

Тема 3.
**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
СТРУКТУРА И
ПРИНЦИПЫ
УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Структура управления предприятием характеризуется такими понятиями как элементы, связи и уровни.

Элементы – это различные звенья, службы, и работники, выполняющие те или иные функции управления.

Связи – это отношения между элементами управления: *горизонтальные* (носят характер согласования) и *вертикальные* (носят характер подчинения) связи.

Вертикальное разделение труда вызывает *иерархию управленческих уровней*: *технический уровень* (в сфере производства); *управленческий уровень* (управление и координация внутри организации) и *институциональный уровень* (разработка долгосрочных планов).



Рис. 1 Пирамида уровней управления

Производственная структура управления

- это количественный состав и пропорции в главных, дополнительных и вспомогательных отраслях предприятия и система взаимодействия между подразделениями предприятия, обусловленная сложившимся разделением и кооперацией труда.

Элементами структуры сельскохозяйственных предприятий являются отрасли растениеводства, животноводства, а также подсобные и перерабатывающие производства. С изменением специализации предприятия меняется его производственная структура, состав функциональных служб и численность работников в них.

Организационная структура управления

- это совокупность подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производств; логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, построенное в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей.

Последовательность формирования:

1. Разделение всего объема работ на *специализированные задачи.*
2. Группировка этих задач с целью определения *функциональных видов работ.*
3. Формирование на основе функциональных видов деятельности специальных подразделений и закрепление за каждым видом работы специалистов (*горизонтальное специализированное разделение труда*).
4. Делегирование полномочий и распределение ответственности.
5. Определение числа уровней в *иерархии управления.*

Различают следующие виды организационных структур:

- **Бюрократические (механистические).**

Характеризуются: высокая степень разделения труда; развитая иерархия управления; наличие правил и норм поведения персонала; подбор кадров в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Типичны для государственных предприятий в плановой экономике.

- **Дивизиональные.**

Организованы по принципу отделений. *Преимущества* – более эффективная реакция на изменение факторов внешней среды. *Недостатки* – относительное увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же работ по группам.

- **Программно-целевые**

Призваны организационно обеспечить реализацию стратегических планов.

- **Сетевые** – комбинация «низового» принятия решений, открытого информационного обмена и размытых формальных линий подчиненности.

Бюрократические (механистические) организационные структуры управления

Различают:

- 1. Линейную структуру** – каждый исполнитель имеет только одного начальника. *Преимущества* – ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий, возможность поддерживать дисциплину. *Недостатки* – отсутствие функциональных специалистов, наличие неполной и надежной информации на различных уровнях управления, руководство должен быть компетентным во всех вопросах.



Бюрократические (механистические) организационные структуры управления (продолжение)

Различают:

2. **Функциональная структура** – каждый исполнитель может иметь нескольких руководителей. *Преимущества* – эффективность управления возрастает за счет появления специализированных отделов по конкретным областям знаний. *Недостатки* – увеличение отделов усложняет процесс управления.



Бюрократические (механистические) организационные структуры управления (продолжение)

Различают:

3. **Линейно-функциональные структуры** – сочетание первых двух структур. Наибольшее распространение получила линейно-штабная структура- линейная структура подкрепляется вспомогательными службами – штабами, где сосредотачиваются специалисты по важнейшим проблемам

Преимущества – позволяет устранять недостатки первых двух структур.

Недостатки – штаб непомерно начинает увеличиваться в размере и отрываться от проблем, актуальных для исполнителей.



Дивизиональные организационные структуры управления

Различают:

1. **Продуктовые структуры** – полномочия по производству и реализации одного продукта передается одному руководителю. Используются фирмами при резком расширении ассортимента производимой и реализуемой продукции: *дивизионально-продуктовая структура*. Такая организационная структура более успешна в производстве и реализации новой продукции.

2. **Структура, ориентированная на потребителя** – ориентирована на отдельных крупных групп потребителей.

3. **Региональная структура** – организационная структура формируется по территориальному принципу. Применяется при больших географических зонах.

Програмно - целевые организационные структуры управления

Различают:

Адаптивные структуры – модифицируемые в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями самой фирмы. Используется при коротком жизненном цикле продукции и сфере деятельности, требующем обширных научных исследований и технических разработок. Виды:

Структуры, ориентированные на нововведения – поиск новых возможностей в производственной и коммерческой деятельности. Предполагает формирование двух групп: группа нововведений (генерирование новых идей) и группа текущей деятельности (реализация проекта).
Недостаток: дублирование ресурсов в двух группах, возможная несогласованность их деятельности.

