

ЛЕКЦІЯ 4

СТРУКТУРА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ПЛАН

1. Поняття, еволюція концепцій та функції управління підприємством.
2. Методи управління діяльністю підприємства.
3. Організаційні структури управління підприємством.

Управління – це процес планування, організації мотивації і контролю необхідний для того, щоб сформулювати і досягти мети організації.

Пітер Ф. Друкер вважає що **управління** - це особливий вид діяльності який перетворює неорганізовану кількість людей в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу за допомогою якої організація (фірма) може досягти **max** прибутку за **min** ризиком.

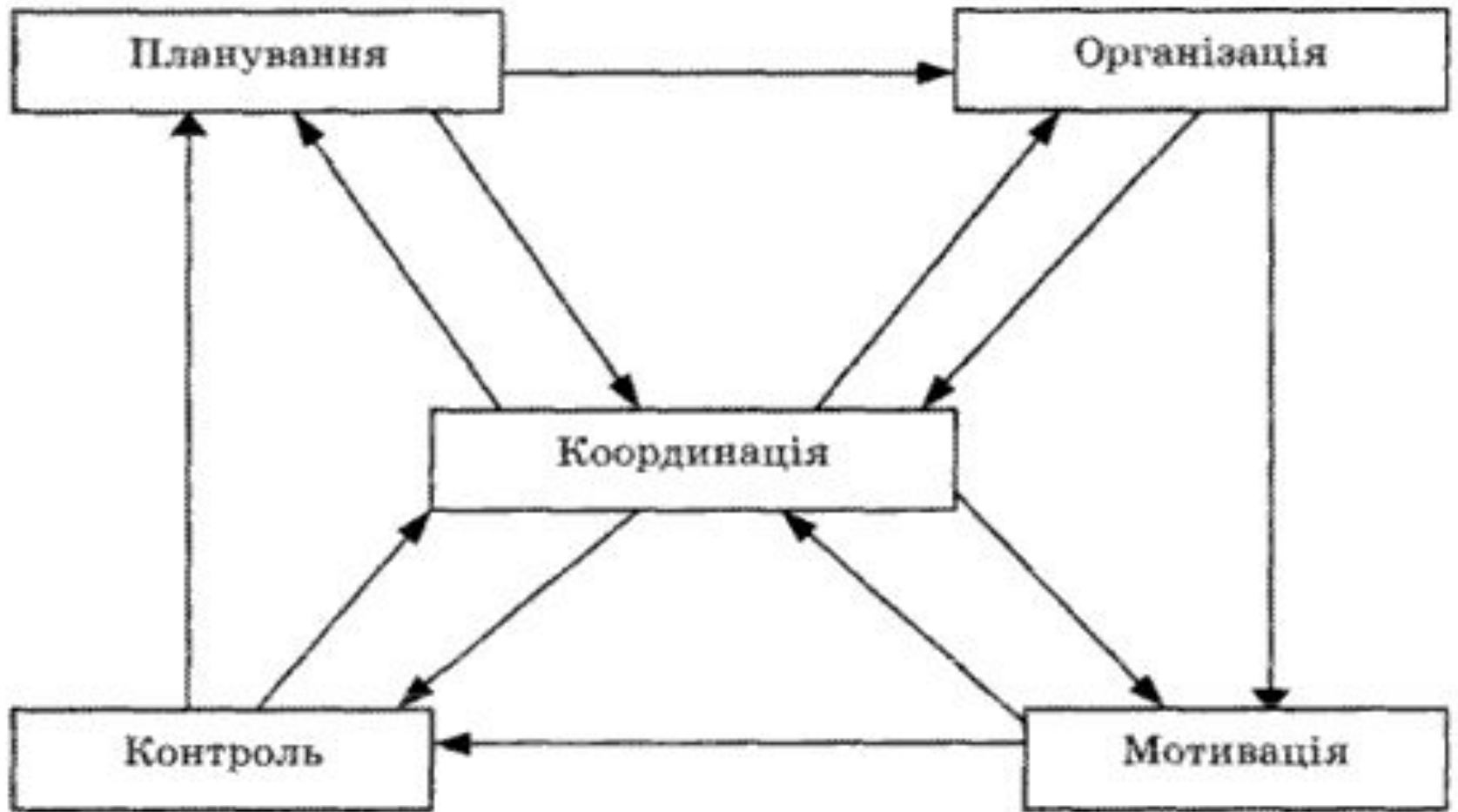
Раціоналістична концепція. Її суть полягає в переконаності, що успіх фірми залежить від раціональної організації виробництва, зниження затрат за рахунок використання внутрівиробничих резервів, ефективності використання виробничих ресурсів, тобто від **внутрішніх факторів**. Фірма розглядається як *закрита система*, мета і завдання якої є заданими і стабільними протягом тривалого часу. **Основа стратегії такої фірми** – поглиблення спеціалізації виробництва, організаційна структура будується за функціональним принципом, вирішальне значення має контроль.

