

# **МОДУЛЬ 1. Основы функционирования предприятия**

## **Тема 1.3. Организационная структура управления предприятием**

### **Вопросы:**

- 1. Понятие, сущность, типы и принципы построения организационной структуры управления.**
- 2. Линейная структура управления предприятием.**
- 3. Функциональная структура управления предприятием.**
- 4. Дивизиональная структура управления предприятием.**
- 5. Адаптивная структура управления предприятием.**

**Организационная структура управления предприятием - это состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.**

Функции управления

**Организация, планирование, контроль,  
мотивация**

Подразделен  
ия  
аппарата  
управления  
предприятия

Отдельные  
работники  
предприят  
ия

Экономические,  
Организационные,  
Социальные,  
Психологические и  
др.

# Факторы организационной структуры управления

1. размер организации и разнообразие осуществляемых ею видов деятельности,
2. масштаб управляемости,
3. технология,
4. организационная культура,
5. окружающая среда
6. национальная культура,
7. человеческий и экономические факторы.

## Принципы построения организационной структуры управления предприятием:

1. Отражение структурой цели и задач организации.
2. Подчиненность производству и изменение вместе с ним.
3. Отражение функционального разделения труда и объема полномочий работников управления.
4. Соответствие структуры управления социально-культурной среде,
5. Соответствие между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

**Оптимальная организационная структура** создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

### **Эффективным структурам управления свойственны:**

- экономичность;
- единство составляющих звеньев при четком разграничении выполняемых функций;
- динамичность и гибкость,
- стабильность;
- минимальное число уровней управления;
- оптимальный уровень нормы управляемости;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации,
- оперативность.

## **Основные элементы организационной структуры управления предприятием:**

- уровни управления;
- подразделения и звенья управления;
- управленческие связи.

