**21.10.2020.**

Кировское областное государственное профессиональное

образовательное бюджетное учреждение

«Нолинский техникум механизации сельского хозяйства»

(КОГПОБУ «НТМСХ»)

**МДК.04.01. Управление структурным подразделением организации (предприятия)**

***Уважаемые студенты, внимательно изучите тему урока и сделайте краткий конспект и ответить на контрольные вопросы письменно.*** ***Работа с интернет-ресурсами выполняется письменно на отдельных листах (вложите потом в тетрадь***)

**ТЕМА:1. Теоретические основы управления производством.** Понятие и сущность управления. Объективные законы развития управления. Задачи управления, их содержание, связь с другими подразделениями. Системный подход в управлении.

Цель занятия: изучение основных положений, ознакомление с основными  
понятиями и терминами  
Норма времени: 2 часа  
Организация рабочего места: рабочие тетради, ПК  
Задание:

1.Изучить материал по теме.

2. Сделайте краткий конспект и ответить на контрольные вопросы письменно.

3.Отправить выполненную работу на электронный адрес **andrefremov73@mail.ru**

ВОПРОСЫ:

*1****.*** *Важнейшими задачами науки управления?*

*2.Что такое организация?*

*3. основные фазы раз­вития организации?*

*4. Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация?*

**Лекция 1. Теоретические основы управления**

1. Сущность, содержание науки «Управление».

2. Предмет, методы и задачи науки «Управление».

3. Организация как объект науки «Управление».

4. Внешняя и внутренняя среда организации.

**1. Сущность, содержание науки «Управление».**

Понятие «управление» применимо к любым системам - био­логическим, техническим, социальным. Поэтому выделяют три вида управления: в живой природе, технических системах и в об­ществе. Управление процессами, происходящими в живой приро­де, изучается биологическими науками, в неживой - технически­ми, в обществе - общественными с использованием данных дру­гих отраслей знаний.

*Под управлением* любой системой понимается процесс воздей­ствия на нее для поддержания в определенном состоянии или пе­ревода в новое состояние в соответствии с присущими данной сис­теме объективными свойствами и закономерностями.

Наиболее сложным видом управления является **социальное *управление***, то есть воздействие на деятельность людей, объеди­ненных в группы, коллективы, классы с различными интересами. ***Существуют три вида социального управления***: экономическое (производством); социально-политическое (государством); духов­ной жизнью общества.

Управление общественным производством включает процессы управления народным хозяйством, отраслью, регионом, объедине­нием, предприятием и внутри системы каждого уровня. Управле­ние сельскохозяйственным производством - составная часть об­щественного производства, то есть отраслевого управления. В общественном производстве решающая роль принадлежит главной сфере - непосредственному производству. Именно управ­ление этой сферой и является ***объектом науки управления*** сель­скохозяйственным производством.

*Субъектом* управления выступает человек, который обладает необходимыми знаниями и способнос­тями для сознательного определения целей и осуществления про­цессов управления.

Управление производством как специфический вид деятельно­сти - объективный и неизбежный результат превращения инди­видуальных производственных процессов в комбинированный об­щественный труд. С развитием производительных сил общества, сопровождающемся разделением труда, возникла объективная не­обходимость координировать труд людей в масштабе предприя­тия, отрасли экономики, отдельной страны или их сообщества.

Процесс производства сельскохозяйственной продукции представляет собой процесс взаимодействия между управляющей и управляемой системой:

**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ**

Управляющая система

(субъект управления)

Управляемая система

(объект управления)

задания

отчет о выполнении

Норма-тивы, госзаказ

Внеш-няя среда

Инфор-мация

Сущность управления производством в литературе определяет­ся по-разному с позиций философии, политэкономии, кибернети­ки, психологии, права и других наук. Например, отдельные фило­софы рассматривают управление как область целенаправленных организационных мероприятий по практическому использованию объективных экономических категорий и закономерностей. Сам термин «управление» соответствует латинскому «administratio», что в переводе означает «деятельность под (чьим-то) руковод­ством, служба в подчинении».

