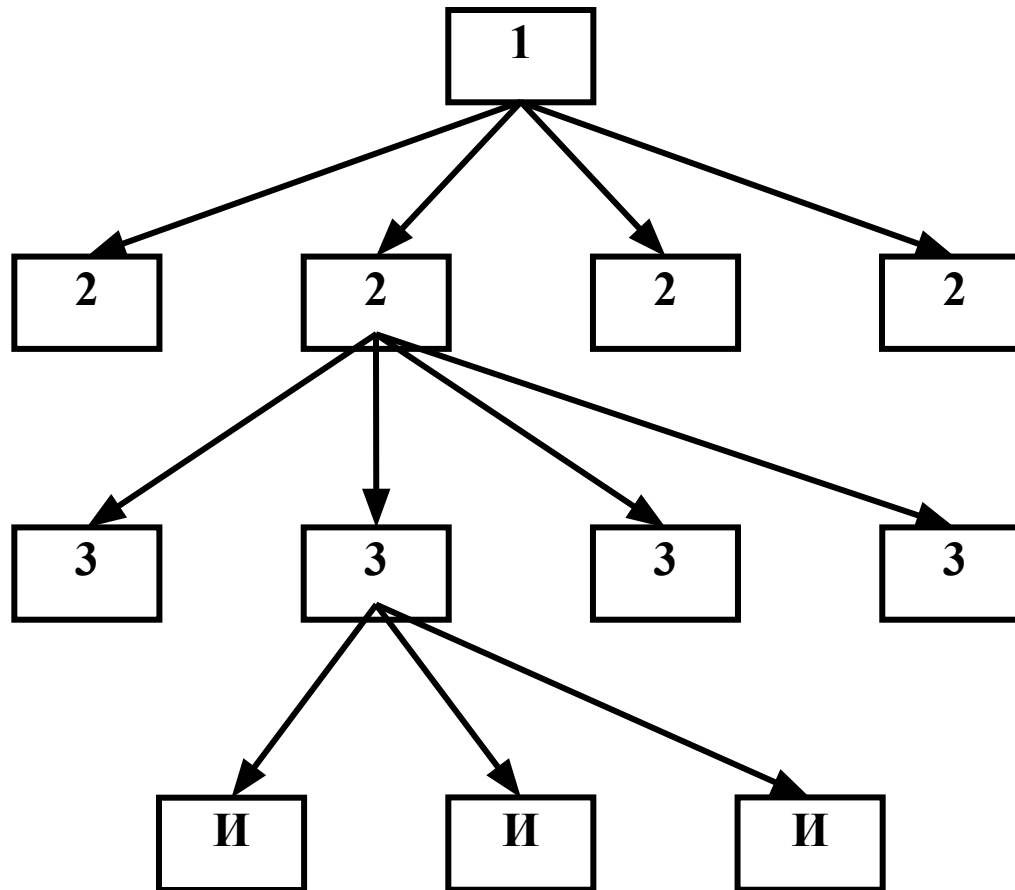


Структура - это относительно устойчивый способ организации взаимосвязей между функциональными областями и уровнями управления внутри организации.

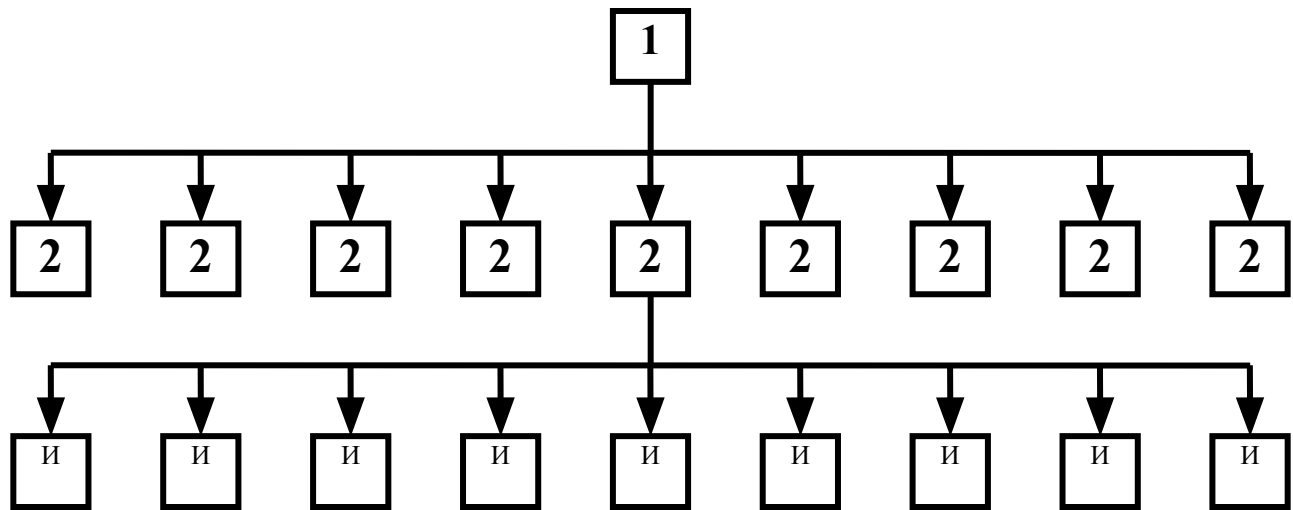
# Структура

- Разделение труда - горизонтальное и вертикальное
- Сфера контроля

# Многоуровневая (высокая) структура управления



# Плоская структура управления.



Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в определенные сроки.

Технология - это комбинация  
умения,  
оборудования, инфраструктуры,  
инструментов и знаний,  
необходимых  
для осуществления желательных  
преобразований в материалах,  
информации или людях.