Неформальна концепція має за основу ситуаційний підхід до управління. Фірма розглядається як живий організм, як ***відкрита система***, головна передумова успіху якої лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно фірма вписується в зовнішнє середовище (економічне, соціально-політичне, науково-технічне) і пристосовується до нього.

В управлінні сучасною економікою
необхідно керуватись такими

принципами:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження і відповідальність;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення рівної справедливості для всіх;
- впевненості в постійності і стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно ієрархічного ланцюга:
- заохочення ініціативи



Основні функції управління

Процес планування визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності.

Організація є процесом, який направлений на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних у виробничому процесі. Ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні.

Мотивація, як елемент управління, направляється на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу.

Контроль в загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління.

Методи управління - це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації).

Основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності.

За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру.

Економічні методи управління -

це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин.

Соціально-психологічні методи

управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей.

Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру. Їхнє існування і практичне застосування обумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці.

Організаційні методи управління - це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва.

Усі організаційні методи управління поділяють на **регламентні й розпорядчі.**

Структура підприємства - це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

При цьому розрізняють поняття виробничої, загальної структур підприємства та організаційної структури управління.

Організаційна структура управління

будь-яким суб'єктом господарювання - це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

В організаційній структурі управління тим чи тим суб'єктом господарювання кожний її елемент (виробничий або управлінський підрозділ) має певне місце й відповідні зв'язки з іншими елементами.

Зв'язки названих елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні.

Принципи побудови організаційної структури

Структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації.

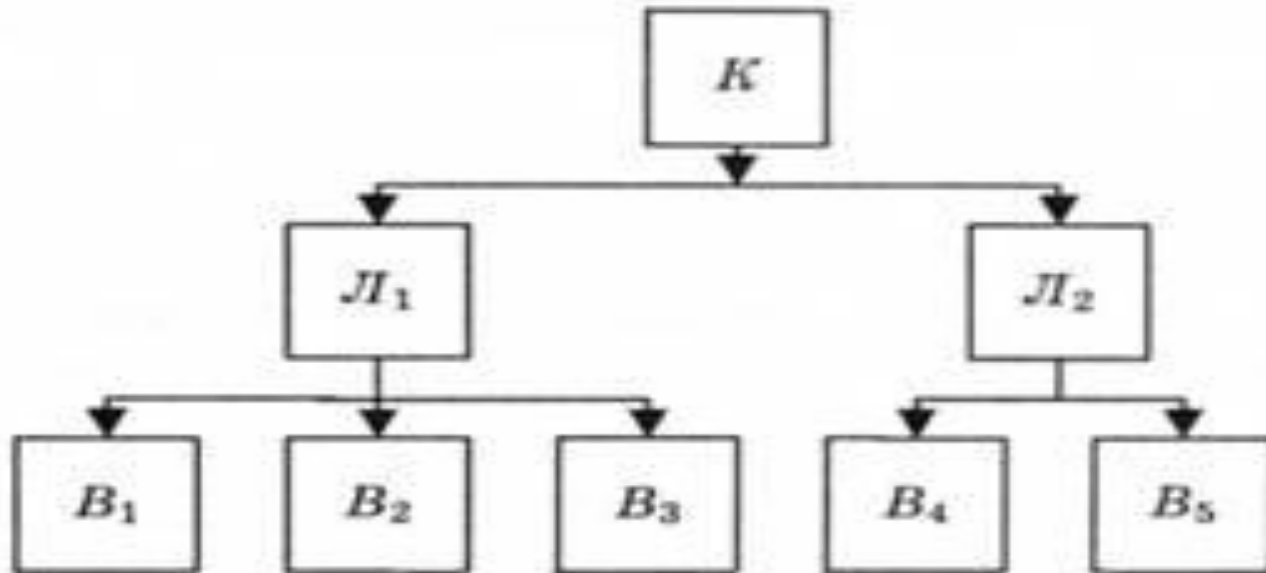
Формування структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління в цілому.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Принципи побудові організаційної структури

Лінійна організаційна структура управління - це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії.