# Линейная структура управления





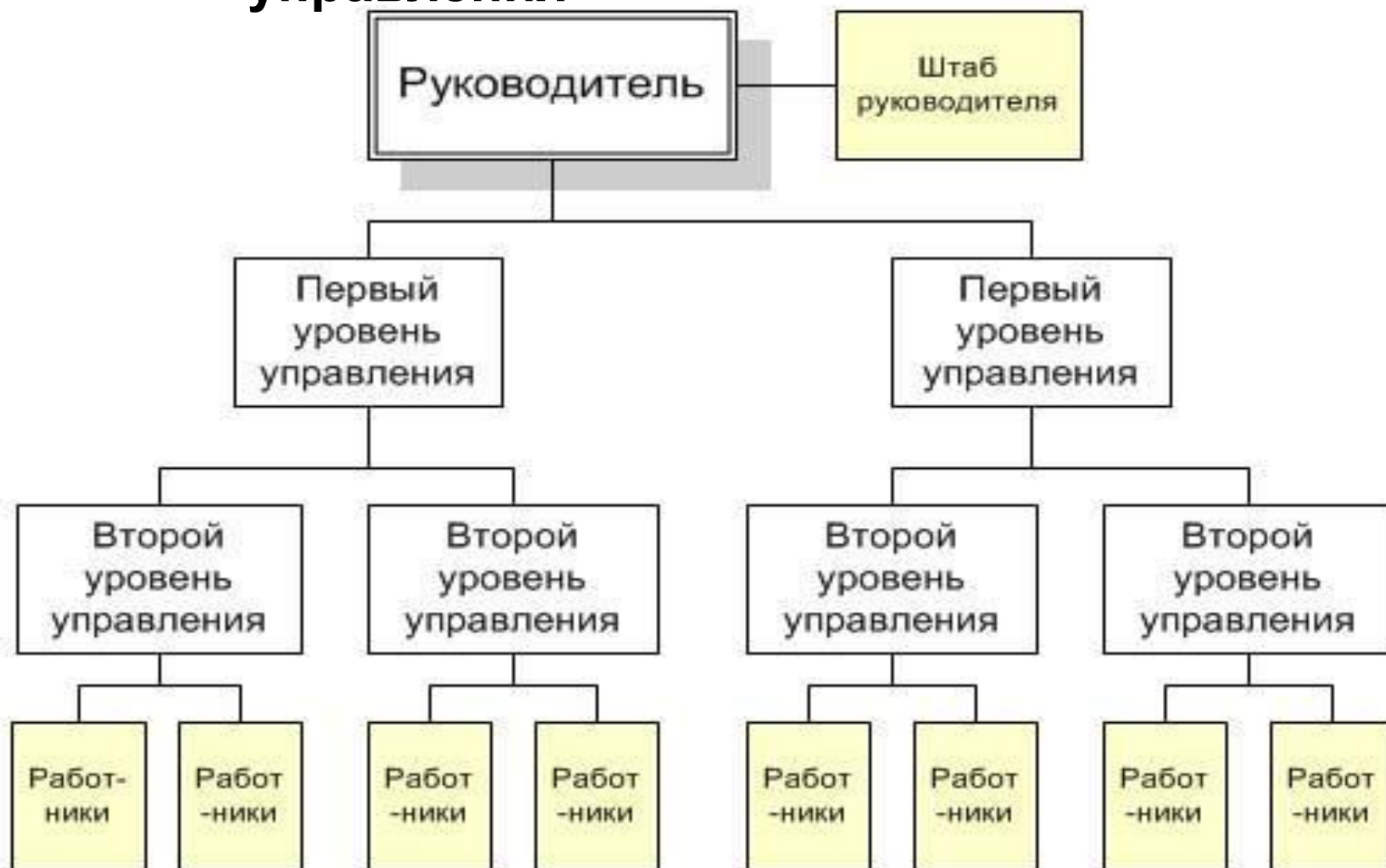
## **Преимущества**

- простота применения,
- оперативность процесса принятия решений, т.к. обязанности и полномочия здесь четко распределены;
- поддержание необходимой дисциплины в коллектив;
- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