# Технология

## Классификация Дж. Вудворд:

- Единичное, массовое, непрерывное производство

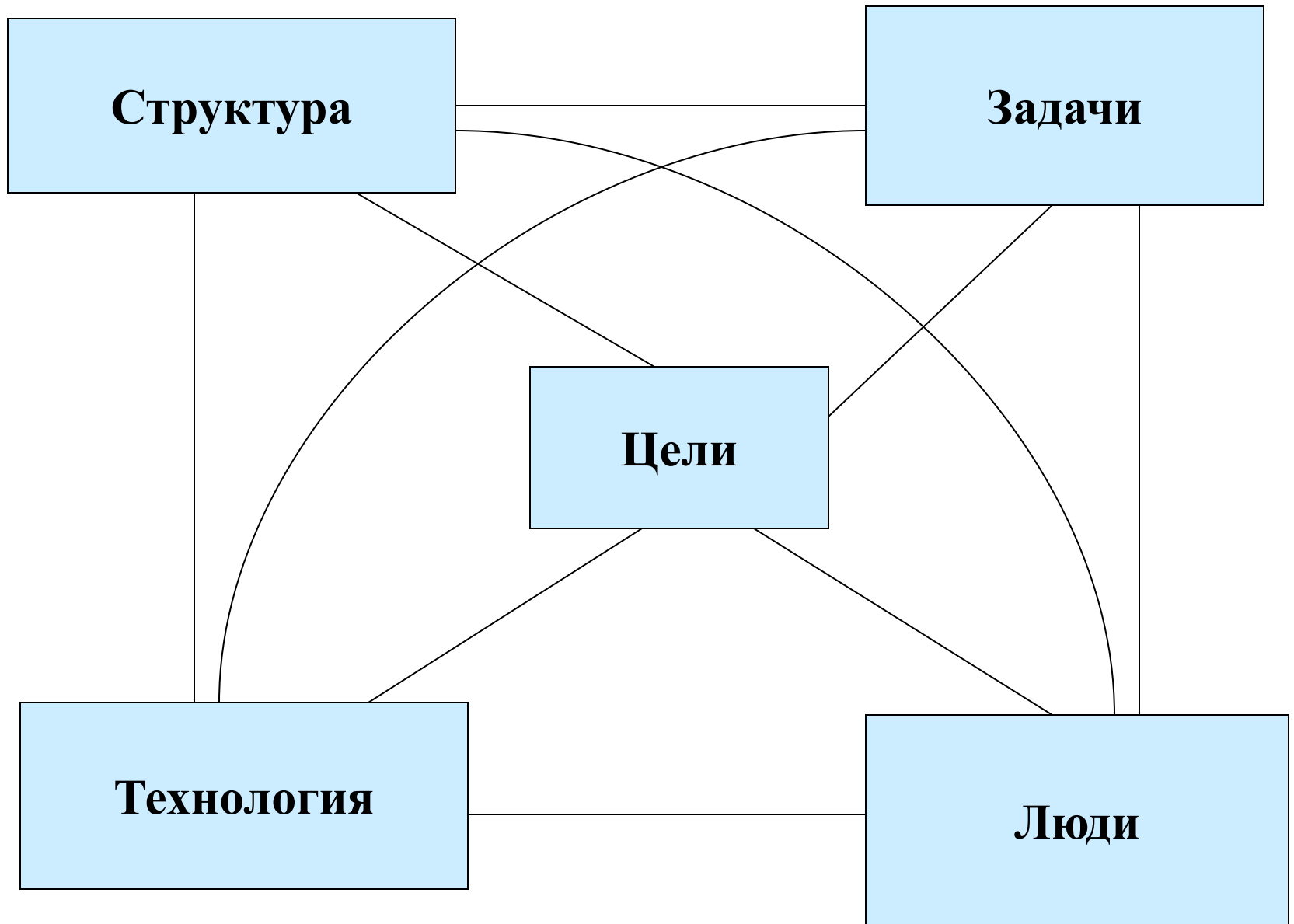
## Классификация Дж. Томпсона:

- Многозвенные, посреднические и интенсивные технологии

# Люди

- Индивидуальный аспект
- Группы и поведение людей в группах
- Лидерство и роль руководителя





Под внешней средой организации понимают ту часть окружающего мира, с которой организация активно взаимодействует

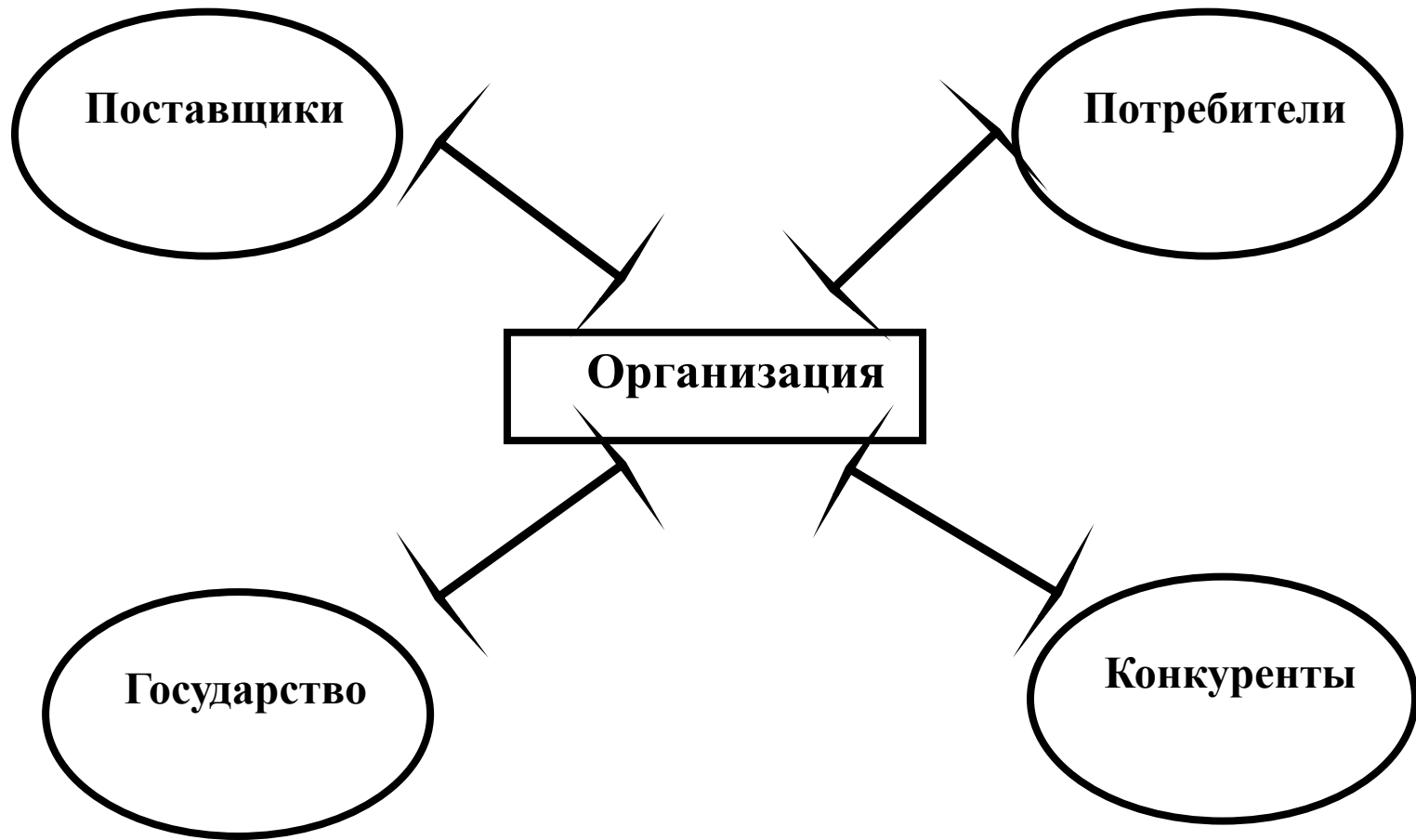
# Характеристики внешней среды

- Взаимосвязанность факторов
- Глобализация
- Сложность
- Подвижность
- Неопределенность

# Факторы среды прямого воздействия

- Потребители
- Конкуренты
- Поставщики
- Законы и органы государственного регулирования