Програмно - целевые организационные структуры управления (продолжение)

Различают следующие виды адаптивных структур управления:

1. **Проектная структура** – используется с оперативно обновляющимся ассортиментом продукции. Деятельность рассредоточивается по двум группам – развития (стратегическое планирование, обеспечение ресурсами и кадрами) и проектная. **Преимущества:** динамичность стратегии, гибкость и подвижность структуры, производственно-оперативная маневренность. Оправдана для краткосрочных проектов 3-6 месяцев.

2. **Матричная структура** – комбинация проектной структуры с функциональной. Управляющий проектом решает, что и когда должно быть сделано, а функциональный менеджер – кто и каким образом будет выполнять эту работу. Такая структура эффективна на крупных фирмах. **Преимущества:** позволяет одновременно решать технологические проблемы и не упускать из виду коммерческие интересы. **Недостатки:** потенциально конфликтный между горизонтальными и вертикальными связями.

3. **Конгломерат** – в разных подразделениях одного предприятия используются разные структуры управления. Руководство конгломерата дает каждой фирме возможность самой выбрать организационную структуру.

Сетевые организационные структуры управления

Такая организационная структура возможна, когда:

- ❖ специалисты функциональных уровней способны принимать самостоятельные решения;
- ❖ решение принимается на уровне управления, где происходит действие;
- ❖ на место формальных отношений «начальник – подчиненный» приходят информационные взаимосвязи.

Влечет за собой широкую децентрализацию ответственности, что требует систематического повышения квалификации сотрудников, культуры и компетенции взаимодействия. В сети нет полного отказа от иерархического контроля. Сетевые организации не могут существовать без готовности персонала к добровольному сотрудничеству, соответствующих стимулов, доверия и знаний.

**Тема 4. СУЩНОСТЬ И
ЗНАЧЕНИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**





Предприниматель в средние века отвечал за выполнение государственного проекта, так же их называли антрепренёрами ([фр. entrepreneur](#) — предприниматель) — менеджер или предприниматель в некоторых видах искусства, содержатель либо арендатор частного зрелищного предприятия (театра, цирка и др.) — антрепризы. За рубежом антрепренёры именуются: *менеджер* (в Англии), *импресарио* (в Италии), *продюсер* (в США).



В России предпринимательство было ещё в Киевской Руси - купечество, а затем промышленники.

В современной России данная сфера деятельности регулируется Предпринимательским правом. **26 мая отмечается День российского предпринимательства.**

На современном этапе предпринимательство в России, как крупное, так и мелкое, сталкивается со значительными трудностями и со значительным риском (передел собственности, рейдерство, коррупция в России и пр.).

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ является самостоятельная, осуществляемая на свой риск **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

В русском языке слова *предпринимательство* и *бизнес* используются как синонимы. **БИЗНЕС** (англ. *business* — «дело», «предприятие») или **ПРОМЫСЕЛ** — деятельность, направленная на получение прибыли; любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды.

Признаки:

1. характеризуется самостоятельностью: имущественную и организационную
2. сопряжена с риском
3. направлена на систематическое получение прибыли
4. прибыль извлекается субъектами от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.
5. осуществляется лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке, ст. 2 ГК РФ
6. профессионализм - ведение деятельности людьми, имеющими определенную квалификацию или информацию, необходимую для принятия и реализации решений.
7. новаторский, инновационный характер

Принципы:

- 1. свободы*** означает право начинать и вести свое дело в любой сфере предпринимательства, в любой из предусмотренных законом организационно-правовых форм, с использованием любых (не изъятых из оборота) видов имущества и т.д.
- 2. признание многообразия и юридического равенства форм собственности*** законодательством не устанавливаются какие-либо привилегии и ограничения для тех или иных форм собственности государственной, муниципальной или частной
- 3. единого экономического пространства***, т.е. "свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств" на всей территории РФ
- 4. свободы конкуренции и ограничения монополистической деятельности*** - не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию
- 5. государственного регулирования.*** Основная цель государства видится в достижении баланса частных интересов предпринимателей и публичных интересов государства и общества в целом.
- 6. законности*** является общеотраслевым, и воплощение его в жизнь - основа построения правового государства.