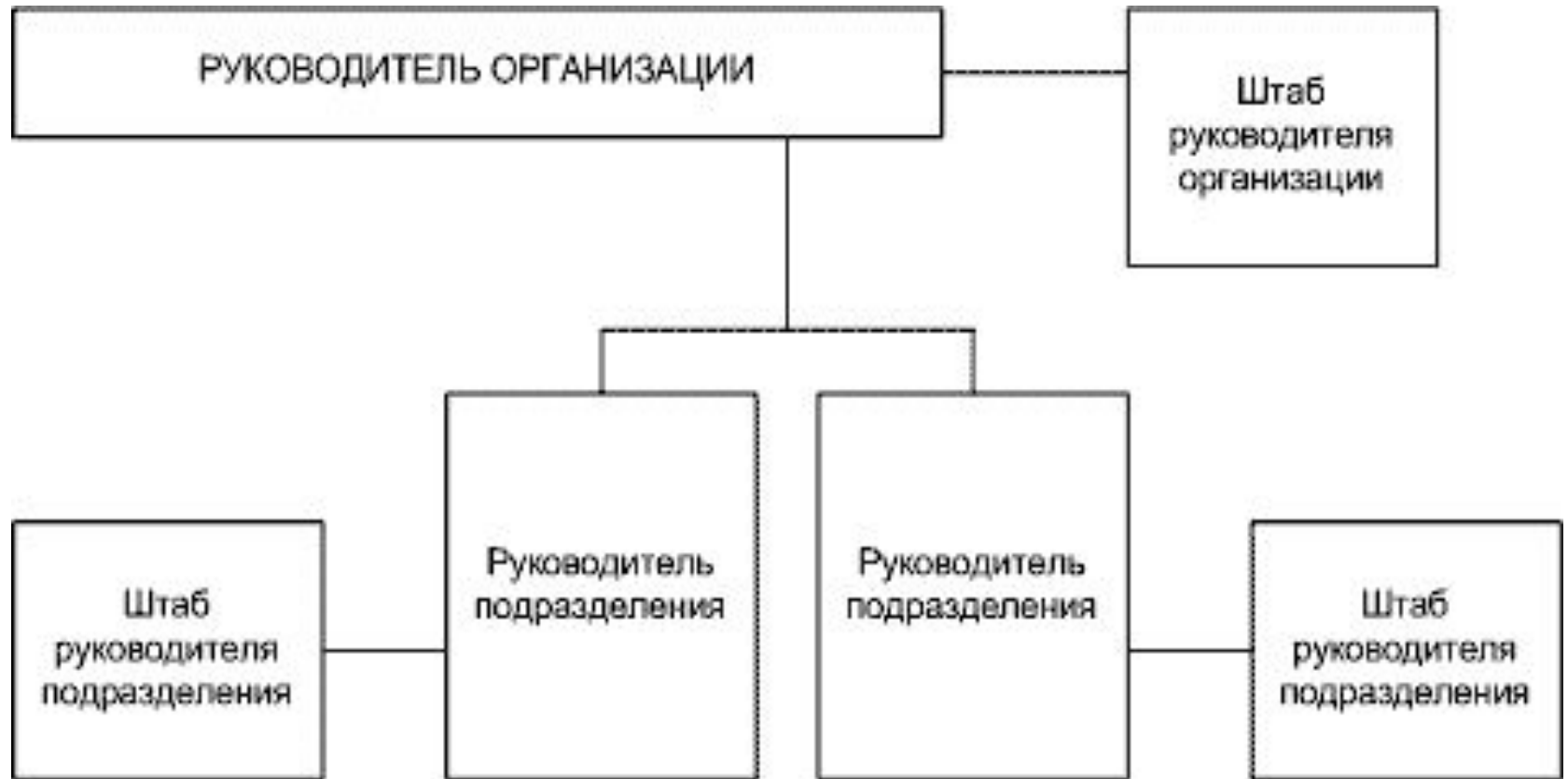
## Недостатки

- жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия;
- ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому,
- ограничение инициативы у работников низших уровней управления
- высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

# Линейно-штабная структура управления



# Линейно-штабная структура управления



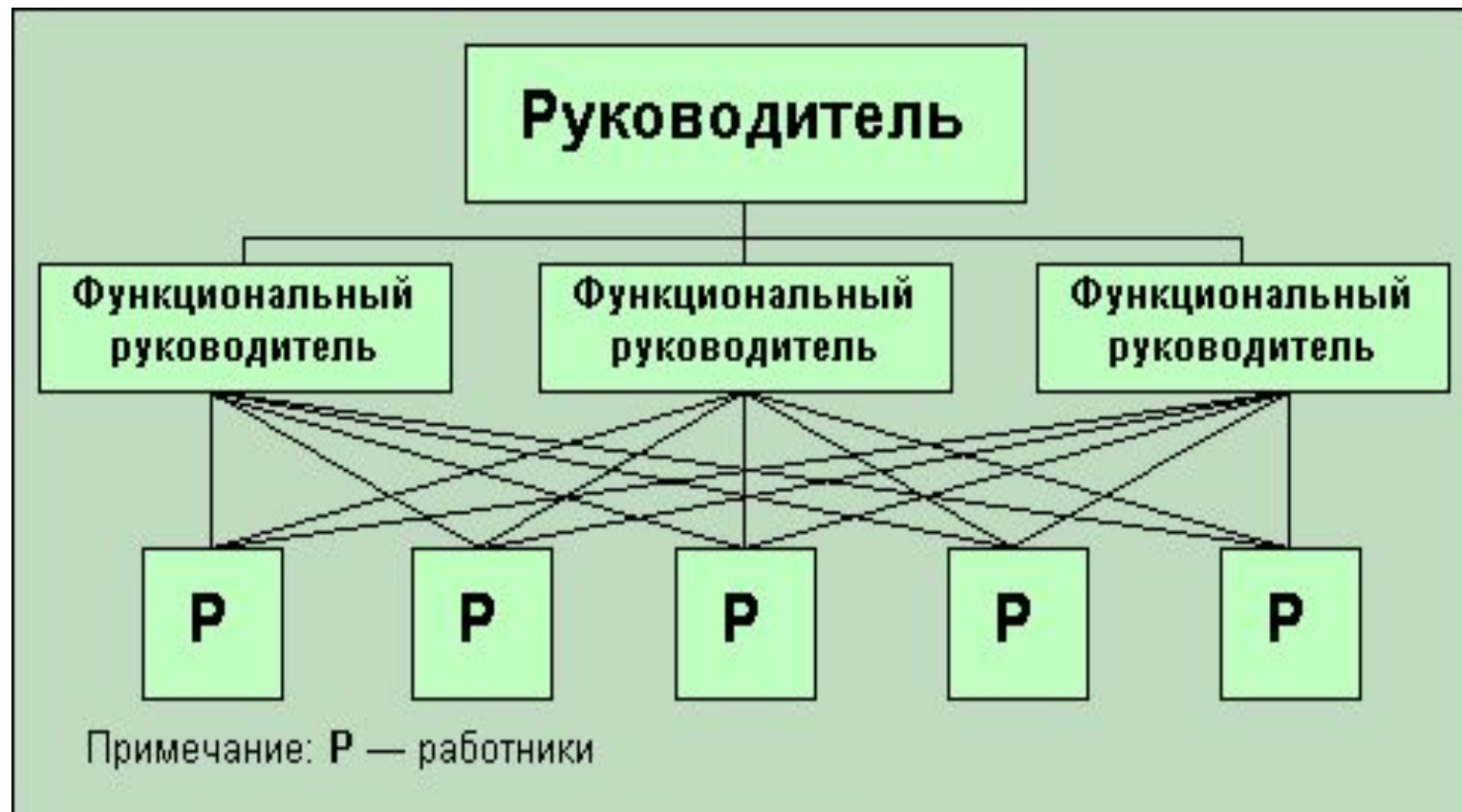
### **Достоинства линейно - штабной структуры:**

