Содержание

[Введение 2](#_Toc239342611)

[Типы организационных структур 3](#_Toc239342612)

[Линейная организационная структура 3](#_Toc239342613)

[Функциональная организационная структура 3](#_Toc239342614)

[Функционально-линейная структура 3](#_Toc239342615)

[Линейно-штабная организационная структура 3](#_Toc239342616)

[Дивизиональная структура управления 3](#_Toc239342617)

[Матричная организационная структура 3](#_Toc239342618)

[Заключение. 3](#_Toc239342619)

[Список используемой литературы 3](#_Toc239342620)

# Введение

Структура – совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Предприятие – сложная система, внутри которой можно выделить несколько взаимодействующих между собой структур – участков, цехов, других подразделений.

Все производственные цеха и участки предприятия, подразделения, осуществляющие управление предприятием, а также занятые его обслуживанием работники образуют общую структуру предприятия.

Состав производственных звеньев предприятия (цехов и участков), взаимодействующих в процессе изготовления продукции, велечина производственных звеньев и соотношение их по численности занятых, стоимости фондов, занимаемой площади, их пространственное размещение представляют производственную структуру, являющуюся частью общей структуры предприятия.

Совокупность возникающих в процессе управления взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями предприятий формирует **организационную структуру.** Основная функция организационной структуры – обеспечение контроля и координации деятельности всех подразделений предприятия. Организационная структура предприятия отражает уровень полномочий различных функциональных и линейных подразделений предприятия.

Организационная структура может формироваться как в соответствии с функциями предприятия (планирование, учет, финансы, персонал, маркетинг, производство и др.), так и с особенностями его деятельности – номенклатурой и ассортиментом продукции, спецификой рынка и т.д.

# Типы организационных структур

В организационной структуре каждый элемент занимает определенное место. Ему присущи связи, посредством которых в процессе управления возникает их взаимодействие (прямые и обратные). Связи элементов внутри организационной структуры могут иметь линейный, функциональный и межфункциональный характер.

Линейные связи возникают между подразделениями и руководителями разных уровней управления и появляются там, где один руководитель административно подчинен другому (директор – начальник цеха – мастер).

Функциональные связи характерны при взаимодействии между подразделениями и руководителями, связанными определенной деятельностью на разных уровнях управления. При этом между ними отсутствует административное подсинение (например, формирование производственной программы цеха: начальник цеха – производственно-диспетчерский отдел).

Межфункциональные связи возникают между подразделениями одного и того же уровня управления (между руководителями различных цехов или функциональных подразделений предприятия).

Характер перечисленных связей определяет тип организационной структуры управления.

## Линейная организационная структура

**Линейная организационная структура** (Рис. 1) – основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Преимуществами такой структуры можно назвать:

* Простое построение
* Однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности
* Жесткое руководство органами управления
* Оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

* Затруднительные связи между инстанциями
* Концентрация власти в управляющей верхушке
* Сильная загрузка средних уровней управления

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Рис.1

## Функциональная организационная структура

**Функциональная организационная структура** (Рис. 2) – основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

* Сокращение звеньев согласования
* Уменьшение дублирования работ
* Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней
* Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

К недостаткам:

* Неоднозначное распределение ответственности
* Затруднённая коммуникация
* Длительная процедура принятия решений
* Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место

Рис. 2

функциональные службы

Руководитель

Ф1

Ф2

## Функционально-линейная структура

**Функционально-линейная структура** (Рис. 3) основана на «шахтном» принципе построения, специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам.

Особенности данной структуры:

* по каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу;
* каждый элемент имеет четко определенную задачу и обязанности;
* целесообразно использовать на предприятиях, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных условиях и требующих решения стандартных управленческих задач.

Преимущества:

* четкая система взаимных связей функций и подразделений;
* четкая система единоначалия;
* ясно выраженная ответственность;
* быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
* уменьшение дублирования усилий.

Недостатки:

* отсутствие звеньев, занимающихся стратегическим планированием;
* тенденция к перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
* малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
* большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
* перегрузка управленцев верхнего уровня;

Рис. 3

Функциональные службы

Руководитель

Ф1

Ф2

шахта управления

## Линейно-штабная организационная структура

**Линейно-штабная организационная структура** (Рис. 4) базируется на линейной организации управления.

Особенности:

* наряду с линейными руководителями аппарат управления включает штабные подразделения;
* главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям;
* штабные подразделения не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями;
* к штабным подразделениям относятся службы контроллинга, маркетинга, группы сетевого планирования, юридические службы и т.д.
* хорошая промежуточная ступень при переходе от линейной структуры к более эффективным.

Преимущества:

* более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;
* освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;
* возможность привлечения высококвалифицированных специалистов.

Недостатки:

* недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решения не участвует в их реализации;
* тенденция к чрезмерной централизации;
* возрастание требований к высшему звену управления, принимающему решения.