П. Друкер, ведущий теоретик в области управления и организа­ции, отмечает: «Управление - это особый вид деятельности, пре­вращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенап­равленную и производительную группу. Именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значи­мый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше высококвалифицированных людей, тем в большей мере зависят они от организации». Другой видный специалист в области управления Б. Карлоф отмечает, что управление - это вся дея­тельность, связанная с контролем движения ресурсов. Есть про­стое американское определение управления: «Делать что-либо ру­ками других и приводить их к успеху». Однако следует иметь в виду, что управление производством - особая функция, прису­щая процессу труда как таковому. Любое производство предпола­гает управление средствами труда, которое Ф. Энгельс называл «управлением вещами»: это процесс непосредственного воздей­ствия человека на предмет труда с помощью средств труда. Произ­водство предполагает управление работниками на основе согласо­вания их действий со стороны других работников, которое опре­деляется как «управление людьми» и рассматривается как наибо­лее сложная область человеческой деятельности. Для лиц, обеспечивающих управление людьми, предметом их труда являет­ся информация, а также различные связи и отношения между от­дельными лицами или группами работников, которые выполняют определенные виды деятельности в общественном производстве. В целом управление производством можно охарактеризовать как область трудовой деятельности, направленную на обеспечение со­гласованной и эффективной работы людей с целью выполнения поставленных перед ними задач.

Рассматривая сущность управления производством, Анри Файоль, которого иногда называют «отцом научного ме­неджмента», отмечал: «Управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать: предвидеть - то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать - то есть строить двойной, материальный и соци­альный организм предприятия; распоряжаться - то есть застав­лять персонал надлежаще работать; координировать - то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать - то есть заботиться о том, чтобы все соверша­лось согласно установленным правилам и отданным распоряже­ниям». Таким образом, сущность управления производством зак­лючается в обеспечении целенаправленного, планомерного воз­действия управляющей системы (субъекта управления) на управ­ляемую (объект управления), осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания сис­темы в устойчивом равновесии или переводу ее в новое (желаемое) состояние.

Общество - самоуправляемая система, и ее главным компонентом является человек, точнее, индивидуумы и их различные группы. Человек в обществе не только субъект, но и объект управ­ления, и функции такого управления весьма многообразны. Для этого, в частности, следует:

- определить место каждого человека в общественной системе, его права и обязанности, его социальную роль;

- научить его выполнять свою социальную роль, в том числе обу­чить профессии и навыкам общественной деятельности;

- создать каждому благоприятные условия (прежде всего на ра­боте, а также в быту) для наилучшего выполнения своих обязанно­стей, воздействовать на человека таким образом, чтобы его дела отвечали интересам коллектива и общества в целом;

- эффективно контролировать, как человек выполняет свою роль, при необходимости поправлять его действия, по достоинству оценивать результаты его работы.

**2. Предмет, методы и задачи науки «Управление».**

Известно, что любая наука представляет собой комплекс зна­ний об окружающем мире. По мере их накопления происходит процесс выделения, «отпочковывания» частных наук от более об­щих дисциплин. Именно с этим процессом связано становление самостоятельной науки об управлении.

Условием выделения любой науки является появление своего самостоятельного предмета исследований. Поскольку наука уп­равления как самостоятельная отрасль знаний стала формировать­ся не так давно (часто ее появление связывают с выходом работ Ф. Тейлора), в литературе можно встретить самые различные оп­ределения ее предмета.

Очевидно, следует исходить из того, что объектом и субъектом управления в общественном производстве выступают, прежде всего, люди, которые обеспечивают успех любого дела независимо от уровня развития техники. Между ними в процессе производства складываются определенные отношения, которые принято под­разделять на межличностные, межсистемные и смешанные. В **межличностных** **отношениях** участвуют руководители и исполните­ли, руководители одного уровня, исполнители одного или не­скольких подразделений и т. д. **Межсистемные** **отношения** характе­ризуют взаимодействие не отдельных личностей или групп, а це­лых систем или подсистем различного уровня - от государства и министерства до предприятия, цеха, участка, бригады, звена. **Сме­шанные отношения** формируются между обществом и работника­ми, предприятием и работниками и т. д.