Преимущества:

- 1) гибкость в принятии решений;
- 2) заключение договоров с лично знакомыми;
- 3) большой стимул, высокая мотивация к труду;

...

Недостатки:

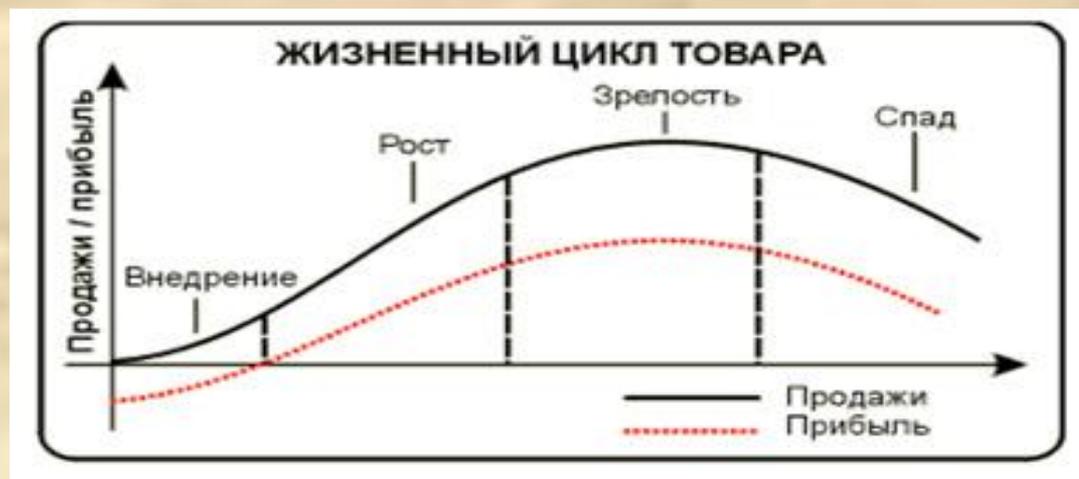
- 1) ограниченность финансовых ресурсов;
- 2) невозможность крупных поставок продукции;
- 3) низкая конкурентоспособность;
- 4) ограниченность числа работников - трудно осуществить подмену, предоставлять отпуск, ...
- 5) овладение обширным спектром профессий
- 6) необходимость консультационных слуг;
- 7) имущество формируется за счёт собственных источников, имущественный пай вносится в денежном или натуральном выражении;
- 8) в сельскохозяйственном - трудность в получении земли (получает землю от государства в размере земельной доли в этом регионе бесплатно, дополнительно может купить взять в аренду, предельный уровень установлен в каждом регионе в соответствии со специализацией).

ТОВАР - продукт труда, имеющий стоимость и распределяющийся в обществе путём обмена, купли-продажи; предмет сделок между продавцом и покупателем.

Свойства товара (виды стоимости):

- * трудовая;
- * меновая
- * потребительская





	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Товар	Уникальный, предложение базового товара	Поиск лучшего продукта из множества. Продвижение торговой марки:	Диверсификация и борьба торговых марок	Уход "слабых" торговых марок
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Затраты в расчёте на одного покупателя	Большие	Средние	Низкие	
Покупатели	Новаторы	Раннее большинство	Позднее большинство	"Увальни"
Количество конкурентов	Небольшое	Растущее	Стабильное, намечается тенденция к снижению	Убывающее
Возможная ценовая политика (соотношение цены и качества)	Быстрое (глубокое) проникновение на рынок, "Снятие сливок"	Завышенная цена	Премиальные наценки, доброкачественность, показной блеск	Низкая стоимость, скидки и систематическое снижение цен
		При олигополии - цены соответствуют конкурентам		
Прибыль	Отрицательная	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Цели маркетинга	Создание осведомленности о товаре и стимулирование пробных покупок	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли при сохранении доли рынка	Уменьшение расходов и извлечение оставшейся прибыли
Стимулирование	Информирование о лидерстве, обеспечение первичного спроса, акцент на ранних потребителей	Информирование и убеждение, обеспечение высокой степени удовлетворенности и лояльности потребителей		Убеждение и напоминание, ремаркетинг, улучшение обслуживания

Субъекты - физические и юридические лица, участвующие в предпринимательской деятельности:

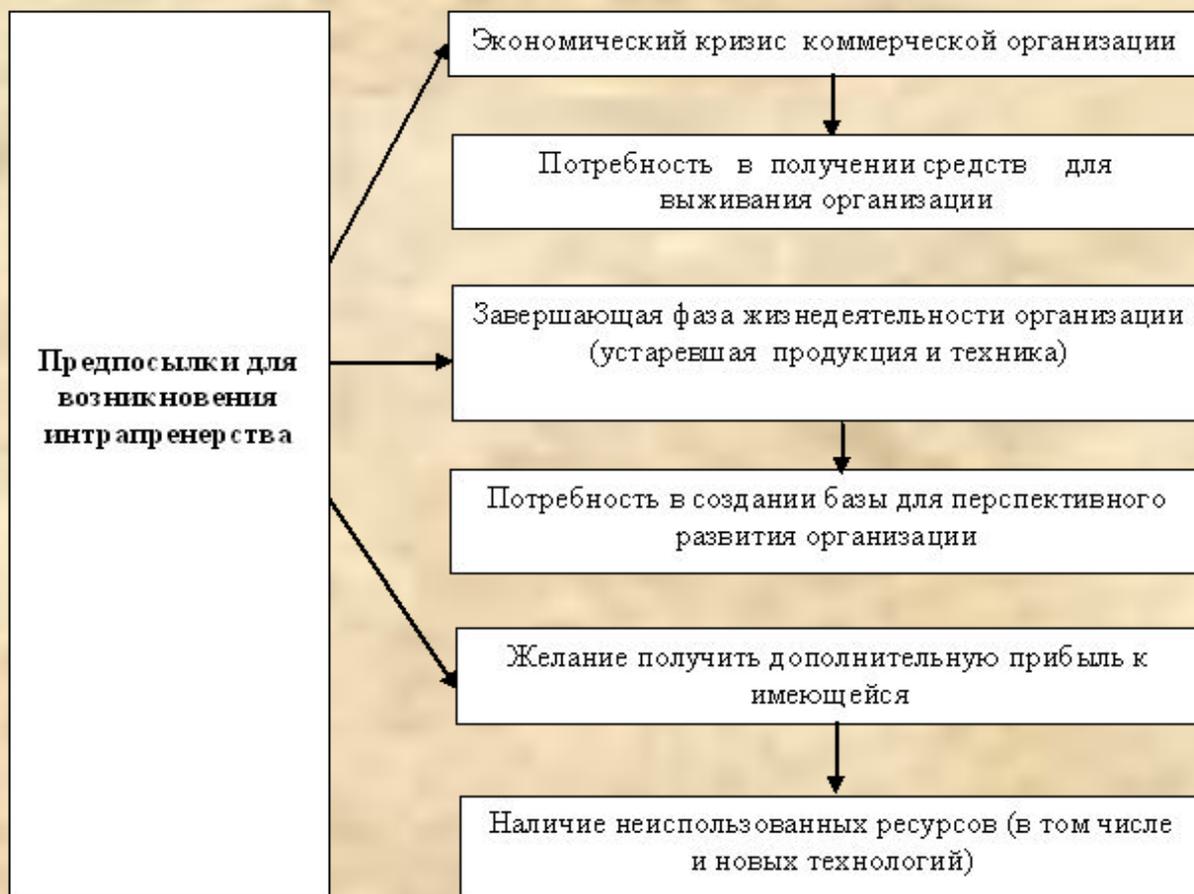
- сами предприниматели, их союзы и ассоциации
- государственные и муниципальные органы
- наёмные работники, работающие контрактной или иной основе и их профессиональные союзы
- индивидуальные и коллективные потребители товара, их союзы и ассоциации

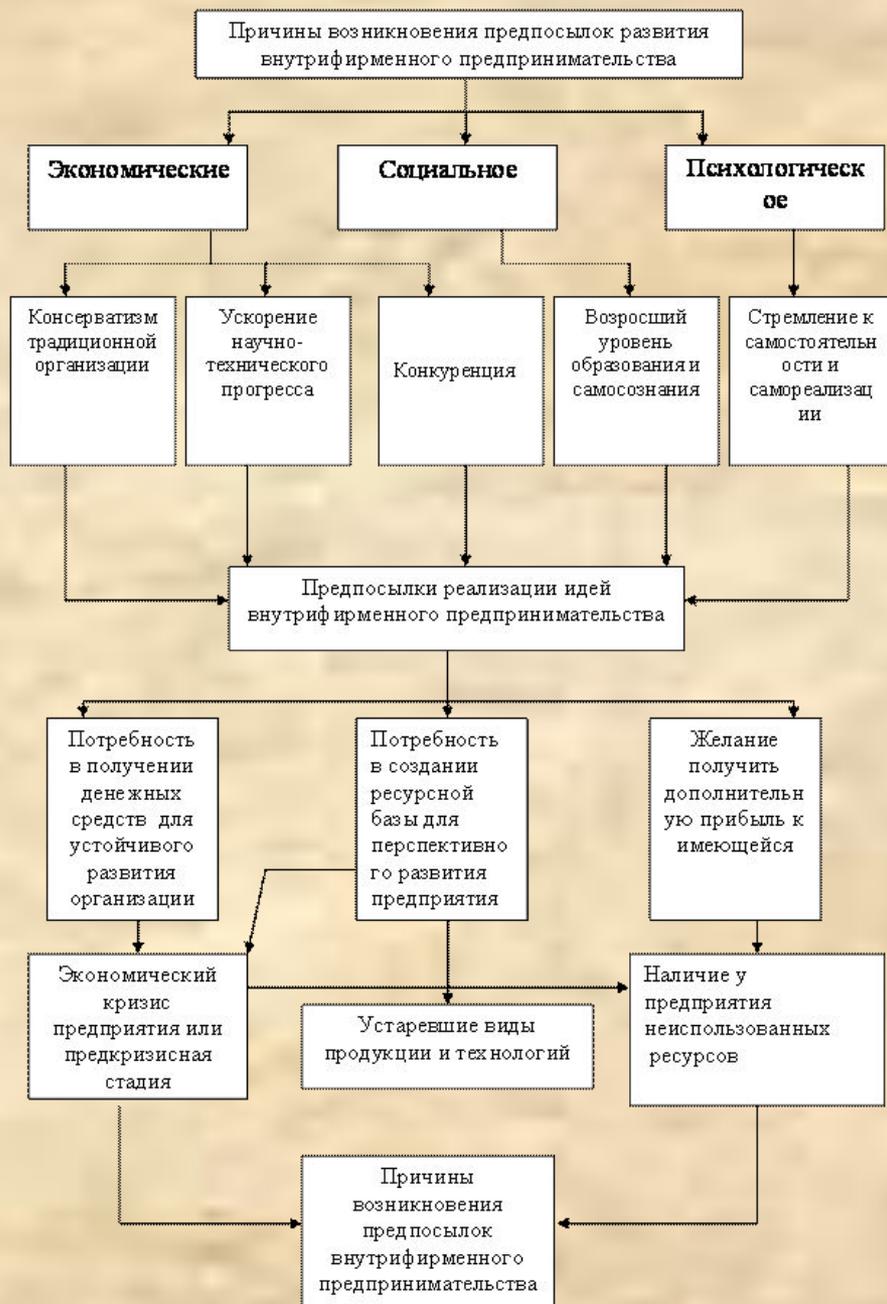
Виды предпринимательской деятельности

1. Производственное предпринимательство
2. Коммерческое (торговое) предпринимательство
3. Финансово-кредитное предпринимательство
4. Посредническое предпринимательство
5. Страхование предпринимательство

Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство)

Интрапренерство - внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации, исходя из анализа внешней среды, и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.





Цель - повышение эффективности предприятия в целом за счёт рационального использования производственных ресурсов, отходов основного производства на основе повышения деловой активности работников и быстрой реализации инновационных проектов.

Задачи интрапренёрства:

- более полное и эффективное использование факторов производства;
- получение дополнительных финансовых ресурсов для развития производства;
- расширение ассортимента и улучшение качества выпускаемой продукции;
- создание условий для разработки и внедрения новых прогрессивных технологий;
- закрепление квалифицированных работников;
- повышение уровня благосостояния персонала;
- повышение престижности работы.

Логика принятия предпринимательских решений

1. зарождение предпринимательской идеи
2. оценка зародившейся идеи на реалистичность осуществления, исходя из имеющихся у предпринимателя возможности и ресурсов
3. необходимо спрогнозировать цену на товар на основе ориентира на минимальную цену, а затраты на товар спрогнозировать на максимальном уровне
4. экспертная оценка выполненных расчётов делается в технико - экономическом обосновании проекта (ТЭО);
5. принятие предпринимательского решения - необходимо провести презентацию проекта, разработанную в бизнес - плане