Рис. 4

Ш

Ш

Ш

## Дивизиональная структура управления

В промышленно развитых странах наблюдается отход от линейно-функциональной структуры (классический ее тип сохранился на средних и малых предприятиях в традиционных сферах бизнеса). Среди крупных компаний преобладает **дивизиональный тип организационной структуры** (Рис. 5).

Для дивизиональной организационной структуры характерна децентрализация управленческих функций – производственным подразделениям придаются автономные структуры, реализующие основные функции управления (учет, планирование, финансовое управление, маркетинг и т. п.). это позволяет производственным подразделениям самостоятельно решать задачи, связанные с разработкой, производством и сбытом собственной продукции. Высшее руководство предприятия может при этом сосредоточиться на постановке и решении стратегических задач.

Переход к этому типу организационной структуры обусловили:

* рост диверсификации предпринимательской деятельности;
* специализация управления;
* международное разделение труда;
* рост информированности, самооценки и ожиданий менеджеров среднего звена.

Дивизиональная структура отличается от линейно-функциональной большей гибкостью, что обеспечивает скорость принятия решений и является ее преимуществом в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры и технологических нововведений.

Основные достоинства дивизиональной структуры:

* Гибкость (наиболее эффективна в динамичной среде);
* Оперативность принятия решений;
* Междисциплинарный подход;
* Быстрое решение сложных межфункциональных проблем;
* Ориентация на новые технологии и рынки;
* Ориентация на неценовую конкуренцию.

К недостаткам структуры относятся противоречия интересов отдельных подразделений и предприятия в целом, дублирование функций управления (рост управленческого аппарата и низкая экономичность). С ростом предприятия это может привести к потере управляемости.

Рис.5

Генеральный директор

Руководитель производственных служб

А

В

С

Функциональные службы

## Матричная организационная структура

**Матричная организационная структура** возникает в условиях диверсифицированного производства, когда предприятие разрабатывает и выпускает разнородные виды продукции, реализует несколько инвестиционных проектов и т. п. подобная структура представляет собой синтез линейно-функциональной и дивизиональной структур.

Общие указания даются исполнителям линейными руководителями, а особые инструкции – руководителями отдельных проектов. Последние наделяются специальными полномочиями, принимают решения, объединяют и интерпретируют информацию, поступающую от функциональных подразделений, осуществляют контроль за ходом проектов. С руководителями отдельных проектов письменно согласовываются распоряжения линейных руководителей в тех случаях, когда они касаются работ по данному конкретному проекту.

Основные преимущества матричной структуры – гибкость, динамизм, гарантии сохранения и расширения технологического капитала и инновационной активности. Личная заинтересованность руководителя проекта в его успехе, обусловленная стремлением к профессиональному росту и отождествлением индивидуальных и коллективных целей, стимулирует сплоченность коллектива и обеспечивает рост производительности труда. Поэтому такая структура часто применяется при выполнении проектов, ограниченных во времени.

К числу недостатков матричной структуры следует отнести то, что ее осуществление не сопровождается соблюдением принципа одномерности в управлении, в результате чего каждый подчиненный имеет не одного, а нескольких руководителей, распоряжения которых зачастую могут оказаться противоречивыми.

# Заключение.

Анализ сущности, преимуществ и слабых мест той или иной организационной структуры дает серьезные основания для обоснования выбора ее конкретного типа для реально функционирующего или создающегося предприятия. Однако этим фактором нельзя ограничиться при принятии адекватных управленческих решений. Необходимо также учитывать следующее:

1. Прежде всего, на выбор организационной структуры влияет размер предприятия - размер капитала, основных средств, количество занятого персонала.
2. Весьма жестким детерминирующим условием организационного строения предприятия выступает используемая им технология.
3. Территориальные размеры рынка, обслуживаемого одной компанией, также предопределяют особенности ее организационного построения.
4. Важнейшим фактором структурной динамики предприятия выступает характер внешней среды - степень ее неопределенности, предсказуемости и скорость изменений.
5. Наконец, одним из оснований выбора типа структурного построения организации являются личностные характеристики и опыт руководителей, в том числе и прежде всего - высшего менеджмента.

# Список используемой литературы

1. Аврашков Л.Я., Адамчук В.В., Антонова О.В., и др. Экономика предприятия.- М., ЮНИТИ, 2001
2. Вильям ДЖ. Стивенсон Управление производством. - М., ЗАО «Изд-во БИНОМ», 2000
3. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебное пособие.-М.:ИЭП, 2004
4. Калачева А.П.Организация работы предприятия.-М.:ПРИОР, 2000
5. Семенов В.М., Баев И.А., Терехова С.А. Экономика предприятия: Учебник – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000
6. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004
7. Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родионов В.Б. Организация производства и управление предприятием: Учебник – М.: ИНФРА – М.,2002
8. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник – М.: ИНФРА – М., 2001
9. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и дополненное. – СПб.: Питер, 2009