Как и любая другая наука, управление производством имеет свой предмет, теорию, объект и метод познания. Предмет определяет, чем занимается наука, какова сфера ее приложения, т.е. раскрывает те стороны, свойства и отношения объектов, которые ею исследуются с определенной целью в конкретно-исторических условиях.

Профессор Г.И. Будылкин предложил следующее определение: «*Предметом науки управления производством* является совокуп­ность общественных отношений, которые складываются между людьми в процессе управления на разных уровнях и в различных звеньях социально-экономической системы». Наука изучает раз­ные аспекты этих отношений: функции управления как первоос­нову формирования структуры управленческой системы; процес­сы, происходящие в этой системе; методы воздействия на управ­ляемые объекты, взаимодействие субъектов и объектов управле­ния и т. д. Она призвана изучать прежде всего отношения, которые складываются в процессе выработки, принятия и реализации уп­равленческих решений.

Одновременно наука управления изучает технологию управ­ленческого труда, формы и методы работы управленческого аппа­рата, технические средства управления, позволяющие повышать его эффективность.

Для понимания теории управления важно учитывать различие между предметом и содержанием науки. Предмет - это совокуп­ность фактов, явлений, процессов, которые она призвана изучать. Содержание же науки управления, как и любой другой, составляет сумма накопленных к данному моменту систематизированных знаний о предмете, а также сложившиеся направления его изуче­ния. Предмет науки всегда богаче и разнообразнее ее содержания, то есть имеющихся на сегодняшний день знаний.

Систематизация знаний и дальнейшее изучение проблем уп­равления сейчас ведутся в пяти направлениях: общие теоретичес­кие основы управления; организация управления; методы управ­ления; кадры управления и организация их труда; технология и технические средства управления.

В процессе научного познания используются различные мето­ды; они представляют собой совокупность приемов, способов, принципов, с помощью которых достигают результатов исследо­вания. Если предмет науки характеризуется тем, что исследуется, то метод - тем, как этот предмет исследуется.

*Диалектический метод* как основа любых теоретических построений, включает такие приемы, как абстрагирование и обобще­ние, анализ и синтез, индукция и дедукция, выделение ведущего звена, частей и целого, рассмотрение явлений в движении, и т.д. Наука управления производством выработала также *специальные методы исследования*; к ним относятся анкетирование, интервью­ирование, хронография рабочего дня, моментные наблюдения, эксперимент, самообследование, изучение документов. При со­вершенствовании систем управления используются различные приемы анализа и обоснования: системный, сравнительный, ба­лансовый, моделирования, матричный, расчетно-аналитический, регрессионно-корреляционный, экспертно-аналитический, нор­мативный, аналогий и др. Наука управления всегда была тесно связана с практикой. Поэтому при разработке вопросов управле­ния следует шире изучать, систематизировать и обобщать передо­вой опыт руководителей и специалистов, как в своей стране, так и за рубежом.

Управление сельскохозяйственным производством имеет свои особенности, которые должны учитываться при решении любых конкретных вопросов. Во-первых, в сельском хозяйстве земля вы­ступает как основное средство производства. Во-вторых, для дан­ной отрасли характерна территориальная рассредоточенность, что нередко требует построения органов управления по территориаль­но-производственному принципу и предоставления им большей, чем в других отраслях, оперативно-хозяйственной самостоятель­ности. В-третьих, разнообразие природно-экономических усло­вий, сезонный характер производства и необходимость работать с живыми организмами (растениями и животными) требует четкой согласованности между подотраслями и службами АПК. В-четвер­тых, на построение органов управления большое влияние оказы­вает многообразие форм собственности. В-пятых, объективные различия в образе жизни в городе и деревне требуют своеобразного решения многих вопросов управления, в том числе связанных с социальной сферой.