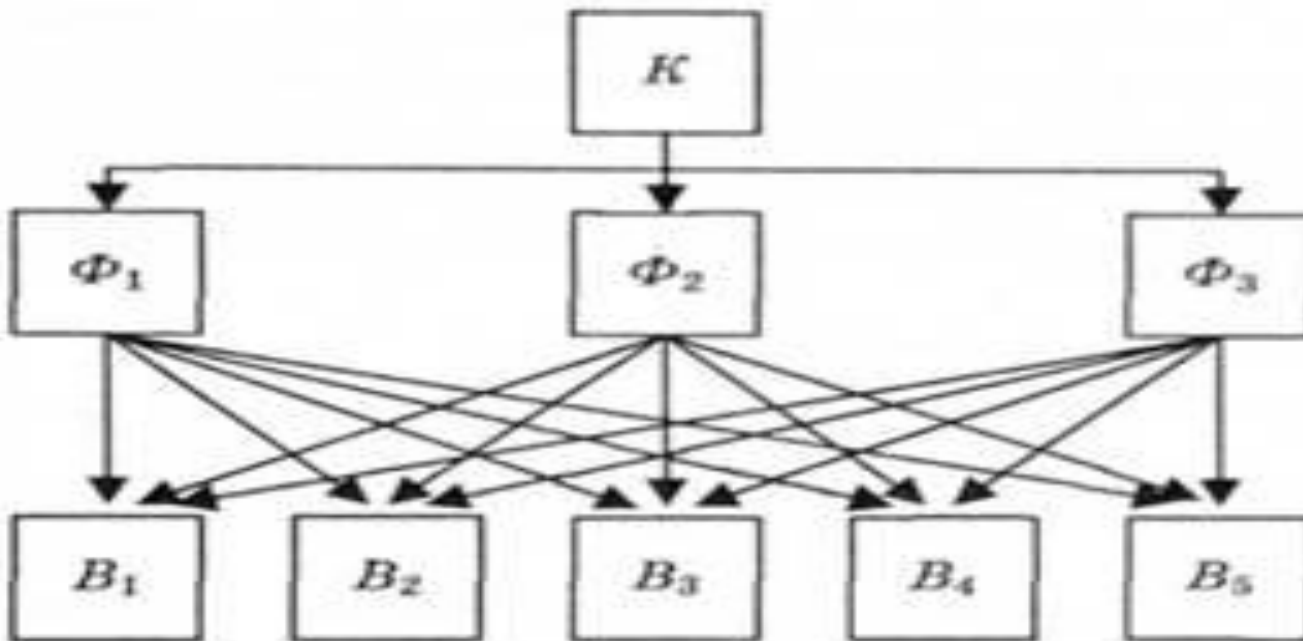


Лінійна структура управління: К - генеральний керівник; Л - лінійний керівник; В – виконавець.

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none">➤ прозорі й прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків)➤ єдність і чіткість розпорядженьЧітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділуОперативність у прийнятті рішень➤ отримання виконавцями розпоряджень і завдань, пов'язаних між собою і забезпечених ресурсами	<ul style="list-style-type: none">➤ високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління й сфер діяльності, що водночас обмежує його можливості ефективно управляти організацієюПеревантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів із підлеглими, вищими та суміжними організаціями➤ відсутність спеціалістів з окремих функцій управління та плануванняНевідповідність вимогам сучасного виробництва

Функціональна організаційна структура управління - передбачає поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. При цьому кожний виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних відділів.

