

## Вопросы лекции

- 1. Управление: понятие и виды разделения труда управляющих
- 2. Характерные черты и виды управления

- Современное предприятие — это сложная производственная система, включающая такие элементы, как основные фонды, сырье и материалы, трудовые и финансовые ресурсы. Важнейшая задача управления — использование перечисленных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы.
- В связи с тем, что работа предприятия разделяется на составляющие части, выполняется различными работниками, кто-то должен координировать и направлять усилия. Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления. Для того, чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна четко отделяться от неуправленческой. На предприятии должны быть назначены руководители и определен круг их обязанностей и ответственности.

# ВИДЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

- ❑ функциональное - основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции управления: планирование, организация, контроль и т.д.;
- ❑ структурное - строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика;
- ❑ вертикальное – построено на выделении трех уровней управления: низового, среднего и высшего.
- **к низовому уровню** относятся управляющие, имеющие в подчинении работников преимущественно исполнительского труда. К руководителям низового звена относятся младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими. Они организуют и контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за непосредственное использование сырья и оборудования. Это должности, например, мастера, старшей медсестры, заведующего кафедрой и т. п.

- **Средний уровень** – составляет 50-60% общей численности управленческого персонала и включает управляющих, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Примерами должностей руководителей среднего звена могут быть должности начальника производства, начальника отдела, управляющего сбытом на промышленном предприятии, декана или директора филиала учебного заведения.
  - **Высший уровень** – это администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом. На этом уровне занято 3-7% управленческого персонала. Руководство высшего звена представляет высший организационный уровень управления. В предпринимательстве примеры руководителей высшего звена — это президент компании, председатель Совета директоров, вице-президент корпорации и др. Руководители такого уровня принимают важнейшие для предприятия решения и несут за них ответственность.
  - **горизонтальное** – разделение труда по функциям;
  - **технологическое** – учитывает виды и сложность выполняемых работ.
- По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих.

Задачи **руководителей** сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, **специалисты** осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а **служащие** занимаются в основном информационным обеспечением управленческого процесса.

В процессе управленческой деятельности субъекты и объекты управления взаимодействуют между собой. Помимо отношений субординации типа “руководители - подчиненные”, в управленческих отношениях присутствуют элементы сотрудничества, взаимопомощи. Управление — это целенаправленный и постоянный процесс воздействия субъекта управления на объект управления.

В качестве **объекта управления** выступают различные явления и процессы: человек, коллектив, социальная общность, механизмы, технологические процессы, аппараты.

# ФУНКЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

- ❑ ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ связана с выработкой решения относительно целей бизнеса и действий для достижения этих целей.
- ❑ ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ состоит в создании определенной структуры для выполнения стратегических и тактических планов предприятия.
- ❑ Задача ФУНКЦИИ МОТИВАЦИИ состоит в том, чтобы работники хорошо выполняли трудовые обязанности и благодаря этому имели возможность удовлетворять свои материальные и духовные потребности.
- ❑ ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ направлена на своевременное выявление отклонений в выполнении первоначального плана и принятие действенных мер для исправления ситуации.

# УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПРОЦЕССУ СВОЙСТВЕННЫ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- ❑ необходимость создания и функционирования законченной системы;
- ❑ целенаправленное воздействие на систему, результатом которого становится достижение упорядоченности отношений и связей, способных выполнять поставленные задачи;
- ❑ наличие субъекта и объекта управления в качестве непосредственных участников управления;
- ❑ информация как главное связующее звено между участниками управления;
- ❑ наличие иерархии в структуре управления
- ❑ использование различных форм подчинения объекта управления субъекту управления, в рамках которых используются различные приемы, формы, способы, методы и средства управления.

