

Тема 5: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ»

5.1. Сутність поняття "організаційно-управлінська структура"

5.2. Основні класи та типи організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств

5.3. Принципи та чинники, які впливають на побудову організаційних структур управління об'єднанням підприємств

5.1. Сутність поняття "організаційно-управлінська структура"

Організаційно-управлінська структура – це система поділу праці, яка закріплює певні функції управління за посадами різних ієрархічних рівнів та їх взаємозв'язок.

Організаційно-управлінська структура
– це конструкція, на основі якої здійснюється управління підприємством, об'єднанням, іншим ієрархічним рівнем.

Ця конструкція має або формальний, або неформальний вираз і охоплює два аспекти:

- канали влади та комунікації між різними управлінськими посадами і працівниками;
- інформацію, яка передається цими каналами.

- ◎ *Ланка управління – відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.*
- ◎ *Рівень управління – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.*

Основними елементами організаційно-управлінської структури є:

- ⦿ склад функцій управління;
- ⦿ кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- ⦿ професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- ⦿ кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- ⦿ інформаційні зв'язки.

Організаційна структура управління повинна відповідати певним вимогам:

- ◎ адаптивності;
- ◎ гнучкості, динамізму;
- ◎ адекватності;
- ◎ спеціалізації;
- ◎ оптимальності;
- ◎ оперативності ;
- ◎ надійності передачі інформації;
- ◎ економічності ;
- ◎ простоті .

5.2. Основні класи та типи організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. бюрократичні ;
2. адаптивні структури.

1. Бюрократичні організаційні структури управління характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

Характеристики раціональної бюрократії:

- Чіткий розподіл праці, що приводить до появи високо кваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- Ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- Наявність системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків;
- Об'єктивізм, з яким офіційні особи виконують посадові обов'язки;
- Найм на роботу в суворій відповідності до кваліфікаційних вимог.

2. Адаптивні організаційні структури управління розробляються та впроваджуються для забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію.

Організаційні структури управління



Класифікація видів організаційно-управлінських структур

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Переваги Недоліки

1. Установлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.

2. Єдність і чіткість розпорядництва.

3. Узгодженість дій виконавців.

4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу

5. Оперативність у прийнятті рішень.

6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.

7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу

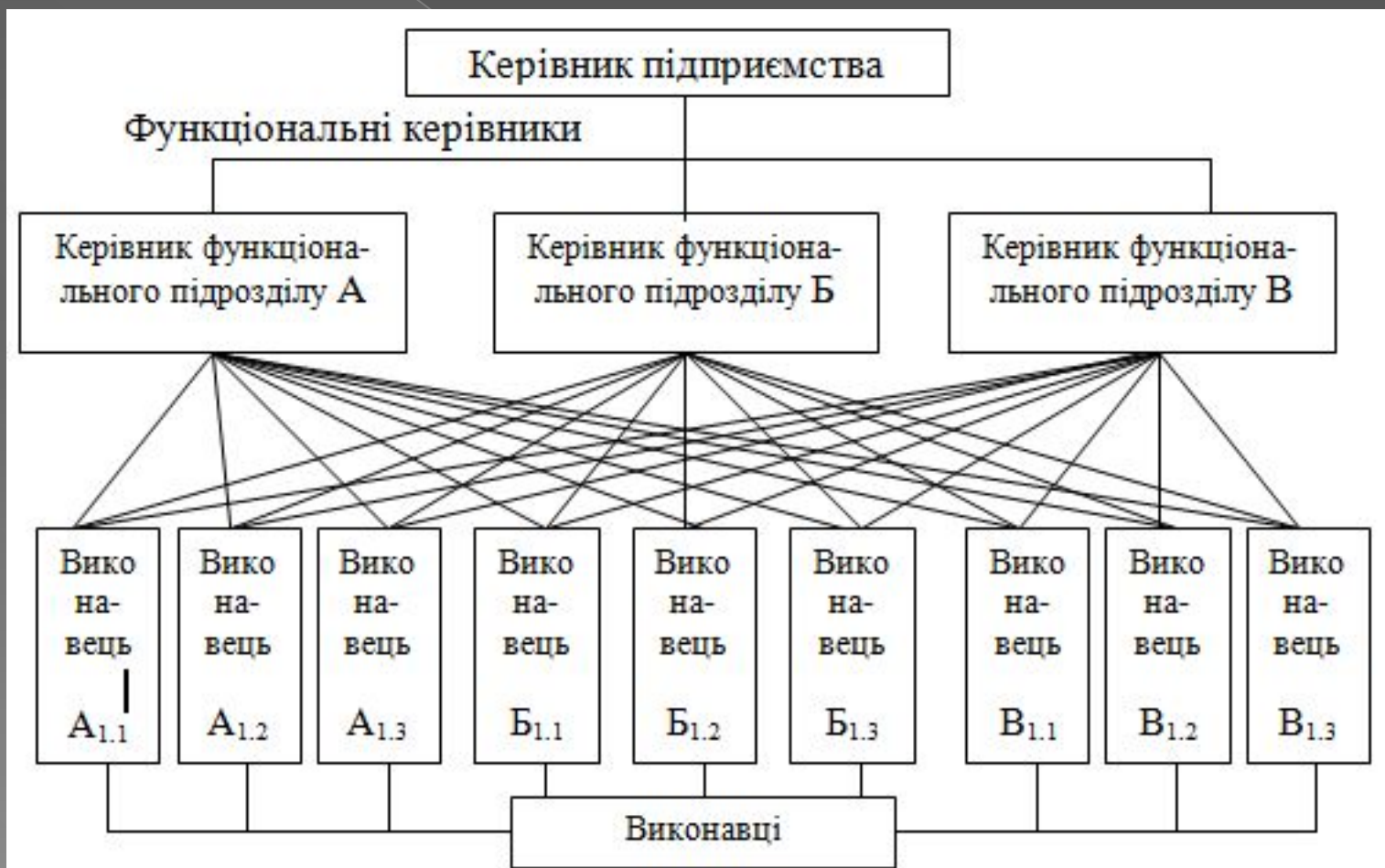
1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.