Наука управления развивается на стыке экономических, право­вых, социологических, технологических наук, философии, психо­логии, математики, теории исследования операций, педагогики и др., но отнюдь не является «наукой наук». Она имеет вполне конкретную задачу - изучать систему управления производством, не рассматривая вопросы, относящиеся к компетенции других дис­циплин. Так, она не изучает планирование, учет или финансы, но для нее важно понять, как взаимодействуют эти важнейшие инст­рументы бизнеса в системе управления предприятием. Науку уп­равления в этом смысле можно назвать наукой о процессах управ­ления, так как такие процессы не изучаются ни в одной из иных наук. Ее также можно отнести к типу интегральных, многоаспект­ных дисциплин. Однако, учитывая, что здесь мы рассматриваем исключительно управление производством, ее можно характери­зовать как одну из экономических наук.

*Важнейшими задачами науки управления* применительно к сельскохозяйственному производству являются:

- разработка организационных структур управления АПК с уче­том развития различных форм хозяйствования;

- совершенствование системы внедрения достижений науки и передового опыта, управления качеством продукции, природо­пользованием и охраной окружающей среды;

- развитие демократических начал управления на разных уров­нях, научно обоснованное разграничение прав, обязанностей и ответственности между государственными, хозяйственными и об­щественными органами управления АПК;

- совершенствование организации управленческого труда и его материального стимулирования;

- обобщение передового опыта управления сельскохозяйствен­ным производством;

- обоснование кадровой политики, развитие форм и методов подготовки и переподготовки кадров;

- разработка методов оценки работы предприятий, объединений, ассоциаций, организаций и других формирований АПК и т. д.

**3. Организация как объект науки «Управление».**

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда "менед­жмент" как наука выделился в самостоятельную область зна­ний, слово "организация" стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). Т.е. под "организацией" следует понимать предприятие, фирму, учреж­дение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия "***организация***" можно выделить следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотноше­ний, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), ко­торую принимают как общую все члены данной группы;

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, ***организация*** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей и объединяется намеренно вышестоящими официальными органами для решения конкретных задач.

Люди вступают в организацию с целью добиться достижения своих потребностей (амбиций), религиозных, бытовых и т.д. считая, что организация - это наилучший путь их решения. Организация должна стремиться к достижению не только своих целей, но и целей её членов, иначе она потеряет своих членов и разрушится. Вступая в организацию, личность жертвует частью своей свободы в обмен на удовлетворение своих потребностей, поэтому термин «организация» означает компромисс между личной независимостью и достижением целей.

**Концепция жизненного цикла организации.** "Жизнь" орга­низации подобна жизни человека, времени существования лю­бого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и осо­бенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, рас­цвета вплоть до прекращения существования или коренной мо­дернизации. Существует ***пять основных фаз раз­вития организации***, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда:

**Фаза 1** - рождение организации. Для нее характерны: оп­ределение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная зада­ча - выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли.

**Фаза 2** - детство и юность. Отличительные особенности: главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача - укрепление и захват своей части рынка; организация труда - планирование прибыли; увеличение жалования и заслуг.

**Фаза 3** - зрелость. Главная цель - систематический, сба­лансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децен­трализованное руководство); основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных ин­тересов; организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

**Фаза 4** - старение организации. По сути, это высшая сту­пень ее зрелости. Главная цель в развитии организации - сохранить достигнутые результаты (остаться на "завоеванных" позици­ях); в области руководства эффект достигается за счет коор­динации действий; основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

**Фаза 5** - возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем фун­кциям; ее рост - за счет коллективизма; главная задача - омолаживание; в области организации труда - внедрение НОТ, коллективное премирование.