# **ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

```
graph TD; A[ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ] --> B[механическое, техническое управление: управление техникой, машинами, технологическими процессами]; A --> C[биологическое управление: управление процессами жизнедеятельности живых организмов]; A --> D[социальное управление: управление общественными процессами, людьми и организациями];
```

**механическое,  
техническое  
управление:  
управление  
техникой,  
машинами,  
технологическими  
процессами**

**биологическое  
управление:  
управление  
процессами  
жизнедеятельн  
ости живых  
организмов**

**социальное  
управление:  
управление  
общественными  
процессами,  
людьми и  
организациями**



## Вопросы лекции

- Жизненный цикл предприятия
- Типы структур организаций

# Жизненный цикл организации

Стадии	Главная цель	Особенности
1. Рождение 1-2 г	Выживание, выход на рынок	Руководство осуществляется одним лицом
1. Детство и юность 3-8	Ускоренный рост, захват рынка, получение прибыли	Стиль руководства – жесткий
1. Зрелость 10-15	Систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа	Наличие в руководстве опытных администраторов, зарождение бюрократизма
1. Старение 20	Сохранение достигнутых результатов	Текучесть кадров, отсутствие молодых квалифицированных специалистов, развитая бюрократия в управлении
1. Возрождение либо исчезновение 30-40	Оживление бизнеса за счет инноваций, сплоченности персонала, изменения структуры управления	Появление лидера, способного перестроить всю систему управления организацией и бизнесом

**Организационная структура управления – это форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за соответствующими структурными подразделениями аппарата управления.**

Отношения между подразделениями поддерживаются на основе горизонтальных и вертикальных связей:

- Горизонтальные связи – связи кооперации и координации равноправных звеньев (отделов).**
- Вертикальные связи – связи руководства и подчиненных для передачи распорядительной и отчетной информации (иерархии).**

# КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

- линейная
- функциональная
- линейно-функциональная
- проектная
- дивизиональная
- матричная

# ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Характеризуется четким единоначалием - каждый руководитель и каждый работник подчиняются только одному вышестоящему лицу. Применяется в небольших организациях (кафе, магазин).

- **Плюсы:** возможность получения подчиненными непротиворечивых заданий; высокая ответственность руководителя за результаты работы подчиненного ему коллектива.
- **Минусы:** отсутствие у руководителя знаний по отдельным функциям управления; перегрузка линейных руководителей и нехватка времени для качественной реализации всех функций управления.

# УПРАВЛЕНИЯ

Базируется на функциональном разделении труда в аппарате управления. Вместо одного руководителя, выполняющего при линейной структуре все функции управления, назначается несколько специалистов по отдельным видам работы (среднее).

**Недостатки:** нарушается единство распорядительства в организации и снижается роль линейного руководителя; расплывается ответственность между линейным и функциональным руководством; создается возможность конфликтных ситуаций из-за противоречивости даваемых указаний.

# ЛИНЕЙНО – ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА (ШТАБНАЯ)

Эта структура образуется путем соединения линейной и функциональной структур (с/х предприятия и средние предприятия). Такая структура отражает достоинства линейной и функциональной структур и в то же время устраняет их недостатки.

# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Структура, основанная на выделении производственных подразделений (дивизионов) с предоставлением им производственной самостоятельности и переносом на этот уровень ответственности за получение прибыли. Их подразделения, слабо связанные между собой работают как самостоятельные компании. Центральное руководство осуществляет финансовый контроль, стратегическое планирование.

## **Типы дивизиональных структур:**

- продуктовые, ориентированные на потребителя;
- региональные.



# МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ (АДАПТИВНАЯ)

Эта структура, базирующаяся на совмещении линейно-функциональной структуры и структуры управления по проекту. В матричной организации члены проектной группы находятся в двойном подчинении: у руководителя проекта; у руководителя линейного или функционального подразделения, из которого этот специалист привлечен для работы над проектом. (театр, НИИ)

