

мы в качестве системы, включающий, с одной стороны, разложение сложной проблемы на ее составляющие, их анализ, вплоть до постановки конкретных задач, имеющих отработанные алгоритмы решения, а, с другой стороны, удержание этих составляющих в их неразрывном единстве. Системный подход требует исследования объекта как единого целого, как системы, включающей составные элементы, находящиеся во взаимосвязи и взаимодействии. Кроме того, эта система должна рассматриваться как составная часть другой системы более высокого уровня, в которой анализируемый объект взаимодействует с другими подсистемами.

Необходимость использования системного подхода к управлению производственно-сбытовой деятельностью промышленного предприятия обусловлена тем, материальные, информационные и другие ресурсные потоки на предприятии складываются в результате совместных действий производственных, сбытовых и других функциональных подразделений предприятия, которые преследуют свои цели. Если структурные подразделения будут согласовывать свою деятельность с целью рационализации движения этих потоков, то они все вместе получают существенный экономический выигрыш.

Рационализация ресурсных потоков возможна в пределах одного предприятия или даже его подразделения. Однако максимальный эффект можно получить, лишь оптимизируя совокупный поток на всем протяжении от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя, либо оптимизируя отдельные значительные его участки. При этом все элементы производственно-сбытовой системы, должны работать как единый хорошо отлаженный механизм. Для решения этой задачи необходимо с системных позиций подходить к выбору техники, к проектированию взаимоувязанных технологических процессов на различных участках движения ресурсов, к вопросам согласования зачастую противоречивых экономических интересов и к другим вопросам, касающимся организации производственно-сбытовой деятельности предприятия.

Таким образом, системный подход к управлению производственно-сбытовой деятельностью промышленного предприятия позволяет увязать интересы, цели и задачи его производственных, сбытовых подразделений и переориентировать их деятельность на рыночные потребности клиентов и конечные результаты деятельности промышленного предприятия. Такой подход позволяет также синхронизировать процесс использования факторов производства, логистики и маркетинга таким образом, чтобы каждый из них, в полной мере оправдывая свое функциональное назначение, способствовал повышению эффективности использования остальных элементов и, тем самым, появлению совокупного синергического эффекта.

Список использованных источников

1. Методологические и теоретические подходы к управлению производственно-сбытовой деятельностью промышленного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodologicheskie-i-teoreticheskie-podhody-k-upravleniyu-proizvodstvenno-sbytovoy-deyatelnostyu-promyshlennogo-predpriyatija>

2. Управление производственно-сбытовой деятельностью промышленного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/upravlenie-proizvodstvenno-sbytovoj-deyatelnostju-promyshlennogo-predpriyatija.html>

3. Значение производственно-сбытовой деятельности для эффективного развития предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2015/2123.htm>

4. Производственно-сбытовая деятельность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ngpedia.ru/id400p2.html>

Яцевич И. С., студент

УО «Брестский государственный технический университет»

г. Брест, Республика Беларусь

igor_yatsevich@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Чтобы сделать предприятие финансово-устойчивым в условиях рыночной конкуренции, необходимо выстроить систему управления предприятием, важнейшим элементом которой является организационная структура. Организационную структуру определяют орга-

низационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия.

Организационные структуры управления обеспечивают развитие предприятия исходя из поставленных задач. Как таковые организационные структуры представляют собой совокупность подразделений и уровней управления, находящихся в строгой соподчиненности для достижений намеченных целей. Они создаются и совершенствуются для установления необходимых взаимосвязей между отдельными подразделениями компании, распределения между ними прав и ответственности.

Оргструктура имеет следующие элементы:

- структурные подразделения, выполняющие определенные функции управления;
- уровни управления как совокупность подразделений и руководителей, занимающих определенную иерархическую ступень;
- горизонтальные и вертикальные связи, обеспечивающие взаимодействие всех подразделений и руководителей;
- полномочия - право руководителей использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение поставленных задач. Задачи вместе с полномочиями могут быть делегированы лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и их работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством.

Первое их разделение: формальные организационные структуры и неформальные.

Формальные организационные структуры – это структуры, выбранные и установленные высшим руководством путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и пр.

Неформальные структуры являются отражением межличностных отношений в рамках формальных структур. Они неподвластны приказам и распоряжениям, возникают на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр.

Формальные организационные структуры управления разделяют на механистические (бюрократические) и органические (адаптивные).

Механистические организационные структуры управления характеризуются сложностью, большим числом подразделений, высокой степенью формализации, ограниченной информационной сетью, низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений.

К механистическим структурам управления относятся следующие виды организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (линейно-штабная), дивизиональная.

- Линейная структура управления.

Сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем, эта структура применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством, такая структура используется в системе управления производственными участками, небольшими цехами, а так же небольшими фирмам однородной и несложной технологии.

Преимуществом линейной структуры является простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе, повышения ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения.

Среди недостатков отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления.

Структура предъявляет очень высокие требования к руководителю, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять.

- **Функциональная структура управления.**

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что, хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

Преимущество функциональной структуры – это стимулирование деловой и профессиональной специализации, уменьшение дублирования, улучшение координации деятельности.

Также можно выделить и ряд недостатков: трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; длительная процедура принятия решений и иерархия в структуре взаимоотношений; снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, т. к. каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей; дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, и нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

Используется при выпуске относительно ограниченной номенклатуры продукции. Примерами такого рода могут служить предприятия, действующие в металлургической, резино-технической промышленности, в отраслях, производящих сырьевые материалы.