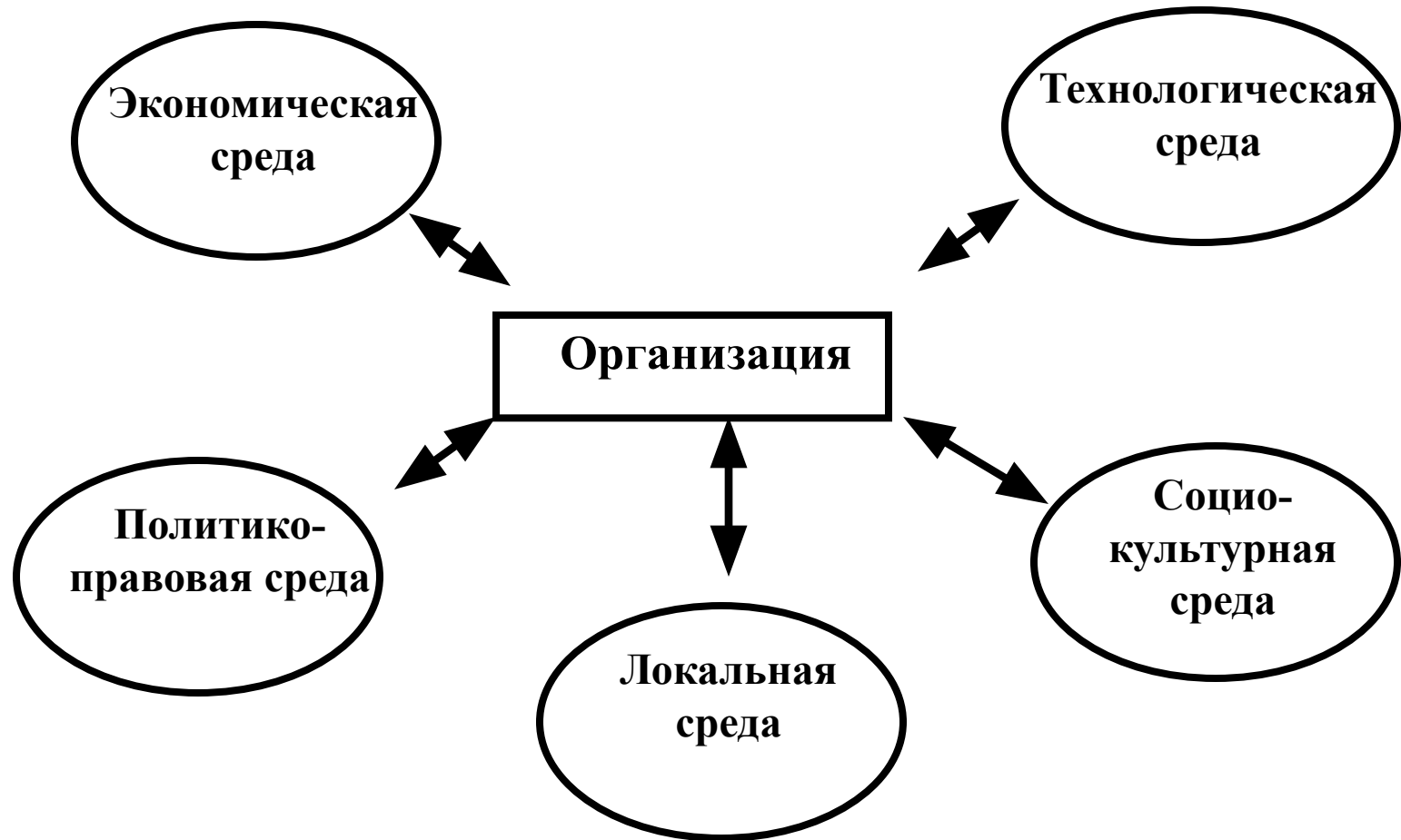
# Среда прямого воздействия.



# Факторы среды косвенного воздействия

- Экономическая среда
- Технологическая среда
- Социокультурная среда
- Политическая среда
- Локальная среда
- Международная среда