**Плюсы:** быстрая адаптация к изменениям внутренней и внешней среды.

**Минусы:** дух нездорового соперничества между руководителями программ, конфликты.

Директор

Торговая  
группа

Производствен-  
ная группа

Складская  
группа

Административ-  
ная группа

Официант

Бармен

Гардеробщица

Зав. производством

Повара

Зав. складом

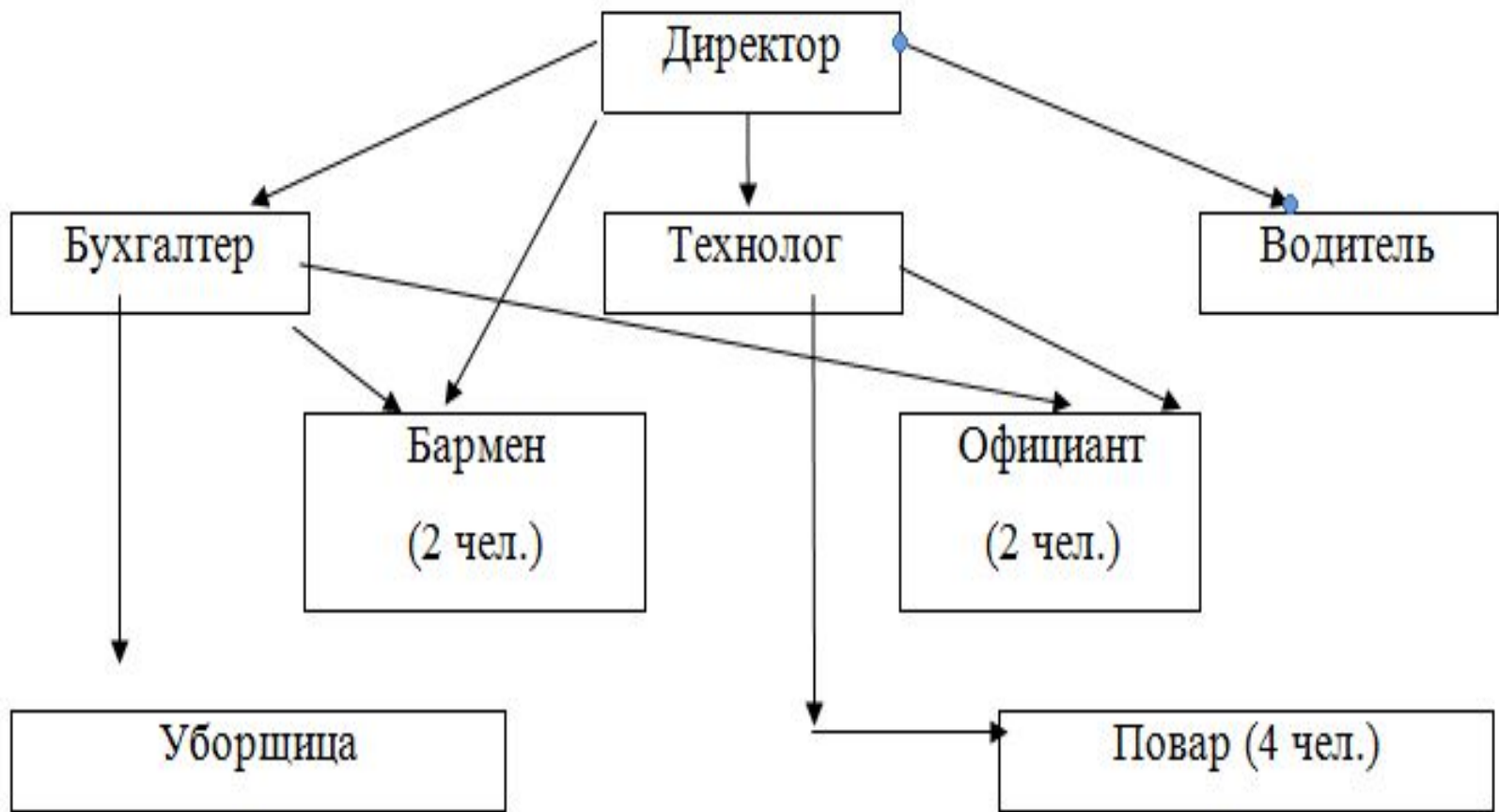
Кладовщики

Водитель

Грузчики

Глав. бухгалтер

Работники



Генеральный директор

Финансовый директор