2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та сумісними організаціями.

3. Нестача спеціалістів з окремих функцій управління.

4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва

Функціональний тип організаційної структури управління характеризується поглибленим рівнем спеціалізації виробництва та управління.



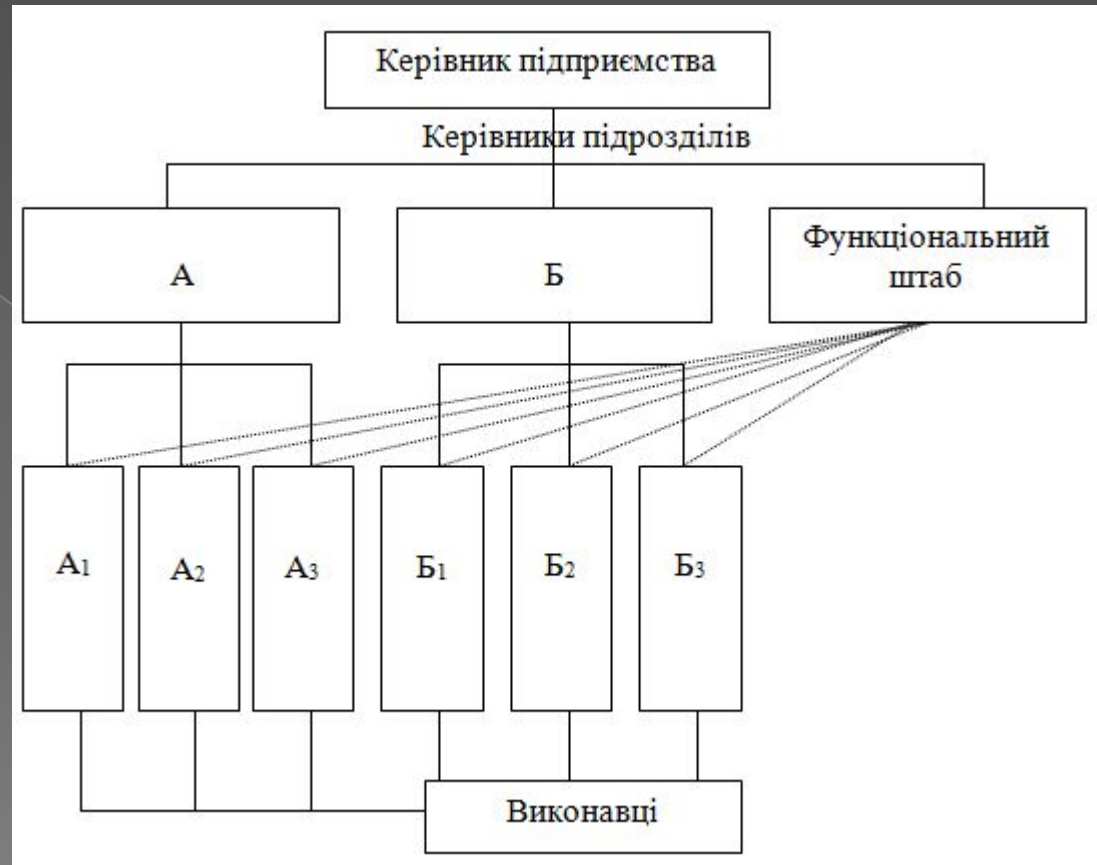
ПЕРЕВАГИ

1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам.
3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.
4. Відповідають до стратегії
5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.
6. Легко реагує на потреби практики створенням нових функціональних служб

НЕДОЛІКИ

1. Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.
2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень та підприємств.
3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.
4. Порушення принципу єдиноначальності.
5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.
6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.
7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури управління повинен усувати недоліки лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний на виконавців вплив