# Среда косвенного воздействия.



**ВНЕШНЯЯ СРЕДА**  
косвенного воздействия

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА**  
прямого воздействия

Состояние  
экономики

Кредитно-  
денежная и  
фискальная  
политика

Акционеры

Поставщики

**ВНУТРЕННЯЯ  
СРЕДА:**  
структура  
оргкультура  
кадры

Органы гос-  
регулирования  
и местного  
самоуправления

Законода-  
тельство

Конкуренты

Социально-  
культурные  
факторы

Потребители

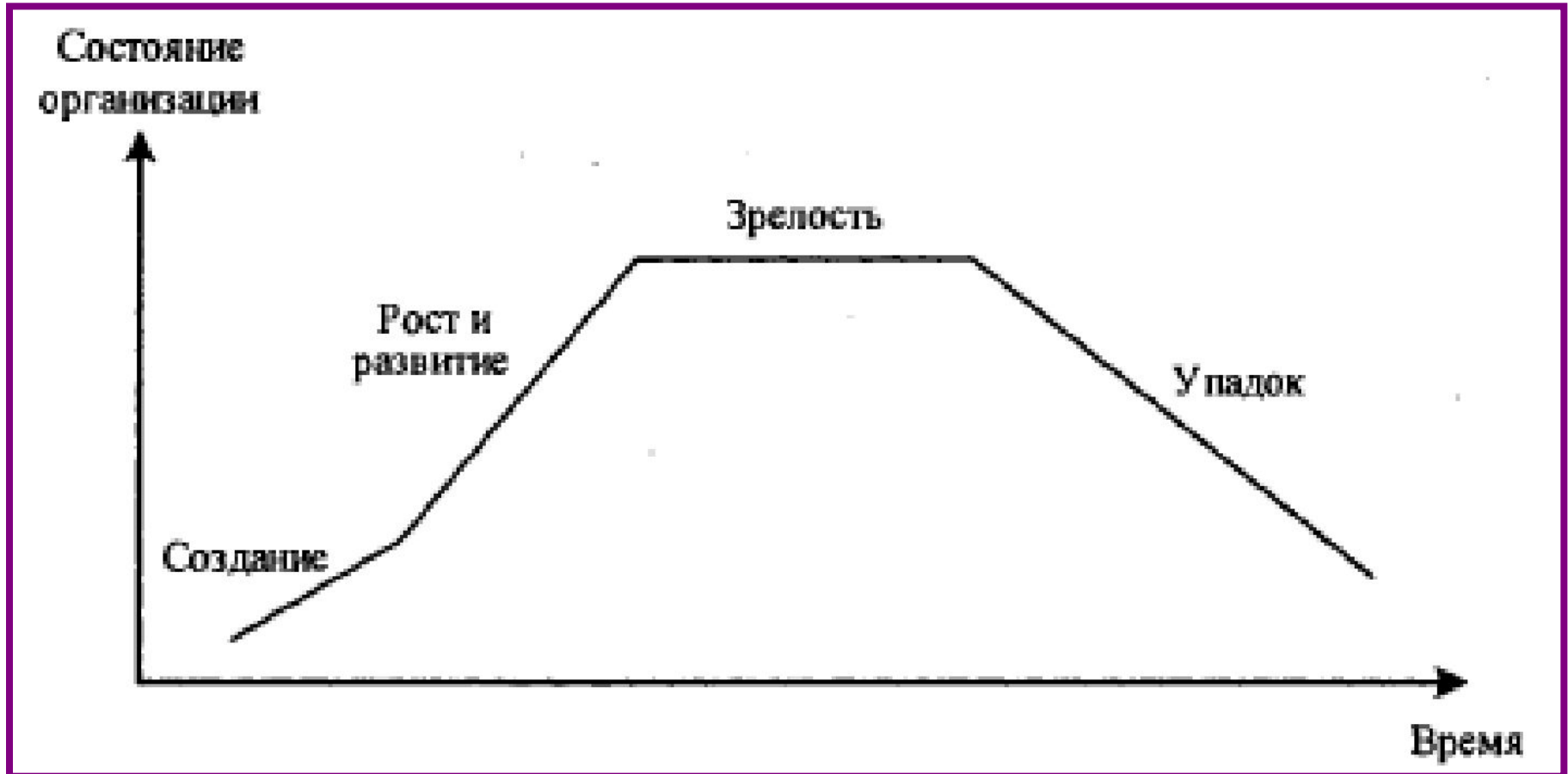
Отраслевые  
сообщества  
и союзы

Природно-  
географические  
условия

Институционально-  
организационные  
условия



# Жизненный цикл организации

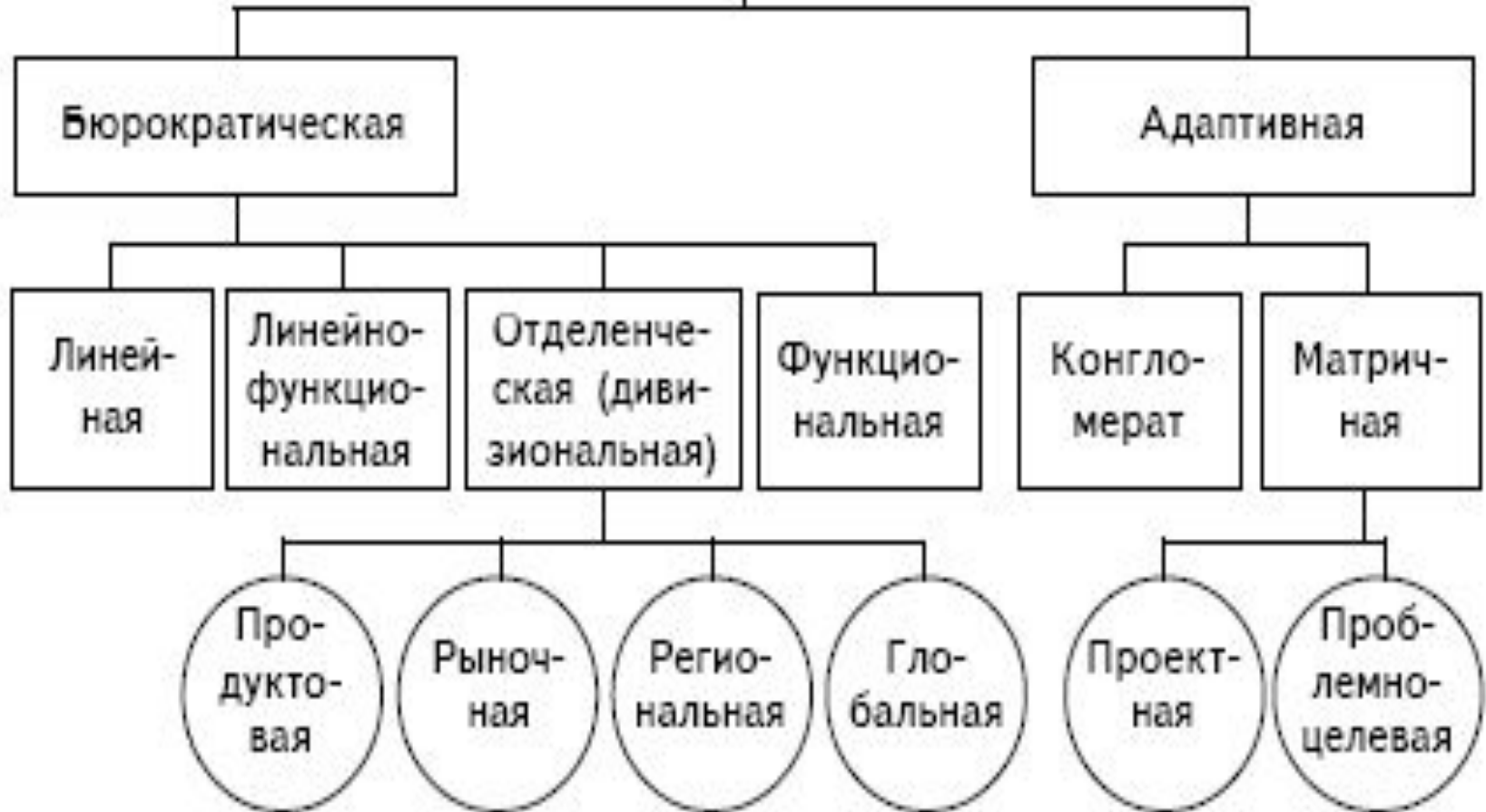


**Организационная структура организации**  
– упорядоченная совокупность  
взаимосвязанных и взаимообусловленных  
элементов системы управления  
организацией, обеспечивающих  
целенаправленное её функционирование и  
развитие

## ***Организационная структура***

совокупность специализированных  
функциональных подразделений,  
взаимосвязанных в процессе обоснования,  
выработки, принятия и реализации  
управленческих решений

# Организационные структуры управления



**Линейная структура управления** – возглавляет каждое производственное или управленческое подразделение руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и полномочия по принятию решений.

**Используется в малых и средних организациях**

**Достоинства:**

- Единство и чёткость распоряжений;
- Четкое разграничение ответственности и компетенции;
- Простота управления;
- Быстрое принятие решений;
- Персонифицированная ответственность;
- Личная ответственность руководителя

**Недостатки:**

- Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные знания и опыт по всем управленческим функциям и видам деятельности;
- Сложные коммуникации между исполнителями;
- Низкий уровень специализации руководителей;
- Выражен авторитарный стиль руководства;
- Перегрузка руководителей информацией

*Генеральный директор*

*Директор по производству*

*Начальник цеха*

*Старший мастер*

*Исполнитель 1*

*Исполнитель 2*

*Начальник цеха*

*Старший мастер*

*Исполнитель 1*

*Исполнитель 2*

*Начальник цеха*

*Старший мастер*

*Исполнитель 1*

*Исполнитель 2*

**Структура линейного управления**

# Линейно-функциональная структура управления

– предполагает, что линейному менеджеру в разработке конкретных решений помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных служб

Эффективна в условиях массового и крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции, что допускает выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций

## Достоинства:

- Высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;
- Высокая эффективность;
- Экономия на управленческих расходах;
- Оперативное принятие решений

**Генеральный директор**

**Юридическая служба**

**Главный управляющий**

**Отдел социологических исследований**

**Финансовый департамент**

**Кадровая служба**

**Управление по маркетингу и сбыту**

**Отдел планирования**

**Отдел снабжения**

**Управление по производству**

**Исполнительский уровень**

**Структура линейно-функционального управления**

# Функциональная структура управления –

нацелена на постоянно повторяющиеся задачи, не требующие оперативного принятия решений.

## Достоинства:

- Высокая компетентность специалистов;
- Стандартизация, формализация и программирование процессов, явлений;
- Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- Быстрый рост профессионализма функциональных руководителей