*Общие характеристики организаций*. Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и про­цедур и т.п.). Вместе с тем они имеют общие для всех орга­низаций характеристики:

**1. Ресурсы.** Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы - это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

**2.** **Зависимость от внешней и внутренней среды.** Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

***3. Разделение труда.*** Разделение труда на составляющие компоненты – *горизонтальное разделение*. Классическое разделение труда в организации – производство, маркетинг, финансы, кадры. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, то для координации работ проводится *вертикальное разделение*, которое и составляет сущность управления. При этом в крупных организациях чётко определяется круг обязанностей каждого управленческого работника. В результате образуются уровни управления или иерархия.

**4. Внешняя и внутренняя среда организации.**

Различают факторы внешней и внутренней среды организации.

**Внешняя среда организации*.***

Поскольку от руководителя зависит будущее организации, он должен уметь выявлять существенные факторы, окружающие организацию, т.к. организация – открытая система, зависящая от внешнего мира в отношении ресурсов. К внешней среде относятся такие элементы как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики ресурсов (финансовых, трудовых, энергетических, сырья и т.д.).

Один из способов определения окружения и облегчения учёта его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: прямого и косвенного воздействия. К факторам (среде) прямого воздействия относят факторы, которые непосредственно влияют на операции организации. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них (состояние экономики, НТП, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и т.д.).

***Сфера прямого воздействия:***

***Поставщики ресурсов.*** Зависимость между организацией и сетью поставщиков – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Поставщик может быть один или несколько. Лучше иметь дело с несколькими поставщиками, чтобы не попадать в кабальную зависимость. Японцы считаются создателями методов ограничения запасов материалов (точно в срок). Такая система позволяет снижать себестоимость продукции за счёт уменьшения количества складских помещений для хранения запасов, но требует более тесного взаимодействия производителя и поставщика.

***Потребители.*** Многие считают, что единственная цель бизнеса – создавать потребителя. Значение потребителей для бизнеса понятно – от потребителя зависит выживание организации. Потребители, решая какие товары и по какой цене для них они желательны, влияют на выживание организации, и её взаимодействие с поставщиками ресурсов.Однако некоммерческие и государственные организации тоже имеют потребителей. Например, правительство и его аппарат существует только для обслуживания граждан.

***Конкуренты*** – внешний фактор, значение которого невозможно оспаривать. Во многих случаях конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и по какой цене. Объектами соперничества являются не только потребители, но и ресурсы.

***Законы и государственные органы.*** Каждая организация имеет определённый правовой статус. Состояние законодательства часто характеризуется не только сложностью и подвижностью, но и неопределённостью. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требование органов государственного регулирования.

***Среда косвенного воздействия:***

***Технология*** – является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Чтобы сохранить конкурентоспособность продукции все организации вынуждены своевременно использовать новейшие технологические разработки, от которых зависит эффективность их деятельности.

***Состояние экономики*** может сильно повлиять на возможность получения капитала организацией для своих нужд, на решение делать займ (при ожидании инфляции) или уменьшать запасы готовой продукции (при появлении трудностей сбыта).

***Социокультурные факторы*** – это установки, жизненные ценности и традиции в среде обитания организации. Они влияют на цены за продукцию или услуги. Например, многие предпочитают платить больше за товар с этикетками престижных организаций, - считается, что это придаёт им дополнительный вес в обществе.

***Политические факторы.*** Политическая обстановка влияет на настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогооблажение доходов, стандарты на безопасность, чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и др. факторы.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

**Внутренняя среда организации**

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представля­ют собой созданные людьми системы, то их внутренние факто­ры в основном являются результатом управленческих решений. По сути, это хозяйственный организм организации, ее структура.

Основные составляющие внутренней среды организации, требующие внимания руководителя, это: цель, структура, задачи, технология и люди.

***Цели*** *организации*. Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

Цели - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к до­стижению которой стремятся все члены трудового коллектива. Но на практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют **сложными организациями**.

Структура организации - это логические взаимоот­ношения уровней управления и функциональных облас­тей, построенные в такой форме, которая позволяет наи­более эффективно достичь целей организации.

Задача - это предписанная работа или ее часть (опе­рации, процедуры), которая должна быть выполнена за­ранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой орга­низации каждой должности предписан ряд задач, которые рас­сматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология - это сочетание квалификационных навы­ков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и со­ответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение зада­чи предполагает использование конкретной технологии.