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

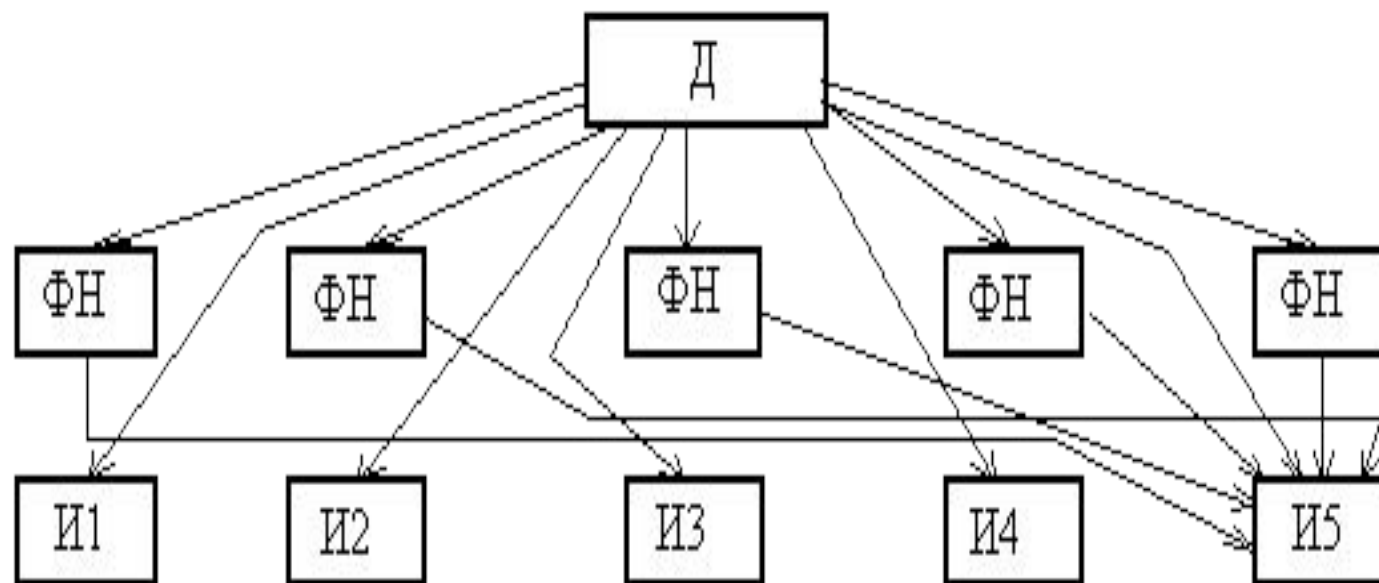
### **Недостатки линейно - штабной структуры:**