Коммерческий директор

Директор по рекламе

Директор по производству

Финансовая служба

Отдел продаж

Отдел рекламы

Производств. отдел

Бухгалтерия

Отдел маркетинга

Отдел дизайна

Технологич. отдел

Административно-хозяйственная часть

Склад бумаги и материалов

Отдел снабжения

Хозяйственная служба

Служба безопасности

Подразделение логистики

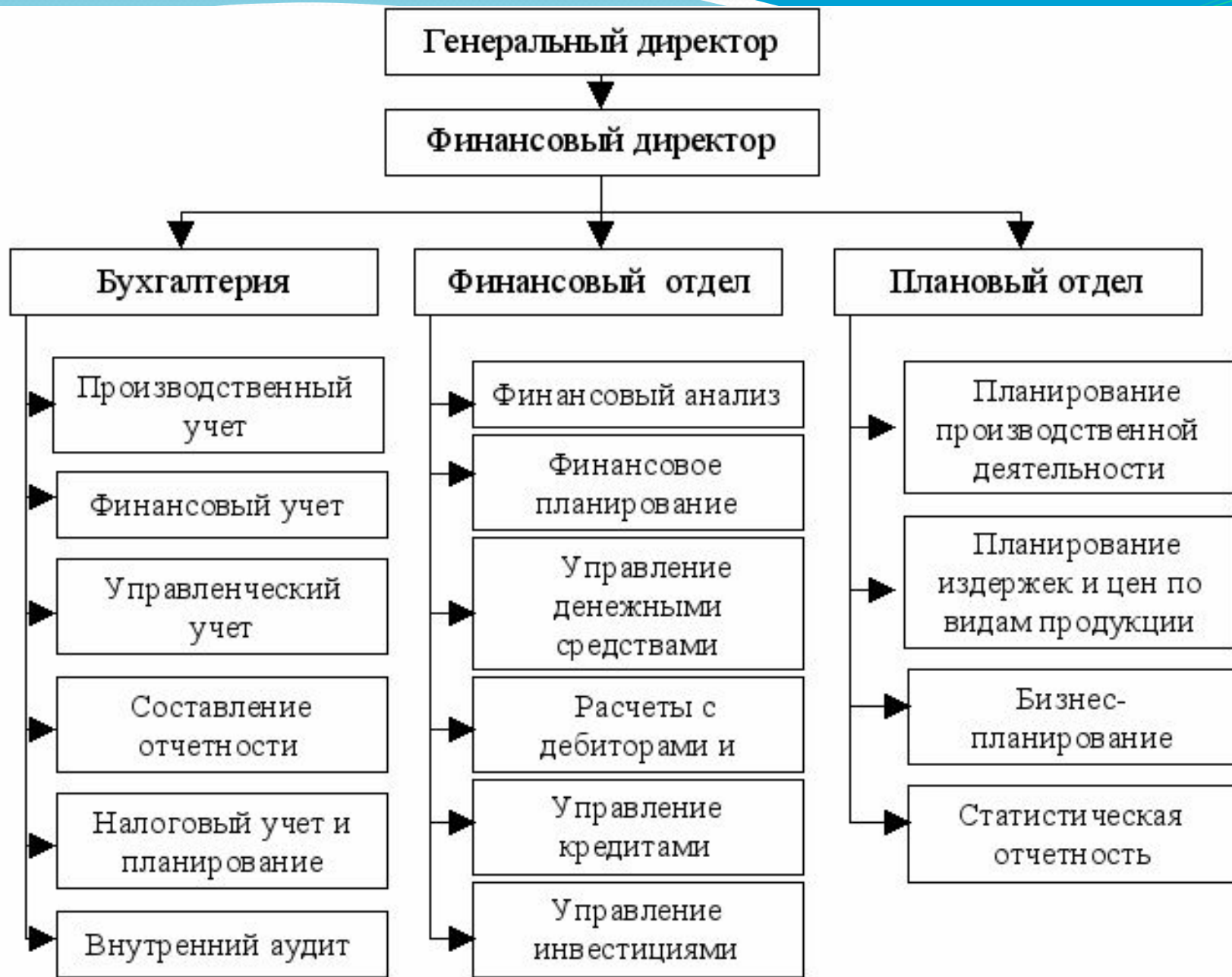
Цеха: препресс, печатный, отделочный

Информационная служба (IT-отдел)

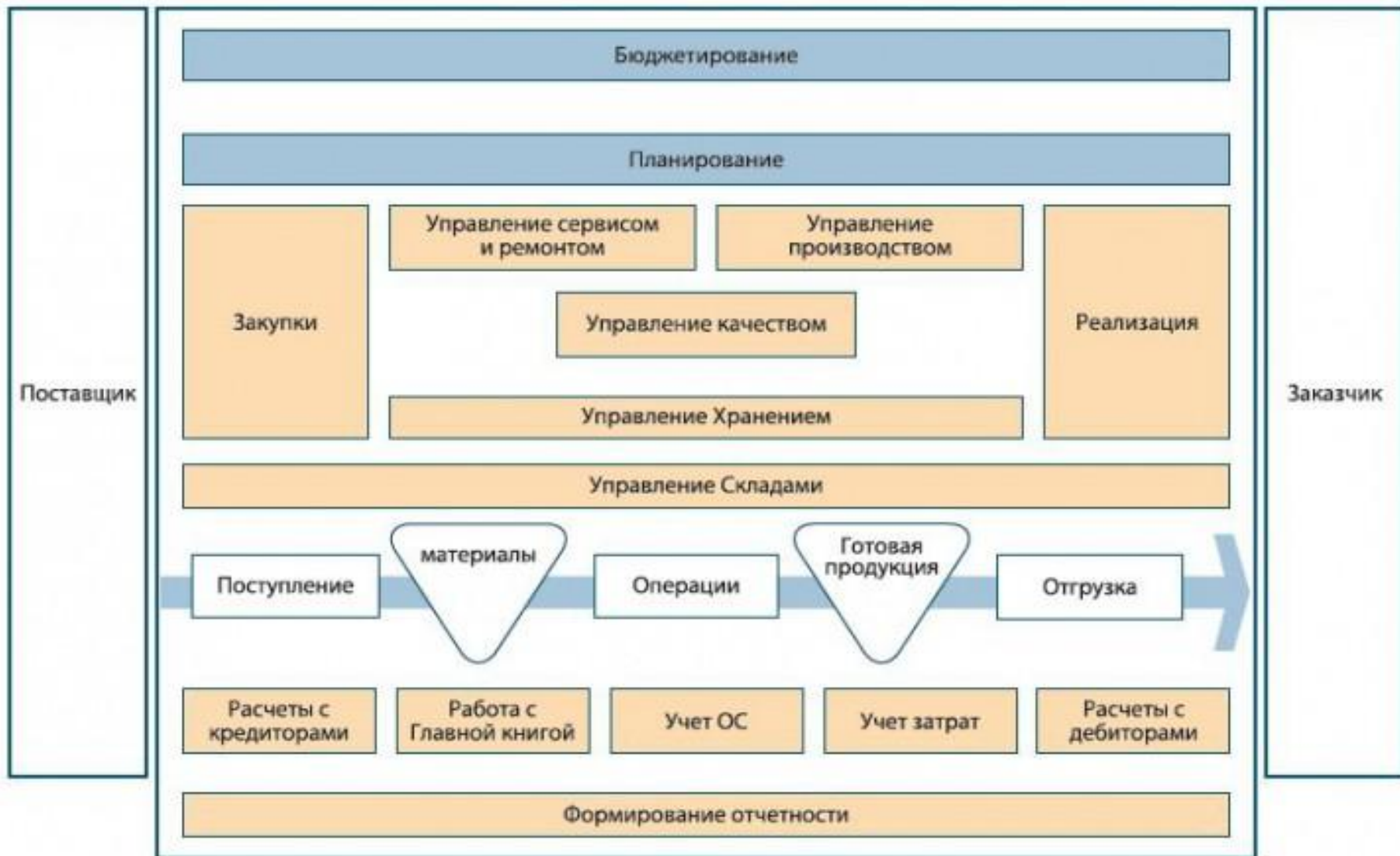
Кадровая служба

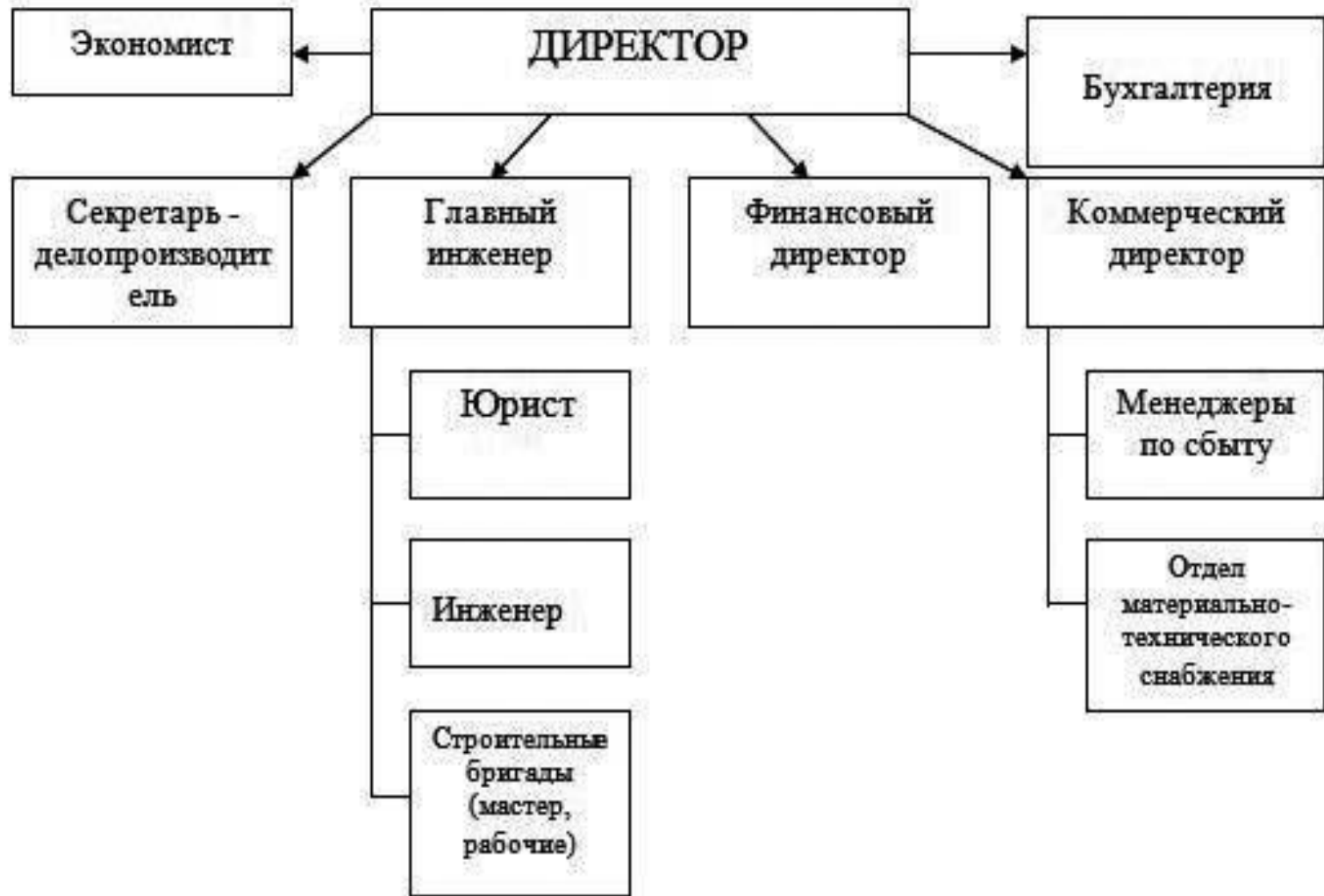
Отдел гл. механика

Склад готовой продукции



# Управление предприятием





**Генеральный директор**

**Главный бухгалтер**

**Главный технолог**

**Коммерческий директор**

**Кладовщик**

**Мастер мясного цеха**

**Мастер холодцового цеха**

**Мастер пельменного цеха**

**Менеджер (4 чел)**

**Грузчик**

**Водитель**

**Фарше-составитель (6 чел)**

**Фарше-составитель (4 чел)**

**Лепщик пельменей (6 чел)**