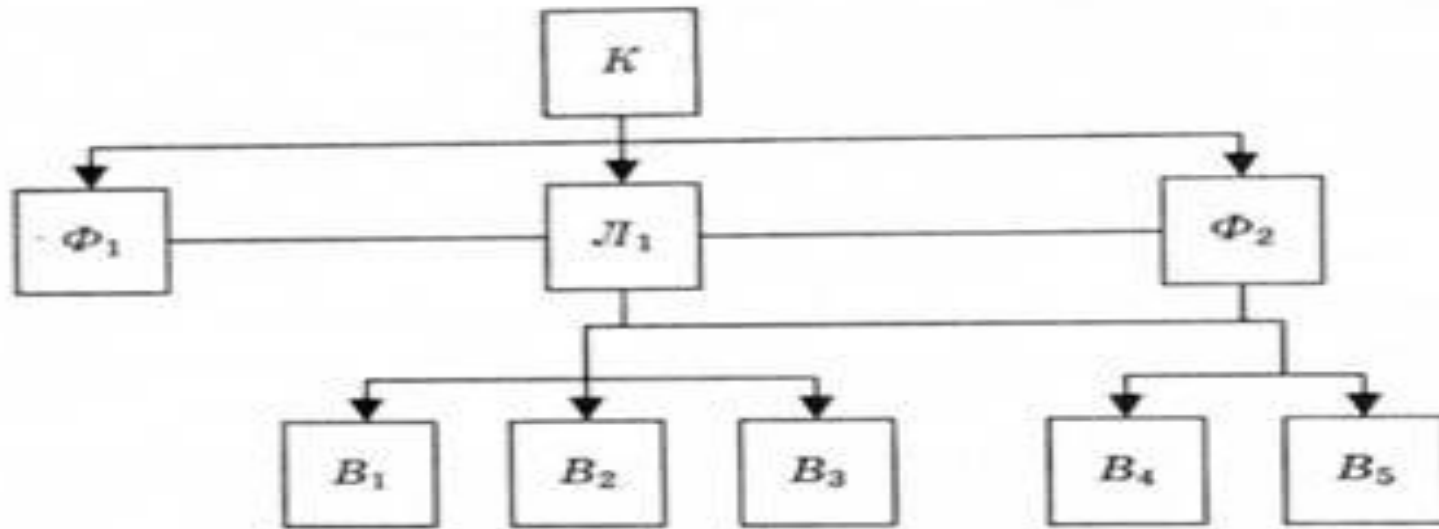


Функціональна структура управління: К - генеральний керівник; В - виконавець; Ф - функціональний керівник

Переваги та недоліки функціональної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>➤ висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій</p> <p>Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом через передання низки функцій спеціалізованим ланкам</p> <p>Можливість централізованого контролю стратегічних результатів</p> <p>➤ відповідність структури стратегії</p> <p>Підвищення ефективності управління там, де завдання повсякденні та повторювані</p> <p>Швидке реагування на потреби практики</p> <p>створення нових функціональних служб</p>	<p>➤ труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами</p> <p>➤ відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень</p> <p>Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування</p> <p>➤ порушення принципу єдиноначальності</p> <p>Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів</p> <p>Формування вузького погляду менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень</p> <p>➤ перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління</p> <p>➤ випадки нерационального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами</p> <p>➤ функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін</p>

Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.