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

# Функциональная структура управления



## Функциональная структура управления



Д - директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

## **Достоинства**

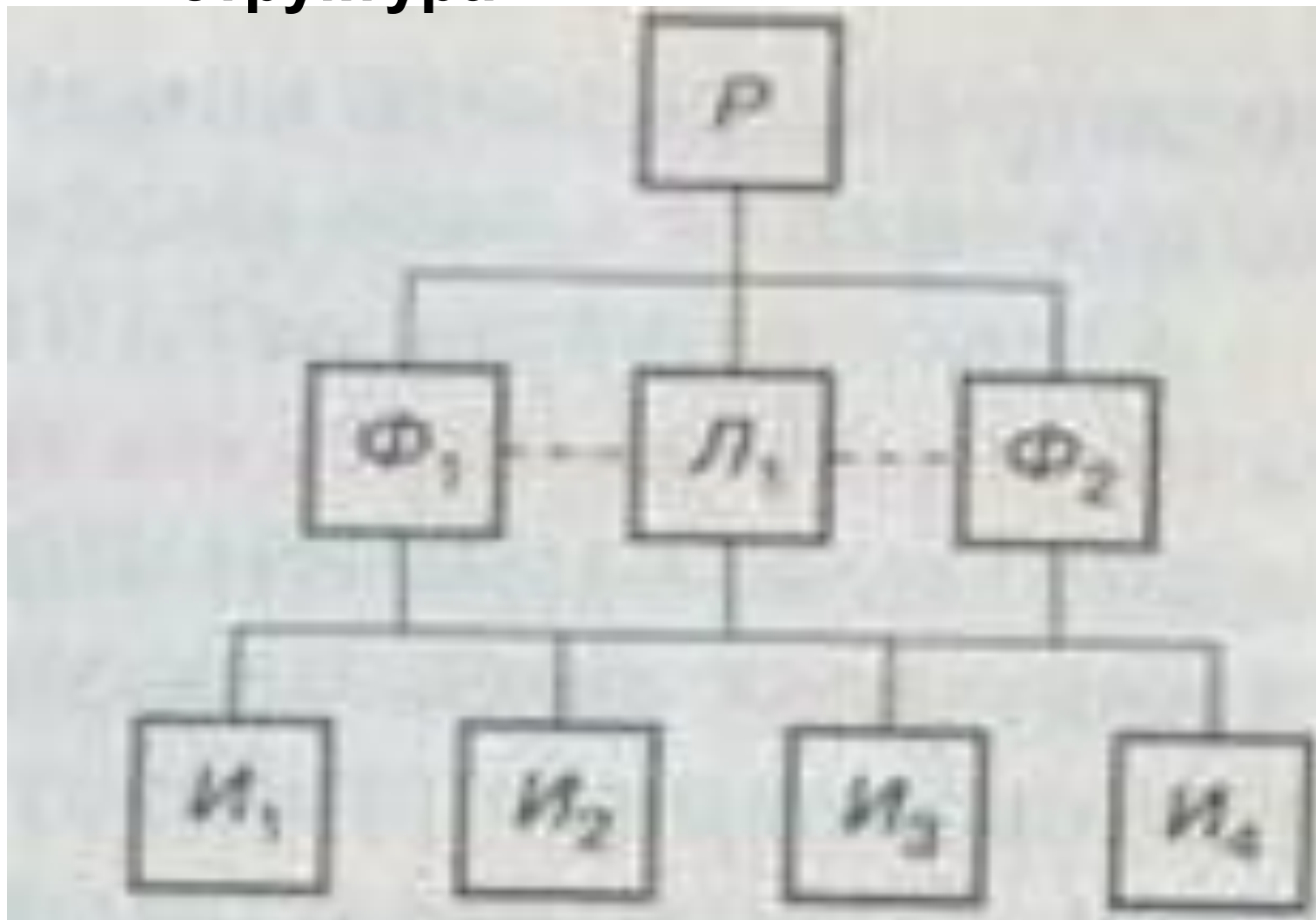
- обеспечение быстрой выдачи компетентных команд
- стимулирует деловую и профессиональную специализацию,
- уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях,
- улучшает координацию деятельности.