*Люди (трудовые ресурсы)*. Это пятый и наиболее значи­мый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджмен­те все внутренние элементы никогда не рассматриваются изо­лированно друг от друга. Изменения одного из названных эле­ментов будут в определенной мере влиять на все остальное.

**Структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях, классификация.**

Структура системы (организации) характеризуется составом её элементов, их свойствами, а также совокупностью связей и отношений между ними.

Каждый элемент системы управления и производства, если его рассматривать в отдельности, имеет свою структуру (структура информации, структура технических средств управления, структура основных производственных фондов и т. д.).

Структура предприятия представляет собой синтез структуры производства и управления. Все структуры в организации делятся на 3 группы: производственные, организационные и управленческие.

Под ***производственной структурой*** понимают количественный состав и пропорции в главных, дополнительных отраслях предприятий и формы взаимосвязи между ними. Её элементами являются отрасли «растениеводство» и «животноводство», подсобные и перерабатывающие производства.

***Организационная структура*** – это определённая совокупность хозяйственных подразделений предприятия (производственных, вспомогательных, хозяйственного и культурно-вспомогательного назначения). В организациях со сходной производственной структурой – обычно разные организационные структуры.

***Структура управления*** – совокупность работников управления отдельных служб, подразделений, а также определённый порядок их соподчинения и взаимосвязи по вертикали и горизонтали. Структура управления – зеркальное отражение организационной структуры.

Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления и штатном расписании. В схемах отражается состав структурных звеньев, их подчинённость и внутренняя связь. В штатном расписании регистрируется численный, профессиональный состав работников в каждом подразделении с указанием должностного оклада. Структура управления предопределяет эффективность функционирования системы управления и производства, поэтому её рациональному формированию, отражающему цели производства, должно уделяться повышенное внимание со стороны руководства организации. Структура управления выступает как важный фактор совершенствования хозяйственного механизма и, при малейших сбоях в деятельности организации, должен решаться вопрос о её реорганизации таким образом, чтобы она отвечала следующим принципам:

* демократического централизма;
* оптимальной звенности;
* чётких должностных инструкций;
* адаптивности;
* экономичности.

В идеале, кратность реорганизации структур управления в лучших предприятиях должна составлять один раз в полугодие, в хороших – раз в год, но не реже одного раза в три года.

Структуры управления классифицируют в зависимости от характера и целей исследования:

* по типу ступенчатости выделяют двух-, трёх-, четырёх- и т.д. ступенчатые структуры;
* в зависимости от характера взаимоотношений и связей между звеньями и работниками при однотипной структуре управления структуры делятся на: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные) и матричные;
* согласно особенностям построения и принципам организации производства определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

С разной степенью точности структуры управления относятся к двум типам: механическим и органическим. В основе деления – соотношения внутренних компонентов:

1. *сложность* – степень дифференциации видов деятельности управления по вертикали и горизонтали. Чем больше подразделений – тем сложнее структура и она ближе к механической;
2. *формализация* – степень однородности управленческих правил и процедур. Большое их количество – характерный признак механических структур;
3. *централизация* – уровень принятия управленческих решений. Выше уровень – выше централизация – структура ближе к механической;

У механических структур жёсткая иерархия управления (стиль управления – ближе к авторитарному). У органической – структура гибкая, адаптивная (стиль руководства – демократический или либеральный). Органические структуры делятся на группы:

* проектные (адхократические) – программно-целевые, матричные;
* новые (современные) – венчурные, бизнес-центры, модульные, конгломераты.

Термин структура означает «совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующие систему, как нечто целое».

Структура объединяет человеческие и материальные ресурсы, упорядочивает связи между ними. Все структуры независимо от их размера имеют одно общее свойство – они формируются для достижения цели предприятия.

Составная часть любой структуры в управлении называется ***элементом***.

Элемент – человек, группа, звено, организация.