## Область применения:

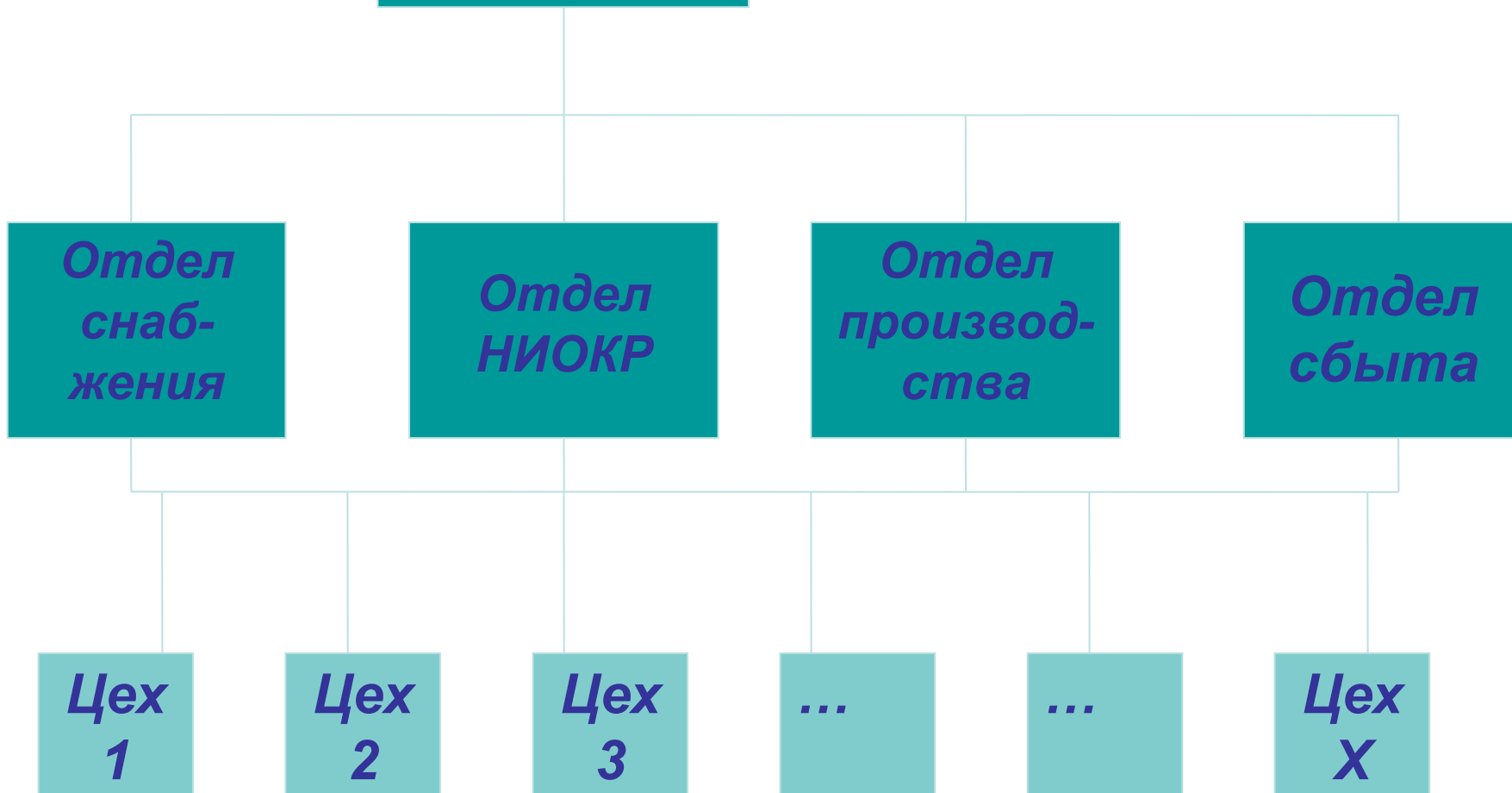
- Однопродуктовые организации;
- Средние узкоспециализированные предприятия;
- НИ и проектно-конструкторские организации;
- Крупные специализированные предприятия

## Недостатки:

- Трудности поддержания постоянных взаимосвязей различных служб;
- Отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб различных подразделений фирмы;
- Снижение ответственности исполнителей за работу в результате отказа от использования принципа единоначалия;
- Организационная форма с трудом реагирует на изменения.

