

## **ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ**

*А.С. Разумова, студентка 3 курса экономического факультета  
Научный руководитель – М.В. Постнова,  
кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВПО «Ульяновская государственная  
сельскохозяйственная академия»*

*Ключевые слова: Бизнес, менеджер, организация, структура, факторы.*

*Работа посвящена изучению факторов, определяющих управленческую структуру.*

Цели создания бизнеса диктуют выбор организационной структуры. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Управленческую структуру определяют, прежде всего, масштабы организации и разнообразие осуществляемых ею видов деятельности. Чем они значительнее, тем, при прочих равных условиях, больше в ней подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, которые необходимо контролировать, а поэтому сложнее управленческая структура.

Другим моментом, влияющим на управленческую структуру, является норма управляемости (диапазон контроля), определяющая некое предельное число подчиненных, которыми можно эффективно руководить. Ее средняя величина составляет 7—10, в том числе на высших этажах организации — 4—5, а на нижних, при выполнении простых работ, может достигать 20—30 и даже значительно больше. Если же к понятию нормы управляемости подходить расширительно, например с точки зрения знания руководителем подчиненных по именам или в лицо, ее величина может быть от 100—150 до 900—1000 человек соответственно. (Это обстоятельство, помимо всех прочих, обуславливает предельные размеры современных предприятий).

Низкая норма управляемости позволяет руководителю поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, более качественно выполнять свои функции; в то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в дела сотрудников и ограничивать свободу их поведения. При высокой норме управляемости руководитель может оказаться пере-

груженным координацией текущей работы и потерять из виду стратегические задачи.

На практике величина нормы управляемости зависит от очень многих обстоятельств:

Во-первых, от характера деятельности. Чем она сложнее, труднее, важнее; чем разнообразнее задачи, методы их решений, серьезнее последствия для организации, тем норма управляемости ниже, и наоборот.

Во-вторых, от уровня знаний руководителя, наличия у него времени, присущей ему оперативности, с одной стороны, и от способностей и квалификации подчиненных, их заинтересованности в своей работе, с другой. Чем лучше здесь положение дел, тем более высокой может быть норма управляемости.

В-третьих, от новизны проблематики, количества неожиданных и неопределенных ситуаций; высокие показатели в этой области требуют узкой нормы диапазона управляемости.

В-четвертых, от стабильности структуры управления, степени стандартизованности процедур, размеренности темпа работы, наличия вспомогательного персонала, технической оснащенности управленческой деятельности, самостоятельности исполнителей. Благоприятное состояние этих характеристик допускает возможность высокой нормы управляемости.

В-пятых, от надежности коммуникаций, детальности и конкретности постановки задач, совершенства методов принятия решений. Чем они лучше, тем норма управляемости может быть выше.

В-шестых, от уровня организационной культуры и культуры межличностных отношений, состояния морально-психологического климата; чем они благоприятнее, тем норма управляемости может быть также выше.

В-седьмых, от территориальной разбросанности исполнителей, оторванности их от руководства; если они значительны, норма управляемости должна быть сравнительно низкой.

Все эти факторы взаимодействуют между собой и либо взаимно компенсируют, либо усиливают друг друга.

Таким образом, существуют границы управляемости, преодоление которых либо невозможно, либо неэффективно, ибо приводит к снижению качества управленческой деятельности, ее формализации и бюрократизации, игнорированию важной информации, росту конфликтности, обострению внутренней борьбы.

Еще один фактор, от которого зависит структура управления —

технологический. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, при которой не нужно постоянное присутствие человека, структура бывает гораздо более простой, чем там, где производственный персонал занят выполнением сложных ручных операций.

На структуру управления немалое влияние оказывает экономический фактор. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое единым органом управления вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты.

Структура управления не может не находиться под влиянием человеческого фактора — социальной структуры и взаимоотношений между людьми. Так, если в организации не достает лиц с необходимым уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное управленческое подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна. И наоборот, они могут быть и не нужными, но, тем не менее, создаются, поскольку кого-то нужно пристроить на хорошее место.

