



# ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Работу выполнила:  
Тушова Елизавета  
Менеджмент, гр.2111

- Организационная структура управления (ОСУ) - это внутреннее строение любой производственно-хозяйственной системы, то есть способ организации элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.
- ОСУ является не только основой существования количественно определенной системы управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в целом в новое качество.
- Вместе с тем ОСУ является наиболее консервативным элементом системы управления. Этот консерватизм объясняется не только тем, что изменения ОСУ затрагивают интересы целых коллективов, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы.

- Механистическая (бюрократическая) структура выступает как жесткая иерархия, как пирамида управления. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму.
- Органистические структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне.
- Конечно такая классификация достаточно условна. В больших организациях многоуровневые ОСУ дифференцируются одновременно по нескольким признакам. В этом контексте различают "стратифицированные" и "совмещенные" ОСУ.

# Классификация типов ОСУ



- линейные;
- функциональные;
- линейно-штабные;
- линейно-функциональные;
- дивизиональные

- программно-целевого типа;
- «новые» организационные структуры:
  - модульные;
  - венчурные;
  - предпринимательские;
  - атомистические;
  - сетевые;
  - виртуальные

- В первой половине XX века доминирующими были сначала линейные и функциональные ОСУ, а затем их комбинации. Во второй половине крупные западные корпорации стали практически повсеместно переходить к *дивизиональным структурам.*

- 
- Переход к дивизиональной ОСУ был значительным шагом вперед к созданию условий для ускорения научно - технического развития производства.
  - Руководители высшего звена стали больше уделять внимания вопросам перспективного развития производства. Децентрализация оперативного управления производством стала сочетаться с жесткой системой финансового контроля и с централизацией НИОКР(Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки ).

- Однако, наряду с положительными моментами проявились и негативные стороны дивизиональных структур. Открывшиеся возможности для расширения ассортимента выпускаемой продукции вызвали в ряде фирм усиление диверсификации производства.
- Этот процесс в его экстремальной форме привел к появлению фирм-конгломератов, занимающихся производством совершенно разных по своему характеру видов продукции, руководствуясь лишь стремлением обеспечить наибольшие прибыли. Многие из них в условиях ухудшения общего экономического положения и усиления конкуренции потеряли управляемость и потерпели банкротство.
- Также серьезным недостатком дивизиональной ОСУ явилось увеличение затрат на содержание административно-управленческого персонала.
- Опыт многих крупных компаний показал, что дивизиональная ОСУ может способствовать повышению эффективности управления лишь до определенных пределов, после чего начинают ощущаться все большие трудности. Основной их причиной является все та же замедленность процесса подготовки и принятия решения, что характерно и для линейно-функционального типа ОСУ.

- Одной из самых главных проблем ОСУ постепенно становилась проблема гибкости. Эту проблему пытались решить, создавая новые варианты комбинированных структур путем внедрения в основной костяк (например, линейно-функциональной) структуры новых элементов, что вызвало к жизни новые ОСУ, такие как с временными (создаваемыми на срок) органами, с комитетами, управление по проекту (продукту, объекту), матричные структуры и т.д.
- Все эти варианты ОСУ получили общее название программно-целевых структур. При этом роль и место руководителя программы меняется в зависимости от условий, в которых осуществляется управление. Необходимо отметить сущностное отличие ОСУ программно-целевого типа от структур механистического типа, состоящее в том, что в основе, например, линейно-функциональной, лежит комплексное управление объективно складывающимися подсистемами, в то время как программно-целевые структуры базируются на комплексном управлении всей системой в целом, как единым объектом, ориентированным на определенную цель.

- Современными модификациями программно-целевых ОСУ являются венчурные и инновационные. Крупные фирмы интегрируют такие структуры в свой менеджмент. Это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.. Венчурные (инновационные) структуры в крупных фирмах имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов:
  1. значимости разрабатываемых проектов;
  2. их целевой направленности и сложности;
  3. от степени формализации и самостоятельности деятельности.
- Таким образом, эволюция ОСУ в XX веке однозначно показывает, что совершенной, универсальной структуры нет и процесс поиска будет продолжаться и в новом столетии.

# Эдхократические организации

- Идея формирования эдхократической организации зародилась еще в середине века в американской компании "Хьюлетт-Паккард". Эдхократия - это одновременно и ОСУ и управленческий стиль. Важнейший параметр эдхократии - компетентность. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. Отсюда следует, что ОСУ эдхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. ОСУ эдхократической организации обычно ассоциируют со схемой концентрической формы. Безусловно, что такой тип организации не универсален. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п.

# Партисипативные организации

- Организации такого типа связаны прежде всего с проблемой человеческого фактора. То есть партисипативные организации или организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Элементы такой организации были задействованы в СССР в середине 80-х годов, когда осуществлялась выборность руководителей, функционировали Советы трудовых коллективов (СТК) и т.п. При формировании партисипативных организаций необходимо очень четко разделить такие вещи как власть, иерархия и демократия, иначе могут возникать ситуации, когда, например, СТК вмешивается в профессиональные (чисто технические) вопросы подотчетных им руководителей и т.д. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективны они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. Именно система, а не отдельные ее элементы, как было в СССР.

# Виртуальные структуры

- Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основную бизнес данную организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. "Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость". Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и очевидно будет широко использоваться в XXI веке.