В структуре управления организацией выделяются следу­ющие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

***Звено*** – организационно обособленный орган с определенными функциями. К звеньям управленияотносятся структурные подразде­ления, а также отдельные специалисты, выполняющие соответ­ствующие функции управления либо их часть. К звеньям уп­равления следует относить и руководителей, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких струк­турных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающи­еся между отделами связи носят горизонтальный характер.

***Под уровнем управления*** понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии; менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих зве­ньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

***Иерархия*** – расположение частей структуры от высшей к низшей ступени.

*Высший уровень (ступень) иерархии* – над которой нет руководителя.

*Низший уровень (ступень) иерархии* – после которой идут разовые исполнители.

*В зависимости от характера связей между подразделени­ями организации различают следующие типы структур управления:* линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

*Линейная структура управления.* Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единона­чальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и со­средоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчи­ненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый их которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает реше­ния, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения пере­даются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, на­чальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руково­дителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непос­редственного начальника, поскольку тот другой - начальник "моего" начальника.

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функци­ональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

*Преимущества л***инейной структуры управления***:*

1) единство и четкость распорядительства;

2) согласованность действий исполнителей;

3) простота управления (один канал связи);

4) четко выраженная ответственность;

5) оперативность в принятии решений;

6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

*Недостатки л***инейной структуры управления***:*

1) высокие требования к руководи­телю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;

2) отсутствие звеньев по планирова­нию и подготовке решений;

3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;

4) затруднительные связи между инстанциями;

5) концентрация власти в управляющей верхушке.

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

*Функциональная структура управ­ления.* Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного уп­равления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на вы­полнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному кри­терию. Отсюда и название - функциональная структура управ­ления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества **функциональной структуры управления:**

1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

2) освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;

3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки **функциональной структуры управления:**

1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;

2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

3) появление тенденций чрезмерной централизации;

4) длительная процедура принятия решения;

5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-фун­кциональными структурами.

**Линейно-функциональная (штабная) структура уп­равления***.* При такой структуре управления всю пол­ноту власти берет на себя линейный руководитель, возглав­ляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих реше­ний, программ, планов помогает специальный аппарат, со­стоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

В данном случае функциональные структуры подразделе­ния находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руко­водителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредствен­но через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура вклю­чает в себя специальные подразделения при линейных руково­дителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои по­ложительные моменты и недостатки.

Преимущества *линейно-***функциональной структуры управления:**

1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение главного линейного руководителя от глубокого анализа проблем;

3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки *линейно-***функциональной структуры управления:**

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействиямежду производственными отделениями на горизонтальном уровне;

2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

*Матричная структура управления.* Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-це­левой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение опреде­ленной целевой задачи, в решении которой участвуют все зве­нья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой про­граммы. При этом руководители программы несут ответствен­ность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации. НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В установившуюся линейно-функцио­нальную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отноше­ния, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально на­значенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное до­стижение ее целей. При этом руководители высшего уровня ос­вобождаются от необходимости принимать решения по теку­щим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. за­метно повышается роль руководителей специализированных под­разделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы, проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в ос­новном определяет, что и когда должно быть сделано по кон­кретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества матричной **структуры управления:**

1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;

2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами;

3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;

4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;

5) усиление контроля за отдельными задачами проекта;

6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;

7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Недостатки матричной **структуры управления:**

1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение;

2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ;

3) необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям;

4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

Создание матричной структуры управле­ния организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных из­делий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффек­тивности производства.

Согласно особенностям построения и принципам организации производства определяют отделенческие (территориально производственные), цеховые (отраслевые) и комбинированные структуры управления.

**Отделенческая структура управления.**

Отделенческая структура характеризуется производственно-территориальным принципом организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении, производственном участке) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. В каждом отделении имеется по 3-5 полеводческих бригад, 3-5 животноводческих ферм и т.д.