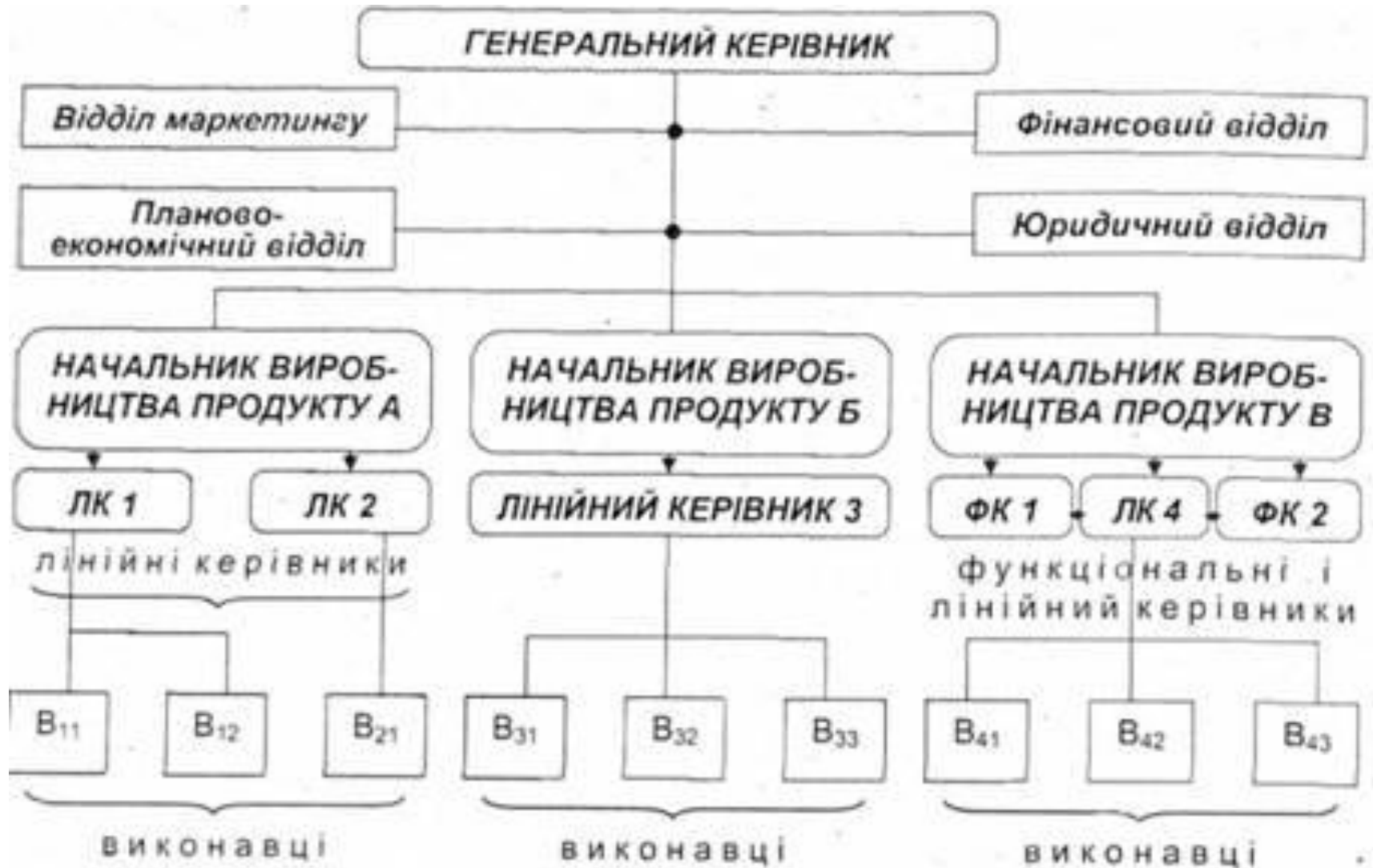
Лінійно-функціональна організаційна структура управління: К - генеральний керівник; Л - лінійний керівник, В - виконавець; Ф - функціональний керівник.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>➤ вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань й управлінських проблем Фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів</p> <p>Можливість залучення для вивчення й удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків</p>	<p>➤ тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами готелю</p> <p>➤ ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки</p>

Дивізіональна організаційна структура управління базується на поглибленні поділу управлінської праці.

За її застосування відбуваються процеси **децентралізації** оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланками, і **централізації** загальнокорпоративних (стратегічні рішення, маркетингові дослідження, фінансова діяльність тощо) функцій, які зосереджуються у вищих ланках адміністрації інтегрованих підприємницьких структур.



Дивізіональна організаційна структура управління:
 К - генеральний керівник; Л - лінійний керівник, В - виконавець; Ф - функціональний керівник.

За матричної організаційної структури управління поряд з лінійними керівниками підприємства і раціональним апаратом управління виокремлюють (формують) ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки - проектні групи.

Головна особливість матричних організаційних структур - це їхня винятково висока гнучкість та орієнтація на нововведення.

Переваги та недоліки матричного типу організаційної структури управління

Переваги

➤ достатня увага кожному зі стратегічних пріоритетів готельного підприємства
Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи
Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації
Заохочення кооперації, координації споріднених видів технологічних процесів
Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату
Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками функціональних підрозділів

➤ забезпечення гнучкості й оперативності маневрування ресурсами під час виконання кількох програм у межах готелю

Недоліки

➤ труднощі в утримуванні балансу між двома лініями влади
Можливість нераціональних витрат часу на комунікації
Труднощі оперативного вирішення проблем у зв'язку з різними підходами значної кількості керівників
Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва
Значні розміри та складність комунікаційного процесу

Множинна організаційна структура управління використовується сучасними компаніями, які включають ряд підприємств. В її основі лежить поєднання різних організаційних структур управління.

Таке багатоструктурне рішення буде все більше використовуватись в майбутньому.

Вдосконалення управління

підприємством повинно здійснюватись за такими основними напрямами:

- вдосконалення структури управління виробництвом;
- покращення управління виробничими ресурсами;
- вдосконалення управління науково-технічним прогресом і якістю продукції;
- поліпшення системи планування як основної ланки управління підприємством.