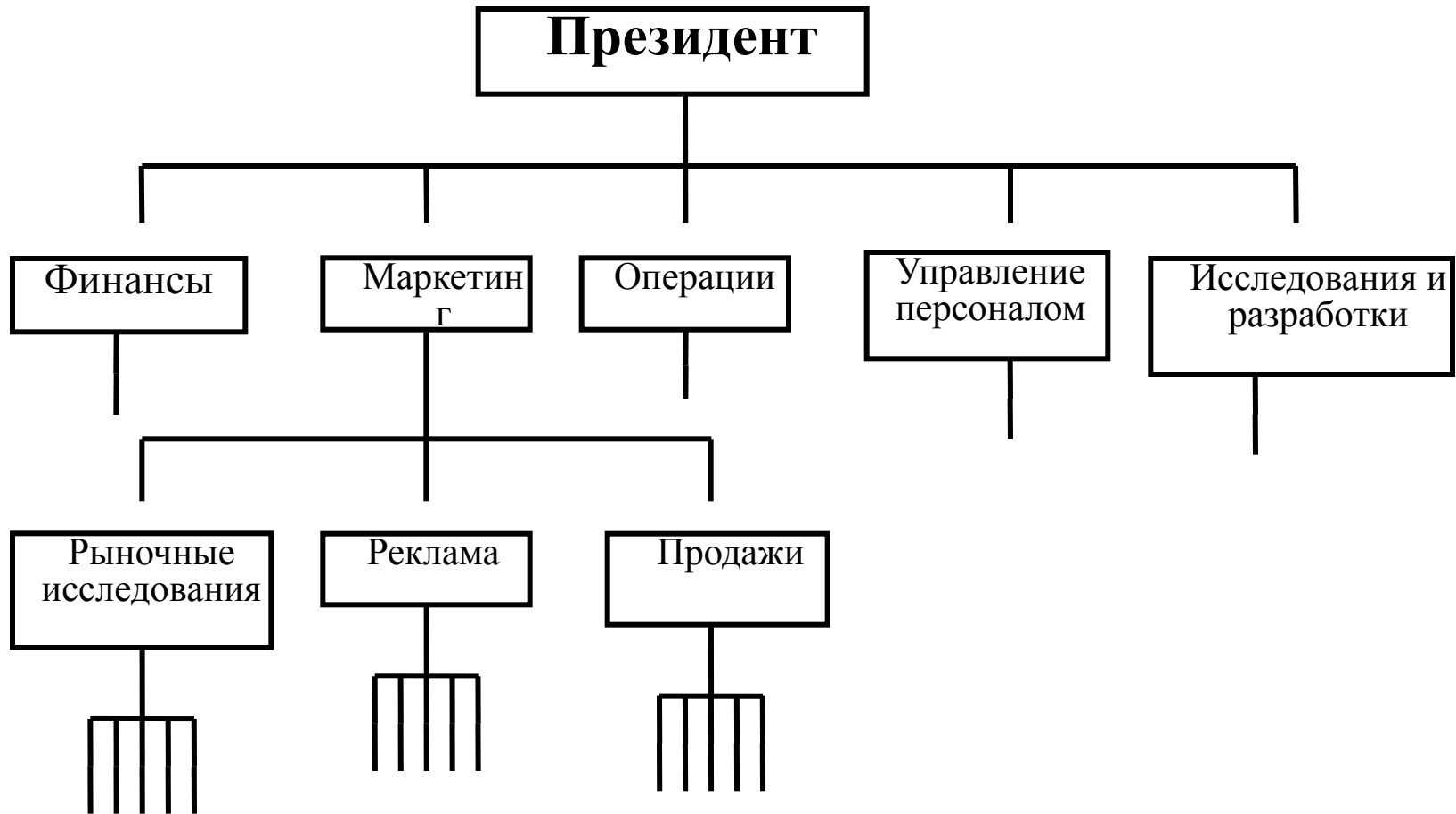


**Директор**

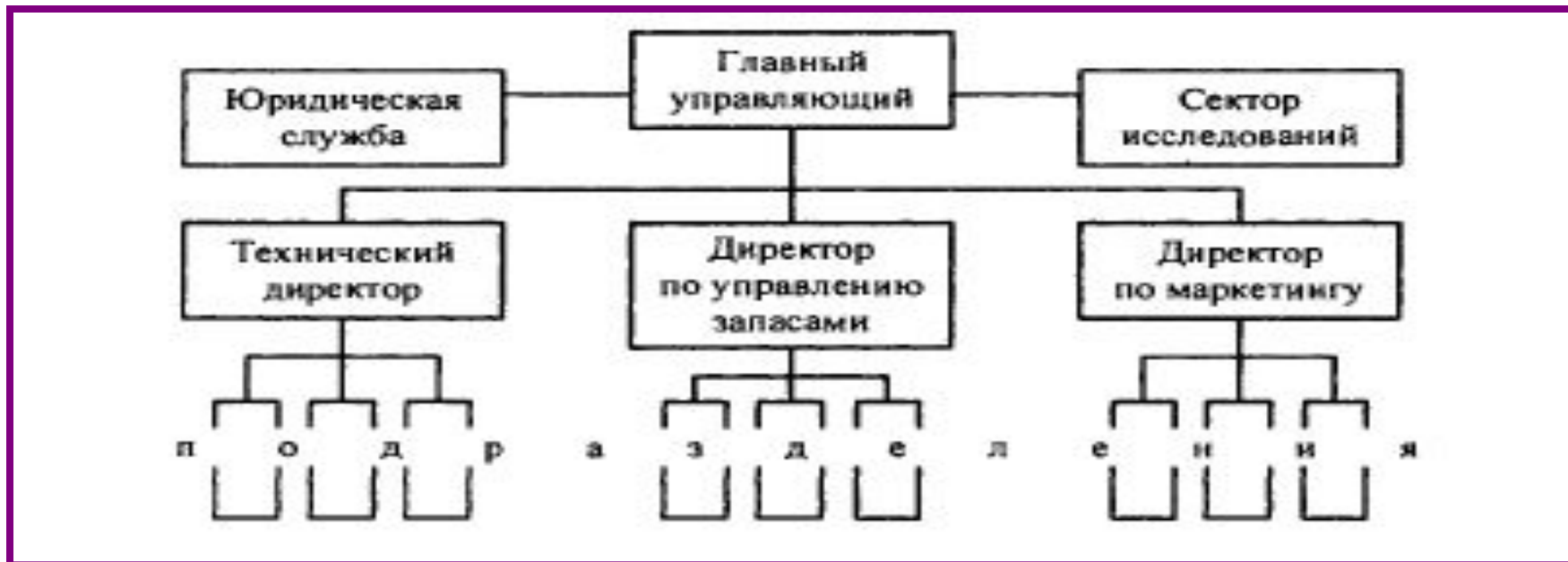


**Структура функционального управления**

# Пример функциональной оргструктуры



# Линейно-штабная структура управления



В структуре выделены функциональные звенья – штабные органы управления. Основная функция этих органов - готовить проекты управленческих решений для линейных руководителей, анализировать и прогнозировать управленческие операции. Штабные органы не имеют права принятия управленческих решений и распределения ресурсов. Это консультативный орган.

## Недостаток:

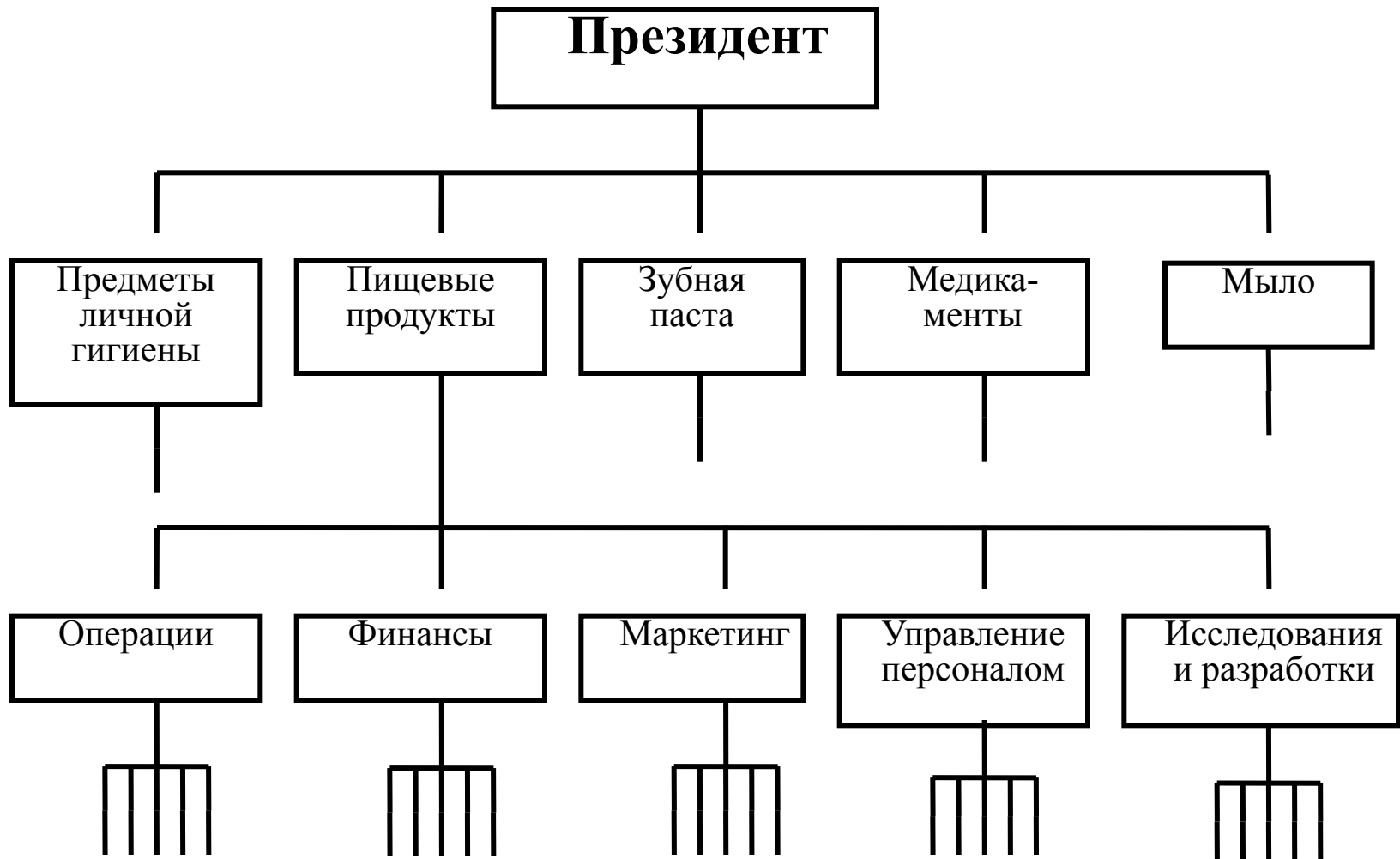
Перегрузка линейных руководителей

# Продуктовая структура управления – применяется, когда фирма принимает решение о расширении ассортимента производимой продукции

Используется крупными производителями потребительских товаров с диверсифицированной продукцией