## **Недостатки**

- имеется возможность получения работниками разноречивых команд, исходящих от функциональных руководителей, с неизбежной необходимостью согласования их, в том числе на уровне руководителя организации с такой структурой управления.
- специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий
- функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает вероятность конфликтов между функциональными отделами.
- на крупном предприятии цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.



# Линейно-функциональная структура



## **Достоинство**

- обеспечивается однозначное и оперативное руководство по каждому виду работ.
- сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым повысить компетентность управления в целом.

## **Недостатком**

- повышение степени обособленности работников различных функциональных подразделений и служб, вынесение всех вопросов их взаимодействия на уровень руководителя организации.

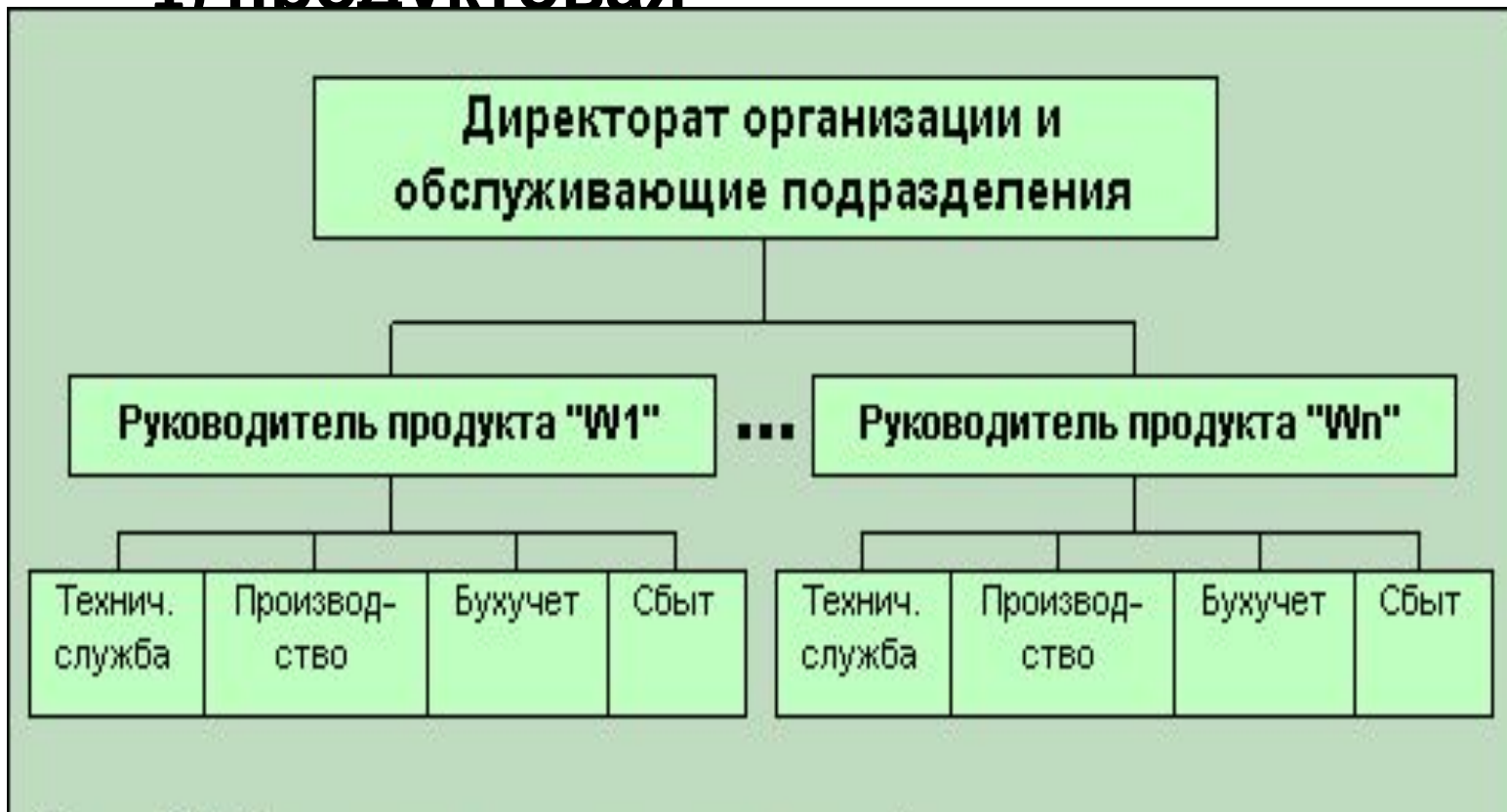
# Дивизиональная структура управления

## 1) продуктовая



# Дивизиональная структура управления

## 1) продуктовая



## **Достоинства ПродСУ:**

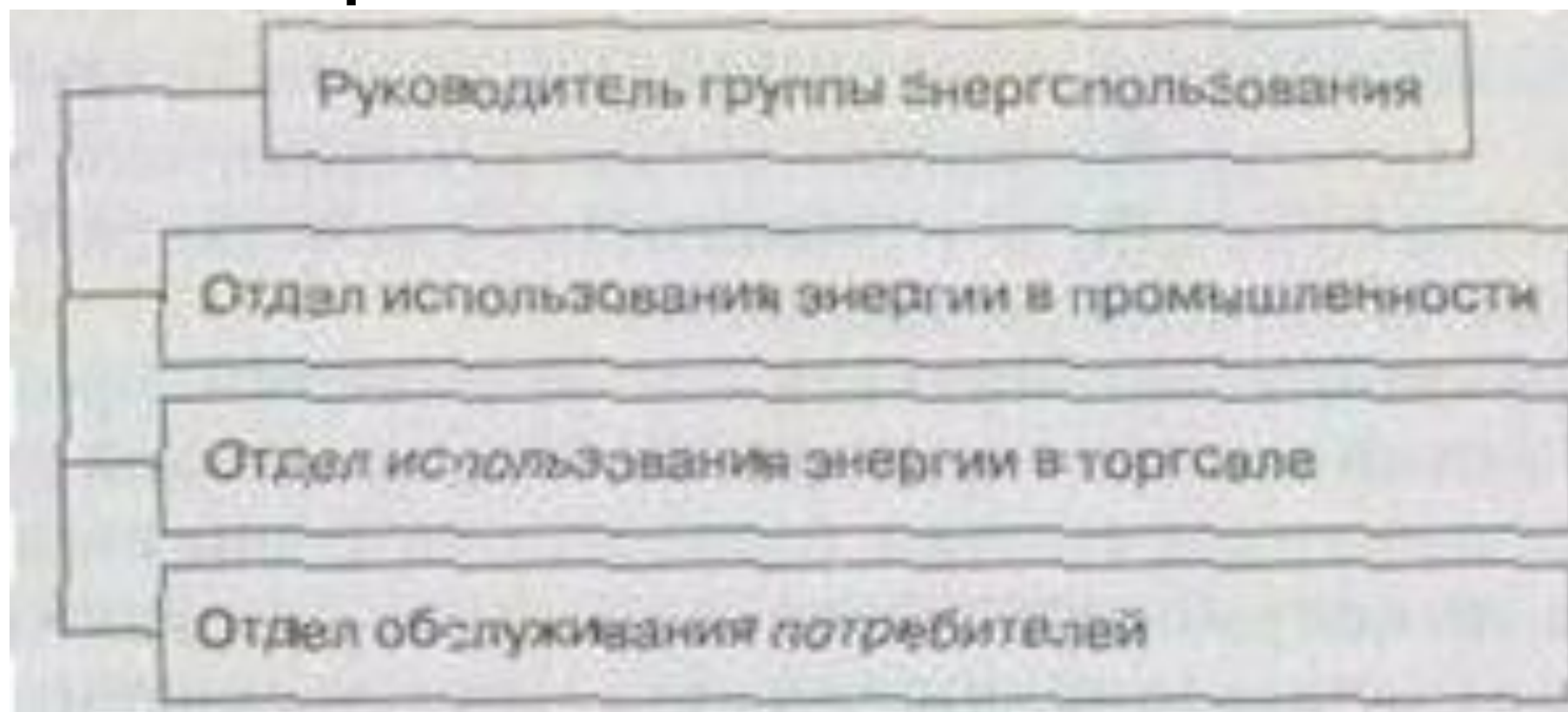
- оперативность решений по обеспечению качества продукта;
- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;
- создание сплоченного управленческого и производственного коллектива;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- повышение персональной ответственности всех работников.

