Тема 1.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ) И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Сущность и этапы построения организационных структур

2. Виды организационных структур

3. Формирование уровней управления

4. Принципы и методы организации управления фирмой

1. Сущность и этапы построения организационных структур

Принципы организации производственных процессов:

- специализация и кооперирование;
- пропорциональность (одинаковая пропускная способность);
- непрерывность (отсутствие остановок) и параллельность (совмещение операций);
- прямоточность (минимальный путь прохождения предметов);
- повторяемость;
- гибкость (возможность быстро переналаживать);
- комплексность и системность (тесное взаимодействие всех элементов);
- информатизация (формирование сквозной системы управления).

Факторы, определяющие продолжительность производственного цикла:

- объективные (не зависят от менеджмента): вид экономической деятельности, степень сложности продукции;
- менеджмент влияет косвенно: массовость производства, уровень стандартизации и унификации продукции;
- прямое влияние менеджмента: прогрессивность технологии, формы специализации подразделений, особенности организации производственного процесса.

Определения и категории:

- **Производственная структура** предприятия - это система повторяющегося взаимодействия между подразделениями предприятия, обусловленная сложившимся разделением и кооперацией труда.
- **Организационная структура предприятия-** это логическое соотношение областей и уровней управления, позволяющее наиболее эффективно достигать поставленных целей. Она представляет собой структуру управления предприятием и непосредственно связана с производственной структурой

Требования к организационной структуре фирм:

- бесперебойная слаженная работа;
- гибкость и маневренность;
- избегать социальных конфликтов;
- не допускать излишеств в численности и расходах по управлению;
- обеспечивать высокие конечные результаты.

Этапы формирования организационной структуры фирмы:

- разделение всего объема работ на *специализированные задачи*;
- группировка этих задач с целью определения *функциональных видов работ*;
- формирование на основе функциональных видов деятельности специальных подразделений и закрепление за каждым видом работы специалистов (*горизонтальное специализированное разделение труда*);
- делегирование полномочий и распределение ответственности;
- определение числа уровней в *иерархии управления.*

2. Виды организационных структур

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.

2.1.Бюрократические (механистические) структуры

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.
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.
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.

2.2. Дивизиональные структуры

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.

2.3. Программно-целевые структуры

Различают **адаптивные** и **структуры, ориентированные на нововведения:**

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

1. **Проектная структура** – используется в фирмах 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. Включает положительные стороны обеих образующих организационных структур, сводя к минимуму их противоречия и недостатки. 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.

продолжение

3. **Структура типа конгломерата** – в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая, в другом – функциональная, в третьем – проектная или матричная. Руководство конгломерата дает каждой фирме возможность самой выбрать организационную структуру.

Структуры, ориентированные на нововведения – для фирм задачей которых является 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.

2.4. Сетевые структуры

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.

3. Формирование уровней управления

Объем управленческой работы координируется сверху вниз, что образует уровни управления. Такой механизм называется вертикальным разделением труда, создающий в результате иерархию управленческих уровней.

Категории руководителей:

- технический уровень (обеспечение эффективной работы в производстве);
- управленческий уровень (управление и координация внутри организации);
- институциональный уровень (разработка долгосрочных планов).

В соответствии с этими уровнями руководители делятся на **руководителей**:

- низового звена (мастер, старшая медсестра, начальник участка)
- среднего звена (начальник цеха, заведующий отделом);
- высшего звена (генеральный директор, президент корпорации).

4. Принципы и методы организации управления фирмой

Принципы организации управления фирмой

Основным процессом, с помощью которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения с персоналом в любой организации является ***делегирование полномочий и распределение ответственности*.**

Один из фундаментальных принципов управления фирмой – ***отношения между уровнями полномочий*.**

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Она не может быть делегирована.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы фирмы и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение поставленных задач. Полномочия делегируются должности. Различают ***линейные*** и ***административные*** полномочия.

Пределы полномочий – ограничение этих прав. Определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями. Расширяются с переходом на более высокий уровень управления.).

Линейные полномочия

Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее другим. Делегирование линейных полномочий создает *иерархию уровней управления организации*. Линейные полномочия тесно связаны с двумя принципами построения организации:

- **принцип единоначалия** – подчиненный отвечает только перед одним начальником, приказы не должны отдаваться высшими руководителями низшим минуя промежуточных;
- **принцип ограничения управляемости** – удерживание *нормы управляемости на оптимальном уровне*.

Норма управляемости – число работников, которые непосредственно подчиняются одному руководителю. Существенное влияние на нее оказывает уровень современной управленческой техники, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и руководителя.

Различают:

- централизованная организация – руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий.
- децентрализованная организация – управляющие среднего звена имеют значительные полномочия.

Административные (штабные) полномочия – это полномочия административного аппарата.

Классифицируются по трем типам:

- консультативный (консультирование линейного руководства в их области знаний);
- обслуживающий (функции распространяются на выполнение определенных услуг: отдел кадров);
- личный (разновидность обслуживающего аппарата: секретарь, помощник).

Особенности управление акционерными обществами

Управление фирмой можно рассматривать с двух точек зрения:

- как управление производством и реализацией продукции;
- как объектом собственности.

Последнему соответствует управление акционерным обществом. При этом органы управления можно разделить на три вида:

- представительные (генеральный директор, правление);
- исполнительные (общее собрание акционеров – высший орган управления. В его компетенцию входит принятие устава, изменение уставного капитала, утверждение годовых отчетов, распределение прибыли, принятие внутренних документов и т.д. Избирает совет директоров (наблюдательный орган) и ревизионную комиссию);
- контрольные (ревизионная комиссия).