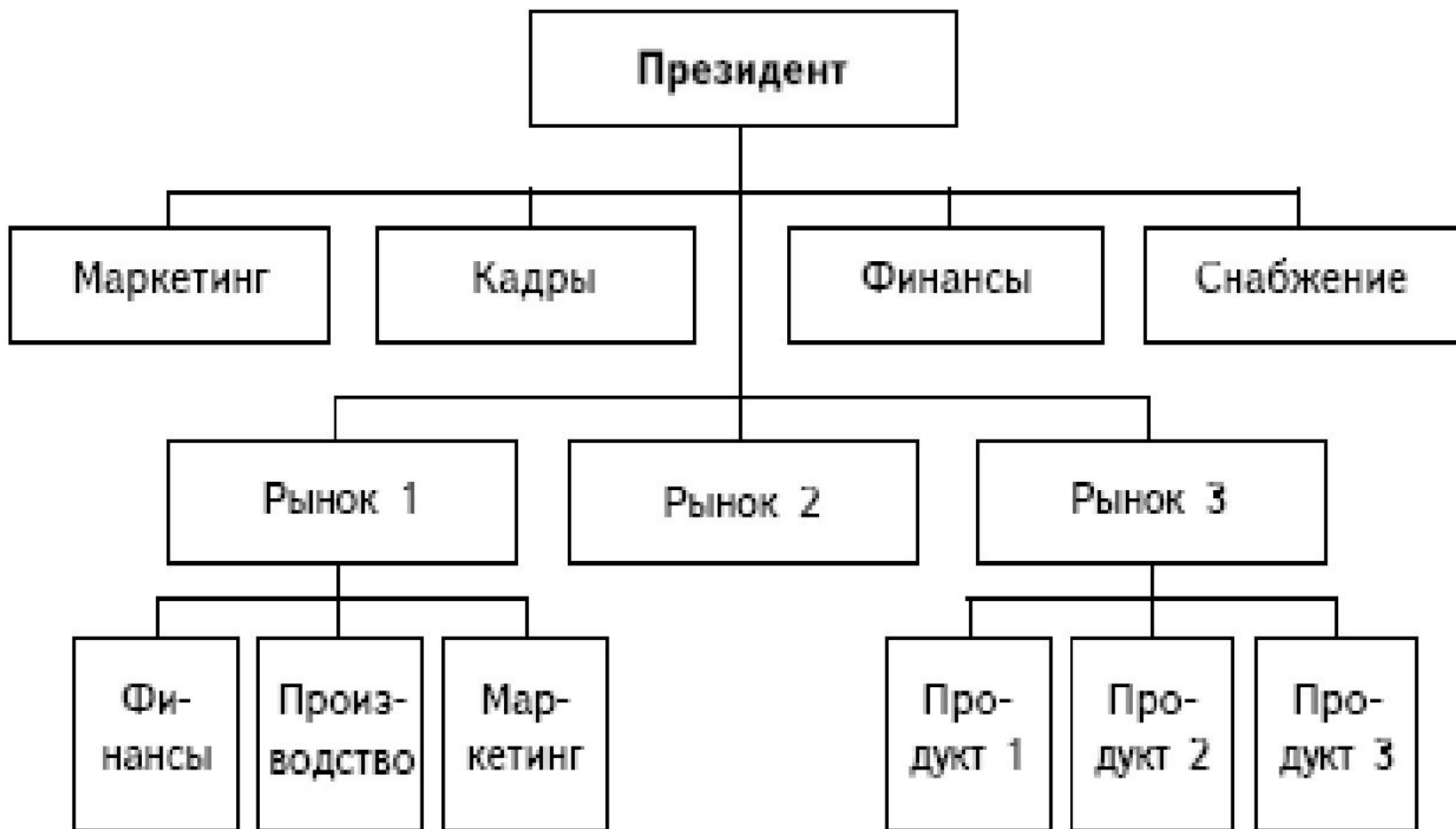


# Дивизиональная (продуктовая) структура



# Рыночная структура управления

Используют фирмы, производящие большой ассортимент товаров и услуг, отвечающих запросам нескольких рынков или крупных групп потребителей

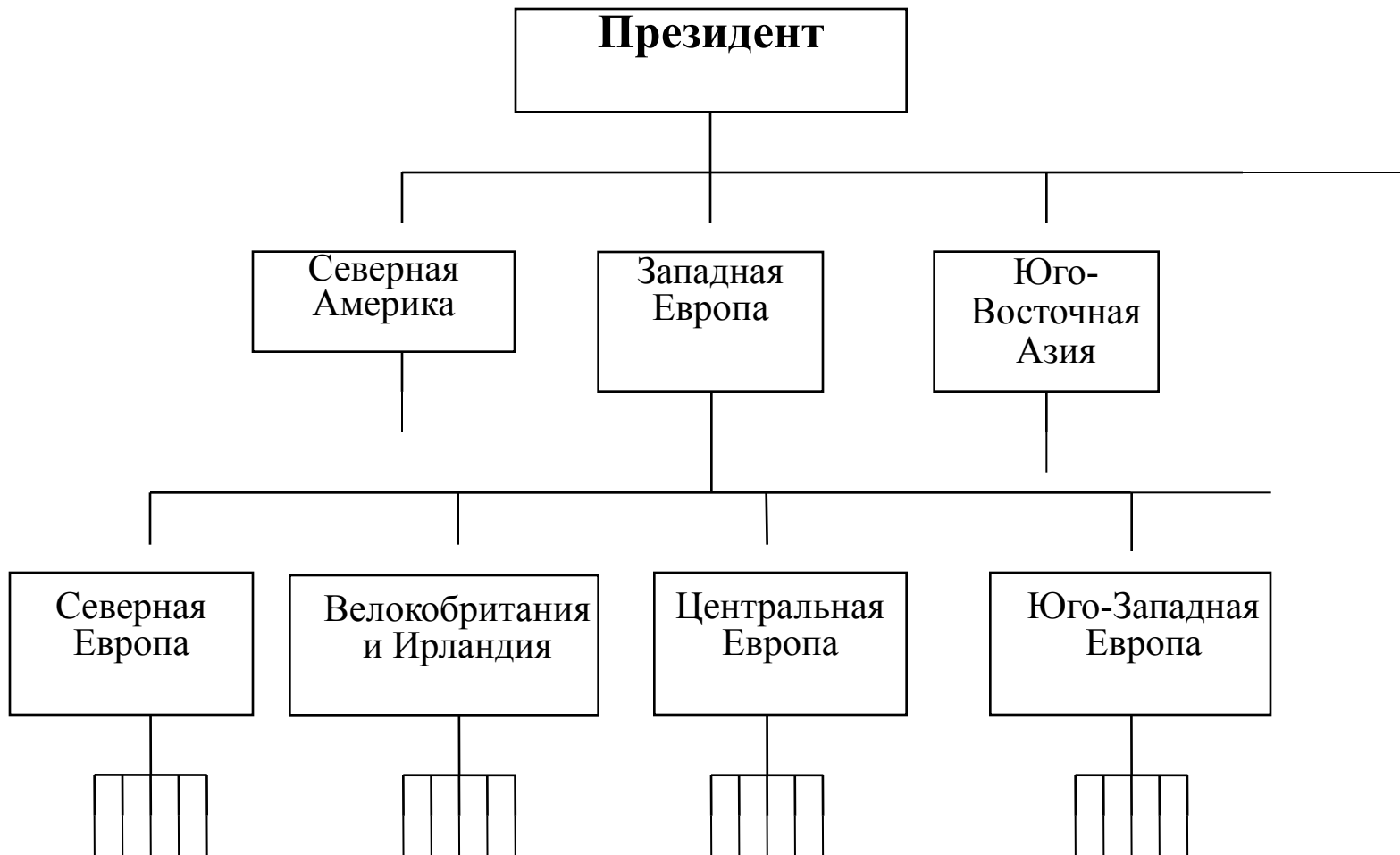


# Региональная структура управления

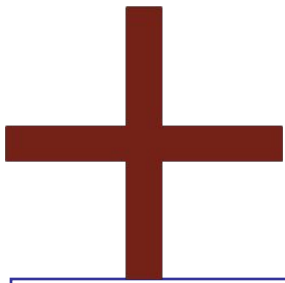
Используют фирмы, деятельностью которых охвачены большие географические зоны. Отделения при этом создаются по территориальному типу. Облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Упрощается связь организации с клиентами.