## **Недостатки ПродСУ:**

- риск спада объема продаж;
- трудность координации деятельности всех подразделений.

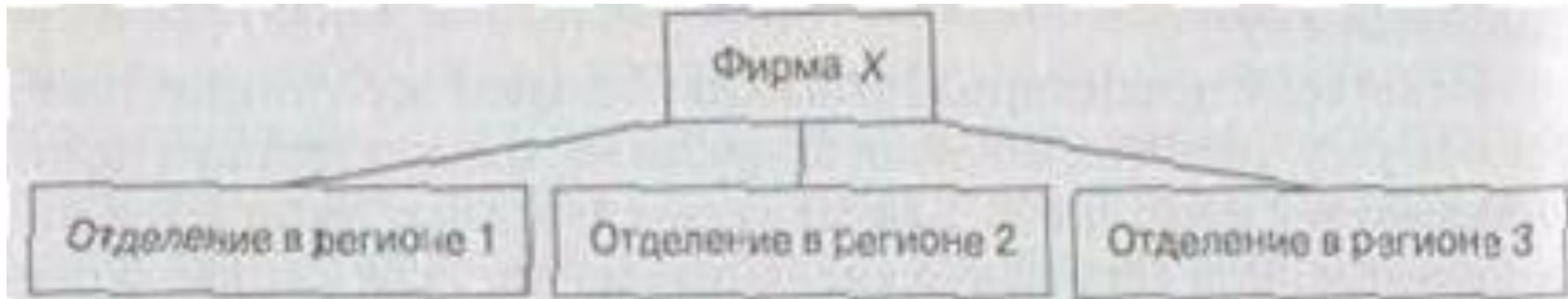
# Дивизиональная структура управления

## 1) Ориентированная на потребителя



# Дивизиональная структура управления

## 2) региональная



### **Достоинствами дивизиональной структуры являются:**

- расширение прав подразделений, которое повышает быстроту реакции на изменение состояний внешней среды, что увеличивает гибкость и адаптивность организации в целом;
- выделение подразделений как “центров прибыли”, что позволяет не только определить ответственность линейных руководителей за получение доходов, но и уделить больше внимания отдельным рынкам, продуктам или потребителям;
- руководители самостоятельных структур получают опыт координации и регулирования деятельности как производственных, так и функциональных подразделений. Это создает благоприятные условия для формирования руководящих кадров компании;
- широкая децентрализация и делегирование полномочий практически полностью освобождают высшее руководство от текущих проблем развития фирмы и позволяет сосредоточиться на решении стратегических задач.

### **Недостатки.**

трудности с распределением общеорганизационных расходов и перераспределением ресурсов.

обособление интересов подразделений (продуктовых или территориальных) и противопоставление их интересов и целей корпоративным.,

чрезмерное развитие функциональной иерархии ведет к некоторому дублированию выполняемых работ и росту общеорганизационных и накладных расходов.



# Адаптивная структура управления

## 1) проектная



## **Достоинство децентрализованной ПСУ**

совокупность подразделений, разрабатывающих определенный проект, включается весь комплекс функциональных и исполнительных подразделений, требуемых для его выполнения. Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредотачиваются в одном лице - руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовать преимущества единства организации деятельности и единоначалия в управлении.

# Адаптивная структура управления

## 2) матричная



## Достоинства МСУ

- сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур управления. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ над проектами.
- МСУ создает предпосылки для наиболее квалифицированного исполнения отдельных функций. Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ

## Недостатки

- обычно подчеркивается сложность, а иногда и непонятность ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и к трудностям в принятии решений.
- наблюдается более сильная, чем в традиционных структурах, зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.
- создаются отношения двойного подчинения исполнителей.