- **Дивизиональная структура управления.**

Этот новый подход к организации управления вызван резким увеличением размеров предприятия, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, создавая производственные отделения, предоставляя им определенную самостоятельность.

Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.

Органические оргструктуры управления, наоборот, более простые, имеют широкую информационную сеть, менее формализованы, управление в них децентрализовано. Основными, самыми распространенными видами органических организационных структур управления являются проектные, бригадные и матричные.

- **Проектная структура управления.**

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. Суть этой организации работ состоит в том, чтобы собрать команду из квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в заданные сроки и с заданным качеством (не выходя при этом за пределы установленной сметы и бюджета). Команда работает вместе до завершения проекта. Основное преимущество такой структуры состоит в том, что в ней концентрируются усилия всей команды по решению одной задачи. Руководитель проекта (подразделения, организации) в такой структуре концентрирует свое внимание на одном конкретном проекте (в отличие от руководителя в механистической структуре). Проектные структуры чаще всего применяются при создании новых предприятий, инновационных продуктов, проведении масштабных научно-исследовательских работ.

Преимущества проектной структуры управления:

- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- большая гибкость проектных структур;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя за проект;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки проектной структуры управления:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;

- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

- Бригадная структура управления.

Бригадная организационная структура основана на организации работ по рабочим группам (бригадам) в соответствии со следующими принципами: автономность, самостоятельность в принятии решений, координация деятельности по горизонтали, замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими, привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений одной организации. Такая форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам.

Преимущества бригадной структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов анализа, управления и планирования, гибкое использование кадров и, в конечном счете, повышение эффективности управления;

- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной структуры:

- сложность взаимодействия и координации в работе отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

- Матричная структура управления.

Одной из наиболее сложных органических оргструктур признается матричная структура, которая впервые начала применяться в наиболее развитых, высокотехнологичных областях. Данная структура появилась вследствие возникновения необходимости проведения высокоскоростных технологических изменений в производстве. Она представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Главным принципом в матричной структуре является улучшение взаимодействия отдельных структурных подразделений, направленное на эффективное решение определенной проблемы.

Преимущества матричной организационной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;

- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;

- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы.

Недостатки матричных организационных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;

- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Структура и численность аппарата управления для каждого предприятия зависит от многих факторов, которые можно сгруппировать следующим образом:

- технические (масштаб производства, сложность продукции, технологических процессов и оборудования, уровень автоматизации производства и управления);

- внешние связи и условия (уровень кооперации, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия);
- организационно-экономические (степень централизации функций, характер связей между различными ступенями и звеньями управляющей системы, между объектом и субъектом управления);
- организационно-правовые отношения (полное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество).

Поэтому нет и не может быть единой структуры управления для предприятий даже одной и той же отрасли.

Список использованных источников

1. Управление предприятием: понятие, сущность, организация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sprintinvest.ru/upravlenie-predpriyatiem-ponyatie-sushhnost-organizaciya>.
2. Организация и управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/747368/menedzhment/organizatsiya_upravlenie_suschnost_upravleniya_predpriyatiem_struktura_zadachi_funktsionalnoe_soderzhanie_upravleniya.
3. Структура и функции аппарата управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.ru/13_99089_struktura-i-funktsii-apparata-upravleniya-predpriyatiem.html.
4. Классификация оргструктур управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lektsia.com/2x5526.html>.

Беняш В. О., Коноплич В. Ю., студентки
УО «Брестский государственный технический университет»,
г. Брест, Республика Беларусь

ПРИНЦИПЫ «УМНОГО» ГОРОДА И ПРИМЕРЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ В БЕЛАРУСИ

Более половины населения мира живет в городах. Переход от преимущественно сельских к преимущественно городским поселениям, по прогнозам, продолжится в течение следующих нескольких десятилетий. Такие огромные и сложные агрегации людей неизбежно становятся загрязненными и хаотичными. Города, мегаполисы порождают проблемы новых видов. Сложности в сфере утилизации отходов жизнедеятельности людей, нехватка ресурсов, загрязнение воздуха, опасности для здоровья жителей, пробки на дорогах и неадекватные, разрушающиеся и стареющие городские инфраструктуры являются одними из наиболее основных технических, физических и материальных проблем. Другой комплекс проблем является более социальным и организационным по своей природе. Проблемы этого типа в высшей степени взаимозависимы, имеют конкурирующие цели и ценности, социальную и политическую сложность, ими озабочены многочисленные и разнообразные заинтересованные стороны. В этом смысле проблемы города стали зловещими и запутанными. По всему миру актуальность многочисленных проблем городов привела к поиску умных способов их структуризации и поиску их решений. Соответственно такие города все чаще получают метку «умных». Одним из способов концептуализации понятия «умный город» является его модель как устойчивого и пригодного для жизни города [1].

Первые упоминания термина «умный город» относятся к началу 2000-х годов. С тех пор на содержательном уровне данная концепция претерпела определенные изменения, но не потеряла своей актуальности [2].

Во всем мире обеспечение приемлемых условий жизни в условиях быстрого роста городского населения требует глубокого понимания концепции умного города. Однако, как сказано выше, эта концепция только формируется. Вместе с тем сам термин уже используется во всем мире в различных структурах городских проблем, контекстах и смыслах. Ряд вариантов термина, часто используемых, порожден заменой прилагательного умный (smart) такими прилагательными, как цифровой (digital), связанный (connected) или интеллектуальный (intelligent). Кто-то признает термин «умный город» как способ маркировки чисто городского явления, отмечая, что маркер «умный город» – это концепция и используется она не всегда последовательно. Ниже приведена сводка нескольких рабочих определений, кото-