# Дивизиональная (региональная) структура



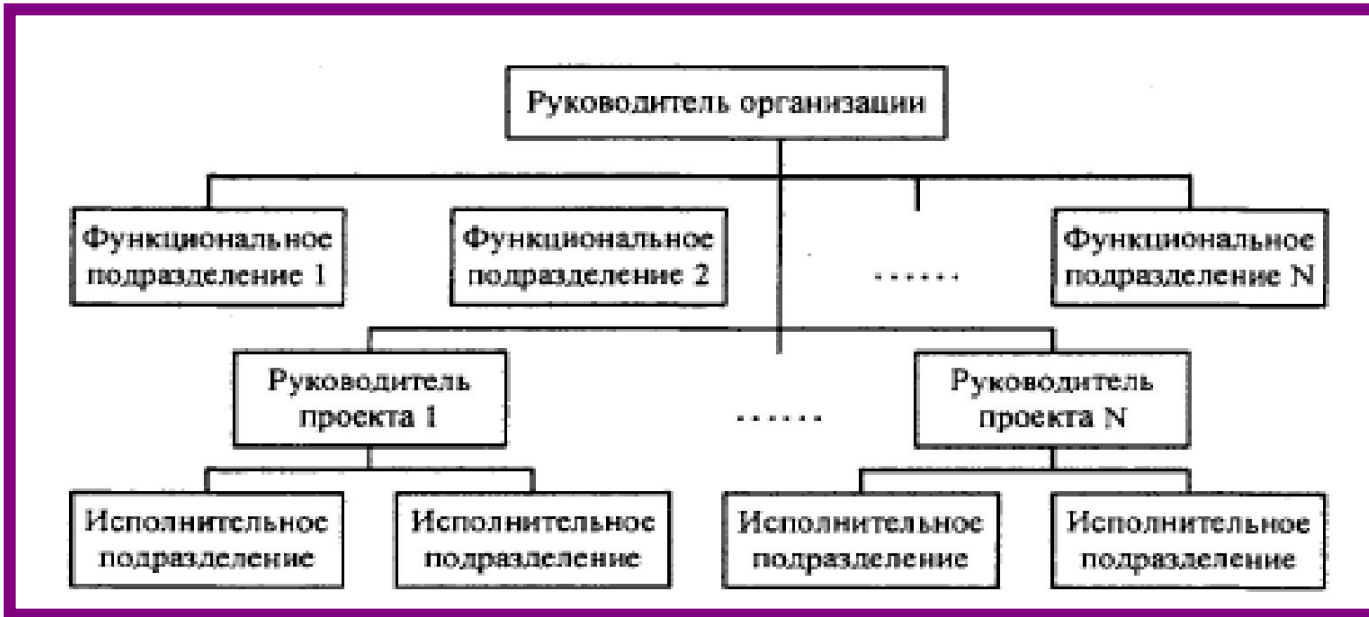




- **обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с большой численностью сотрудников и территориально удаленными подразделениями**
- **дивизиональная схема особенно эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений**
- **при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая на повышение эффективности и качества производства**
- **тесная связь производства с потребителями**

- 
- **большое количество «этажей» управленческой вертикали**
  - **разобщенность штабных структур отделений от штабов компании**
  - **основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки, такие как волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов**
  - **дублирование функций на разных этажах – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры**

# Проектная структура управления



## Используется при:

- Созданию новых организаций;
- Освоении новых инновационных продуктов;
- Учреждении новой фирмы или филиала;
- Проведении масштабных НИОКР

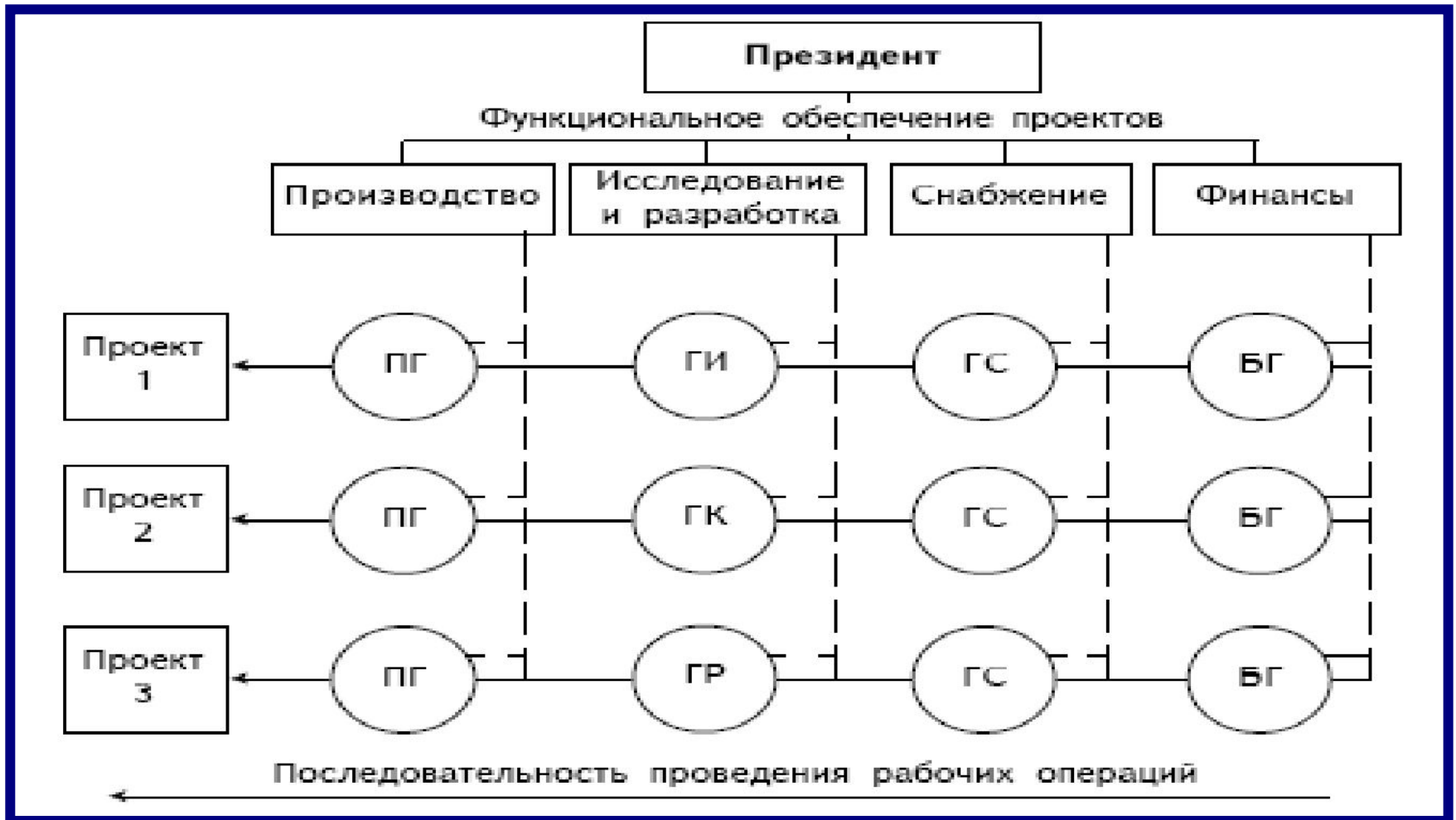
## **Достоинства:**

- Высокая гибкость и адаптивность организации;
- Снижение риска ошибочных решений;
- Проф. специализация руководителей функциональных подразделений;
- Коллектив, работающий над одним проектом, объединён единством цели;
- Обеспечивается повышение ответственности руководителей и исполнителей;
- Оптимальное использование ресурсов организации;
- Сокращение нагрузки на руководителей проектов и их аппарат

## **Недостатки:**

- Конфликты из-за двойного подчинения;
- Сложность осуществления единой инновационной политики;
- Необходимость дифференциального контроля по функциям и проектам

**Матричная структура управления** – формируется путём совмещения двух структур управления (например, функциональной и проектной). В каждом функциональном подразделении создаются целевые группы, которые закрепляются за отдельными проектами, заказами



### **Преимущества:**

1. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в пределах одной фирмы;
2. Возможность сконцентрировать усилия специалистов разного профиля на разработке новых проектов и программ;
3. Формирование у сотрудников образа мышления, при котором они на первое место ставят интересы всей фирмы, а не собственного подразделения

### **Недостатки:**

1. Сложность, громоздкость;
2. Проблемы из-за отсутствия принципа единоначалия в управлении;
3. Частые конфликты из-за борьбы за власть между руководителями функциональных отделов и руководителями проектов

**Благодарю за внимание!**

**Благодарю за внимание!**