

# МЕНЕДЖМЕНТ

## ЛЕКЦИЯ 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК СОЦИАЛЬНО- УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА

Преподаватель: Бахвалова Анна Андреевна  
к.э.н., доцент кафедры мировой экономики и менеджмента.  
Международный банковский институт.  
[ann.bakhvalova@gmail.com](mailto:ann.bakhvalova@gmail.com)

- **Менеджмент** – это прежде всего управление социальными коллективами людей, а потому его необходимо рассматривать как *социально-управляемую систему*.
- **Система** – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

# Понятие организационной структуры управления, ее элементы, принципы проектирования

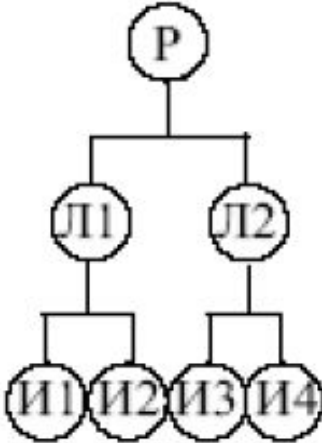
**Организационная структура** – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.



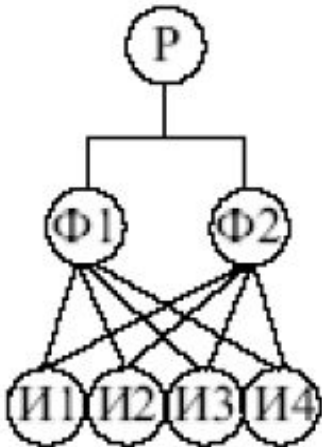
Рис. Уровни управления

# Типы организационных структур, их характеристика

## Линейная оргструктура

| Достоинства  | Схема  | Недостатки   |
|--|--|--|
| 1. Четкая система взаимных связей  |  <pre>graph TD; P((Р)) --- L1((Л1)); P --- L2((Л2)); L1 --- I1((И1)); L1 --- I2((И2)); L2 --- I3((И3)); L2 --- I4((И4));</pre> | 1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений                   |
| 2. Ясно выраженная ответственность   |  | 2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня                                     |
| 3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказание   |  | 3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями |
| <i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи. |  |  |


## Функциональная оргструктура


| Достоинства   | Схема  | Недостатки  |
|---|--|---|
| 1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов  |  | 1. Усложняются взаимосвязи                          |
| 2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов  |  | 2. Затрудняется координация                         |
| 3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля  |  | 3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации |
| <p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.</p> |  |   |

# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

| Достоинства  | Схема   | Недостатки   |
|--|---|--|
| <p>1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала</p>  | <pre> graph TD     R((Р)) --- L((Л))     L -.- F1((Ф1))     L -.- F2((Ф2))     L --- I1((И1))     L --- I2((И2))     L --- I3((И3))     L --- I4((И4))         </pre> | <p>1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении</p> |
| <p>2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем</p>  |   | <p>2. Тенденции к чрезмерной централизации</p>   |
| <p>3. Возможность привлечения консультантов и экспертов</p>  |   |  |
| <p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.</p> |   |  |

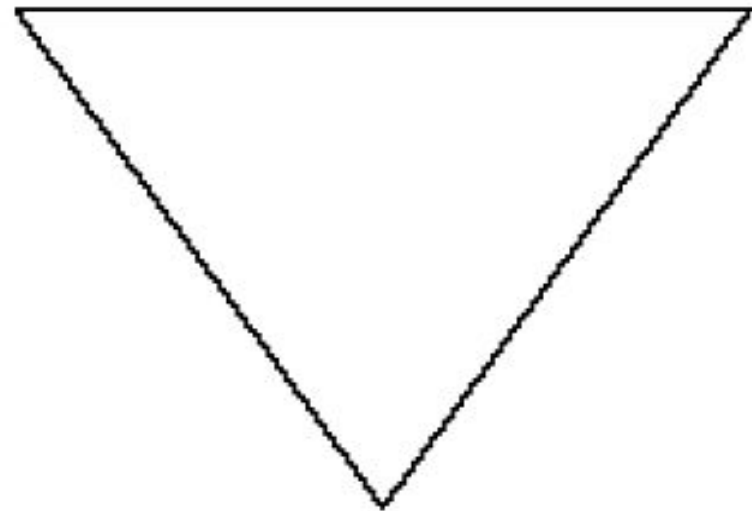
# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

| Достоинства                                     | Схема  | Недостатки  |
|---|--|---|
| 1. Четкое разграничение ответственности         |  | 1. Высокая потребность в руководящих кадрах                             |
| 2. Высокая гибкость и адаптивность системы      |  | 2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций |
| 3. Высокая самостоятельность структурных единиц |  | 3. Сложность осуществления единой политики                              |
| 4. Разгрузка высшего уровня менеджмента         |  | 4. Разобщенность персонала  |
| 5. Простота коммуникационных сетей              |  | 5. Слабый синергетический эффект  |
| 6. Кадровая автономия, высокая мотивация        |  |   |

*Примечание:* Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель;  — дивизиональные связи.

# ГИБКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Специалисты-профессионалы



Обслуживающий  
персонал

Руководитель организации



# СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИЕРАРХИЧЕСКОГО И ОРГАНИЧЕСКОГО ТИПОВ УПРАВЛЕНИЯ

| Параметры сравнения    | Иерархический тип                      | Органический тип   |
|------------------------|--|--|
| Концепция построения   | Четко определенная иерархия            | Гетерархия (отсутствие иерархии)                           |
| Тип руководства        | Моноцентрический, постоянный           | Полицентрический, смена лидеров по ситуациям               |
| Формализация отношений | Четко определенные обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей                      |
| Организация труда      | Жесткое разделение функций             | Временное закрепление функций за группами                  |
| Источник эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников |

# Новые формы интеграции предприятий

| Тип предприятия                               | Краткая характеристика  |
|---|---|
| 1. Концерн                                    | Интеграция производства на межотраслевой основе со строгим соблюдением интересов каждого участника. Закон деятельности — четкая ориентация на потребителя. Одна из форм организации — акционерная |
| 2. Межотраслевые научно-технические комплексы | Головная организация, несколько институтов, опытных и серийных заводов отраслевого подчинения, сохраняющих свою самостоятельность и права   |
| 3. Ассоциация                                 | Добровольное объединение предприятий при их полной экономической и административной самостоятельности. Решения принимаются только по принципу единогласия   |
| 4. Консорциумы                                | Временное добровольное объединение предприятий для решения целевых программ и проектов  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 5. Конгломерат                   | Концерн, возникший при поглощении большого числа компаний, не имеющих между собой функциональных связей, большие размеры диверсификации производства, акций на финансовых операциях. Значительная часть прибыли не от производственной деятельности, а от выпуска ценных бумаг   |
| 6. Холдинг                       | Объединение капиталов, а не предприятий; финансовый фонд. Считается, что холдинг не вмешивается во внутренние дела предприятий, акциями которых владеет, а интересуется в основном дивидендами   |
| 7. Финансово-промышленные группы | Объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Основные цели объединения в ФПГ: концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях; ускорение НТП; повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий; осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности; формирование рациональных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной среды |

8. Предпринимательские союзы

Образуются на основе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в *кластеры на определенных территориях*, которые предоставляют им конкурентные преимущества (необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади). В качестве сфер, где наиболее активно идет объединение компаний в союзы, выступают: производство товаров для дома; отрасли, связанные с здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т.д. Когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами

# Тенденции совершенствования организационных структур

| Тенденции   | Характеристика  |
|---|---|
| 1. Переход от формальных к неформальным органическим системам управления  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Софтизация экономики</li><li>2. Автоматизация производства</li><li>3. Нацеленность работника на реализацию своих способностей</li></ol>  |
| 2. Развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Создание центров прибыли (бизнес-центров)</li><li>2. Максимальная степень удовлетворения потребностей рынка</li></ol>  |
| 3. Сильная кадровая политика  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Гарантированная занятость</li><li>2. Уважение личности</li><li>3. Обеспечение единого статуса всех работников</li></ol>  |
| 4. Ориентация на человека   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Раскрепощение творческой энергии человека</li><li>2. Предоставление возможности проявить инициативу, предприимчивость, самостоятельность</li><li>3. Вера в индивидуализм.</li><li>4. Удовлетворение потребностей</li></ol> |
| 5. Формирование высокоэффективных внутрифирменных связей                  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Развитие информационных технологий</li><li>2. Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия</li></ol>   |

## **ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ :**

- > определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;
- > оценка трудоемкости выполнения отдельных работ и операций;
- > расчет численности работников для каждой функции менеджмента;
- > формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;
- > определение необходимого количества уровней управления;
- > распределение работников по уровням;
- > составление (изменение) положений о структурном подразделении, разработка должностных инструкций.