ПЕРЕВАГИ

1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
2. Відповідність принципу спеціалізації управління принципу єдності керівництва

НЕДОЛІКИ

1. Не завжди є гнучкими при вирішенні нових завдань.
2. Ускладнена міжфункціональна координація діяльності з упровадження нових програм.
3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських, технологічних новинок без залучення керівників вищої ланки.
4. Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі

Продуктивний тип організаційної структури управління передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських структур підрозділів – виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту



Переваги

1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади

2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки)

3. Здатність швидко реагувати на зміну умов: конкурент, технологія, попит

4. Поліпшення координації робіт

5. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня

Недоліки

1. Дублювання функцій на рівні підрозділу компанії

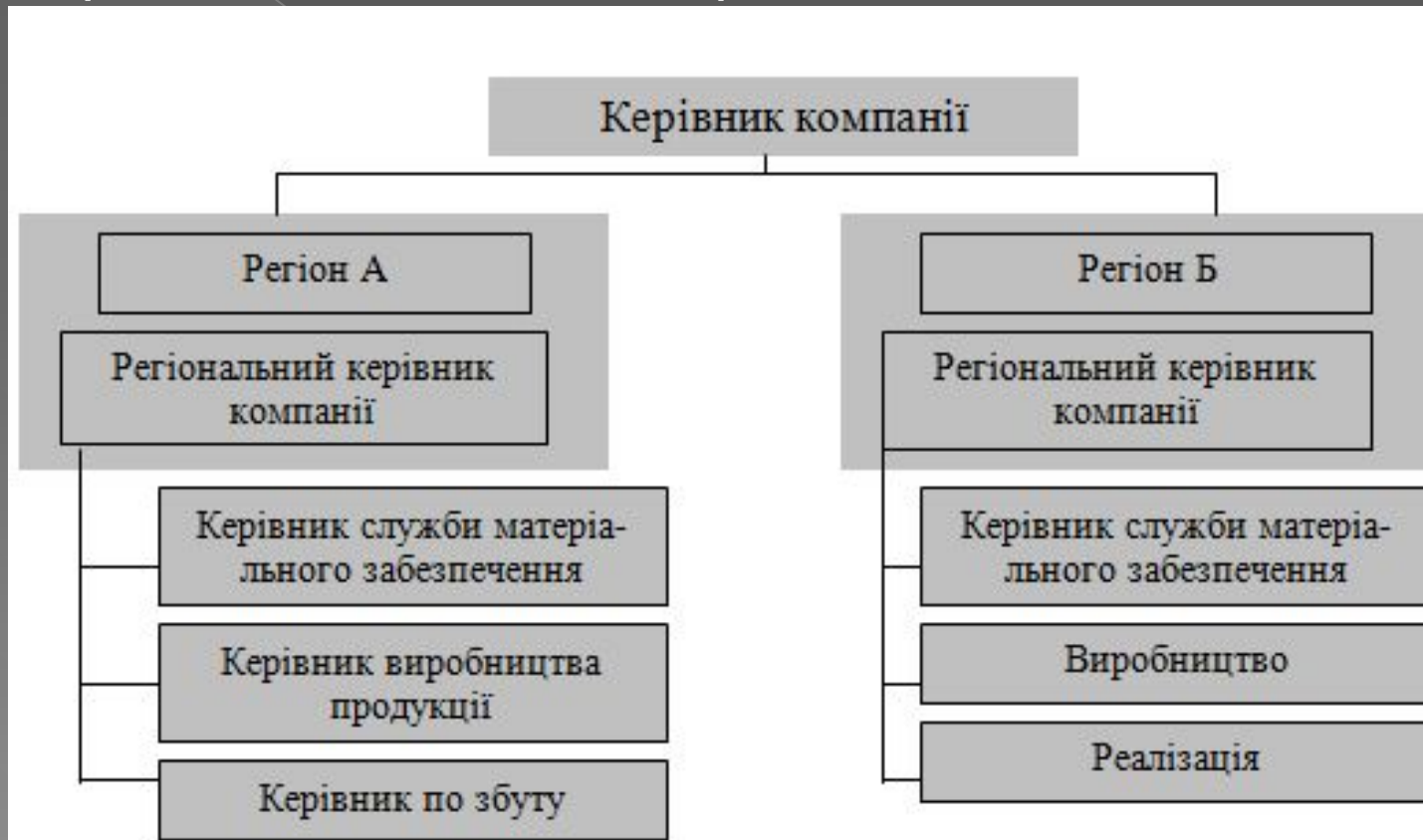
2. Збільшення витрат на утримання персоналу