В ряде случаев структура управления может находиться под воздействием естественных факторов — географических или природно-климатических, например территориальной разбросанности подразделений оторванности от центрального руководства, экстремального характера условий их деятельности.

Наконец, структура управления во многом определяется характером деятельности входящих в организацию подразделений. Для производственных она будет, понятно, совсем не такой, как для научных.

Типы управленческих структур:

1. Линейная управленческая структура - один из простейших типов структур. Для нее характерно, наличие во главе каждого структурного подразделения руководителя, наделенного всеми полномочиями и осуществляющего управление подчиненными ему работниками.

2. Функциональная управленческая структура предложена Ф. Тейлором и представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных (специализированных) подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т.д.

3. Линейно-функциональная управленческая структура. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

4. Наиболее распространенный тип управленческой структу-

ры современных промышленных фирм является дивизиональный тип. Самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках.

На практике может иметь место отставание структуры управления от реальных потребностей, которое имеет свойство накапливаться, порождать дисбаланс, напряженность и, в конце концов, упадок организации. Поэтому ее необходимо постоянно совершенствовать, поддерживать на должном уровне эффективности.

Эффективным структурам управления свойственны:

- единство составляющих звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;

- динамичность и гибкость, способность быстро изменяться, приспосабливаться к новым внешним и внутренним условиям, для чего управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной (вспомним, что инерционность порождается масштабами и сложностью объекта), а также содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение свойств, например подразделение по совершенствованию управления;

- стабильность, то есть способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов;

- минимальное число уровней управления;

- оптимизация нормы управляемости;

- рациональное сочетание централизации и децентрализации.

Сегодня рыночные отношения требуют новых решений проблем управления, создания эффективных его форм и видов, как в государственном, так и в частном секторах экономики.

#### ***Библиографический список:***

1. Воробьев Л.А. «Основы управления производством». Мн., 2007.
2. Веснин В.Р. «Менеджмент». М., 2007.
3. Пустынникова Е.В. «Основы менеджмента». М., 2008.
4. <http://www.pragmatist.ru>

## **DETERMINANTS OF GOVERNANCE STRUCTURE**

*A.S.Razumova., M.V. Postnova.*

**Keywords:** *Business, manager, organization, structure factors.*

*This is a study of factors that determine the management structure.*

### **РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ**

**А.С. Разумова, студентка 3 курса экономического факультета  
Научный руководитель – М.В. Постнова,  
кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВПО «Ульяновская государственная  
сельскохозяйственная академия»**

*Ключевые слова: Картофель, окружающая среда, растениеводство, сельское хозяйство, технологии.*

*Работа посвящена изучению ресурсосберегающих технологий в растениеводстве.*

Ресурсо и влагосберегающие технологии являются ведущим направлением при возделывании зерновых и масличных культур. Сегодня в мире по нулевой и минимальной технологии обрабатывается около 60 млн. га и 200 млн. га земли соответственно, и этот объем площадей неуклонно возрастает.

К ресурсосберегающим технологиям относятся минимальная обработка почвы (мульчированный посев) и нулевая технология обработки почвы (прямой посев).

Минимальная обработка почвы включает одну или ряд мелких обработок почвы культиваторами или дисковыми боронами. Солома и стерня находятся в виде мульчи в верхнем слое почвы. Посев осуществляется по мелко обработанной почве с созданием мульчирующего слоя из растительных остатков и мелкокомковатой почвы. Прямой посев проводится по стерне без всякой обработки почвы.

Обоснованием применения ресурсосберегающих технологий является установленная закономерность — почвы с высоким содержанием гумуса (3,5 % и более) не нуждаются в интенсивных обработках для регулирования агрофизических процессов. Они способны поддерживать оптимальную для большинства культурных растений плотность (1-1,24 г/см<sup>3</sup>) под влиянием естественных факторов.

Сберегающее земледелие — это долгосрочная стратегия менеджмента каждого хозяйства, которая предлагает возможность повышения эффективности производства при одновременном снижении затрат и минимизации ущерба, наносимого окружающей среде посредством применения ресурсосберегающих технологий и точного земледелия.