В крупных отделениях по специализированным функциям управления руководство осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтера…

Схема управления:

директор → управляющий → бригадир → звеньевой → рабочий

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевой структурой производства и значительной территориальной разобщенностью. Для нее характерна линейно-функциональная система отношений. При этом на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб, работники которых реализуют свои рекомендации через линейных руководителей и специалистов отделений.

**Отраслевая структура управления.**

Рост функциональных служб и числа отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю хозяйства, приводит к значительному превышению норм управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения управляющих (руководителю и функциональным специалистам) порождает безответственность в процессе управления и другие недостатки. Поэтому с углублением специализации, росте концентрации производства происходит усиление внутриотраслевых связей при ослаблении связей между отраслями по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие отраслевой принцип организации производства и управления, при котором одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта (или части его), независимо от территориального расположения, объединяются в одно подразделение (цех).

Размер цеха и степень однородности производимого в нем продукта зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации.

При крупных размерах производства и высоком уровне концентрации цеха могут быть узкоспециализированными (овощеводства, птицеводства, свиноводства, садоводства). В организациях развивающих несколько отраслей в сравнительно небольших размерах (незначительно больше, чем при отделенческой структуре управления) – цеха объединяются по отраслям (растениеводство, животноводство, механизации и т.д.).

***Достоинства*** отраслевой структуры управления:

* Руководители цехов (главные специалисты) – профессионалы, мастера дела, повышают качество управления;
* Упрощается структура и сокращается аппарат управления;
* Повышается оперативная самостоятельность подразделе-ний;
* Усиливается принцип единоначалия (руководитель хозяйства – руководитель цеха – руководитель бригады);
* Упрощается планирование и контроль;
* Создаются оптимальные условия для внедрения передового опыта.

***Недостатки:***

* Ослабляются связи между отраслями хозяйства.
* Теряются приоритеты организации ради мелких, ведомственных целей.

**Комбинированная структура** – животноводство функционирует по отраслевой структуре управления, растениеводство и все остальное производство – по отделенческой структуре управления.

**Проектные и венчурные структуры.**

***Проектная структура*** (программно-целевая) – временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Иногда в организации речь идет о крупных проектах, требующих для их реализации больших материальных ресурсов и высокого профессионализма, которыми руководитель и специалисты организации не обладают или не имеют времени для их решения. В этом случае и образуется данная структурная группа. Ее члены – высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Нередко такая структура называется адхократической (т.е. специальной, созданной для данной цели). Таким путем создавалась в США атомная бомба (проект Манхеттен). Когда проект завершен группа распускается.

Особенностью указанной структуры является установление более тесных и дружеских связей в группе, чем в обычном коллективе. Профессиональные и человеческие отношения формируются в группе так, чтобы каждый член группы приносил наибольшую отдачу (пользу).

Особенность деятельности группы состоит в том, что её члены подчиняются одновременно двум руководителям – проекта и подразделения, в рамках которого эта группа работает.

***Венчурные и инновационные*** структуры характерны для «рискованных» предприятий (дел), связанных с разработками принципиально новых технологий, товаров, услуг. Их особен-ности:

* Рисковый бизнес, т.е. предприниматель выбирает новый, никем не разработанный проект, рискуя своими или взятыми взаймы финансовыми средствами. В случае успеха – сверхвысокая прибыль, неудачи – крах, разорение.
* Разработка и доведение продукта до выпуска происходит в 2-3 раза быстрее, чем в обычной организации за счёт собранности, целевой направленности маленького коллектива (2-3 человека) и специфическим подходам структуры к выбору объекта. В венчурных организациях разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу.
* Венчурная организация обладает большой маневренностью, т.к. имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.
* Венчурные специалисты обладают такими чертами, как: предприимчивость, напористость, смелость, азартность в рисках и борьбе с конкурентами.

Отдача от успешных венчуров настолько велика, что руководители больших организаций в Японии ищут в них союзников, заключают договора-заказы на выполнение инновационных проектов, оказывают финансовую помощь и, нередко, создают внутри своей организации соответствующие инновационные подразделения.