3. Проблематичність установа оптимального рівня децентралізації

4. Автономія підрозділів: можна блокувати досягнення вигод, стратегічного поєднання

5. Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації

Регіональний тип організаційної структури управління виробництвом - відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між керівниками самостійних регіональних підрозділів.



Переваги	Недоліки
1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку.	1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
	2. Збільшення кількості рівнів управління.
2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління.	3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях.
3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку.	4. Проблематичність формування політики одноманітності.
4. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня	5. Труднощі в координації діяльності по країні та продукту

Матричний тип організації структури управління – сучасний ефективний тип організації структури управління, який створюється шляхом поєднання структур двох типів: лінійної та програмно-цільової



Переваги

1. Високий рівень децентралізації влади.

2. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у корпорації зв'язків.

3. Наявність мінімальної залежності між підприємствами, що входять до складу корпорації

Недоліки

1. Проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.

2. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання

5.3. Принципи та чинники, які впливають на побудову організаційних структур управління об'єднанням підприємств

Принципи побудови систем управління підприємствами зв'язку та інформації

Назва принципу	Зміст принципу
<i>Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством</i>	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей діяльності підприємств зв'язку
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежить від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління
Оптимальності співвідношення інтрафункції та інфрафункцій управління	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), та функціями управління персоналом (інфрафункції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування підприємства зв'язку
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переварити процес здійснення функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління повинен вміти імітувати функції того, хто є вищим за посадою, того, хто є нижчим за посадою та одного-двох працівників свого рівня.
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності діяльності підприємств зв'язку. У випадку, якщо після проведення заходів з удосконалення системи управління збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їхнього здійснення

ПРОДОВЖЕННЯ

	отриманим у результаті їхнього здійснення
Прогресивності	Відповідність системи управління провідним закордонним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємств зв'язку
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки з іншими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.) підприємства зв'язку
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення, які попереджують або оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій з формування систем управління та вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов
	Чим простіша є система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому не враховується спрощення системи управління, яка шкодитиме діяльності підприємств зв'язку
	Розробка заходів щодо формування системи управління повинна базуватися на досягнення науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)

ПРОДОВЖЕННЯ

1	2
Автономності	У будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціонального управління автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями підприємства зв'язку.
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачити спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети підприємства зв'язку ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідповідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектності	управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим і т.д.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних «каркасних конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління
Комфортності	Система управління повинна забезпечуватись максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною

ПРОДОВЖЕННЯ

	ДИНОЮ
<i>Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством зв'язку</i>	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що не містить дублювання
Спеціалізація	Розподіл праці у системі управління (виділяється праці керівників, спеціаліста та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне оформлення
Безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу «лежання під сукном» документів, простоїв технічних засобів управління і т.д.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу та регулярності повтору функцій управління персоналом
Прямотоупорядкованість	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації з вироблення певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Дана система включає сім принципів

- 1. Принцип єдності мети.
- 2. Принцип первинності функцій і вторинності структури.
- 3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління.
- 4. Простота організаційної структури.
- 5. Принцип єдності розпорядництва: працівник повинен отримувати накази від одного начальника.
- 6. Визначення оптимальної норми керованості.
- 7. Принцип зворотного зв'язку.

