

# 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

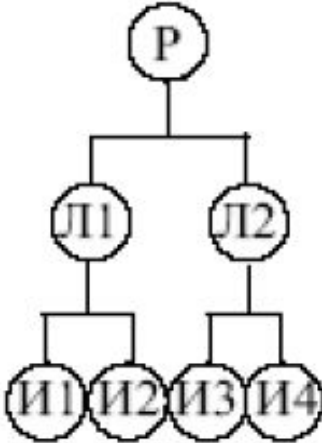
**Организационная структура** – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.



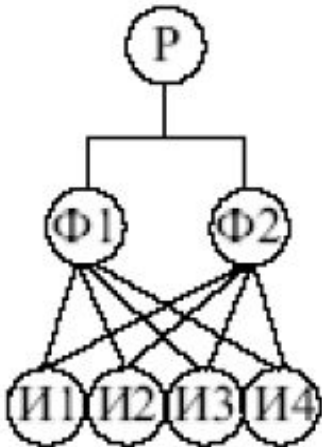
Рис. Уровни управления

# Типы организационных структур, их характеристика

## Линейная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей	 <pre>graph TD; P((P)) --- 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>		

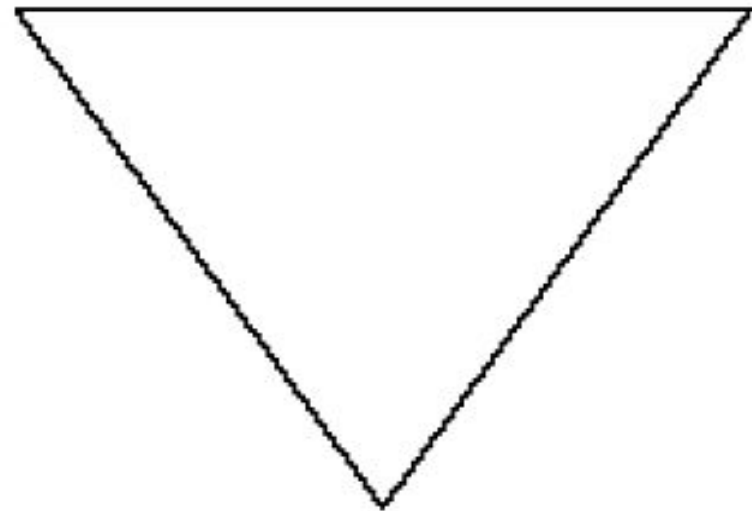
# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

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.