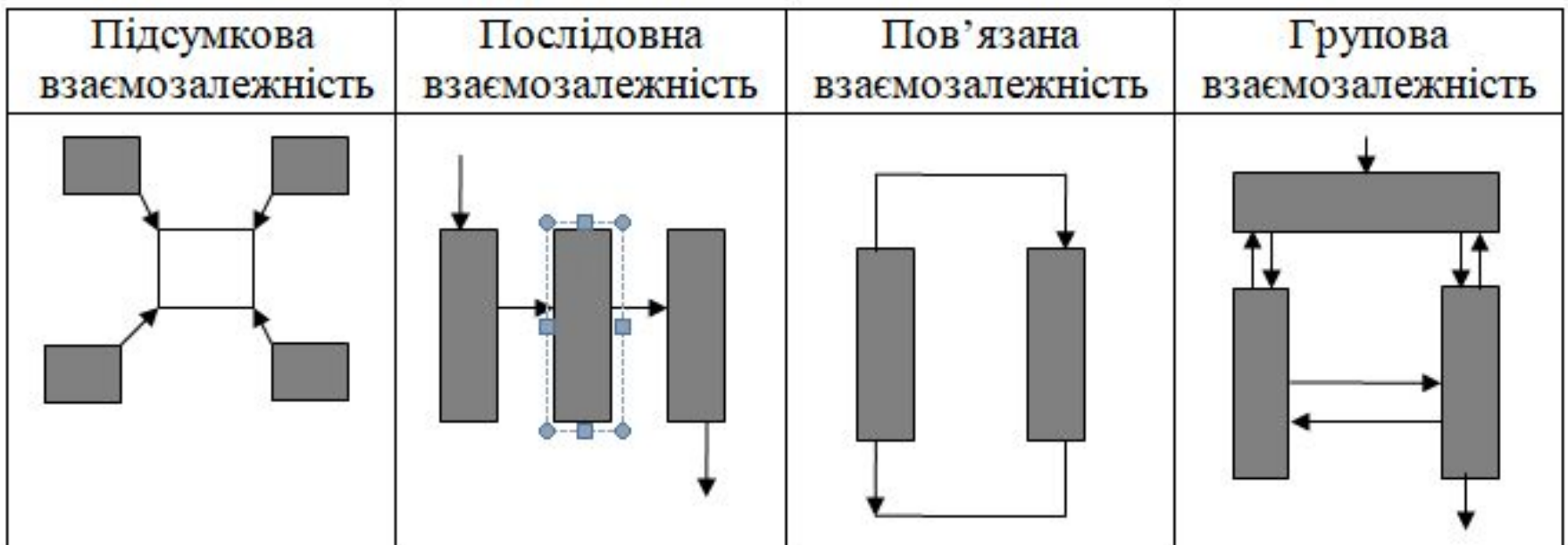
Виокремлюються чотири групи ситуаційних чинників, що впливають на формування організаційної структури управління:

- зовнішнє середовище;
- технологія роботи в об'єднанні (підприємстві, фірмі);
- стратегічний вибір керівництва об'єднання (підприємства, фірми) щодо його мети;
- поведінка працівників – управлінців.

Взаємозалежність робіт дає чотири типи зв'язків між роботами в компанії:

- підсумкові,
- послідовні,
- пов'язані
- групові.

Типи взаємозалежності робіт між ланками організаційної структури управління об'єднанням підприємств



Краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії, зокрема

- якомога більше менеджерів має працювати як підприємці, а не як чиновники, та їхню роботу треба передусім порівнювати саме з ефективністю компанії, а не з деякими стандартами адміністративного мистецтва чи професійної компетентності.
- структура управління повинна мати мінімальну кількість рівнів управління й формувати найкоротший ієрархічний ланцюг
- організаційна структура управління має сприяти підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів