

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Современное предприятие — это сложная производственная система, включающая такие элементы, как основные фонды, сырье и материалы, трудовые и финансовые ресурсы. Важнейшая задача управления — использование перечисленных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы.

В связи с тем, что работа предприятия разделяется на составляющие части, выполняется различными работниками, кто-то должен координировать и направлять усилия. Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления. Для того, чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна четко отделяться от неуправленческой. На предприятии должны быть назначены руководители и определен круг их обязанностей и ответственности. В зависимости от уровня управления выделяют руководителей низового звена (или операционных управляющих), среднего звена и высшего звена. К руководителям низового звена относятся младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими. Они организуют и контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за непосредственное использование сырья и оборудования. Это должности, например, мастера, старшей медсестры, заведующего кафедрой и т. п. Большая часть руководителей относится к руководителям низового звена.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Примерами должностей руководителей среднего звена могут быть должности начальника производства, начальника отдела, управляющего сбытом на промышленном предприятии, декана или директора филиала учебного заведения. Руководители среднего звена — это своеобразный буфер между руководителями высшего и низового звеньев. Они подготавливают информацию для принятия решений руководителями высшего звена и доводят эти решения в виде конкретных заданий низовым руководителям.

Руководство высшего звена представляет высший организационный уровень управления. В предпринимательстве примеры руководителей высшего звена — это президент компании, председатель Совета директоров, вице-президент корпорации и др. Руководители такого уровня принимают важнейшие для предприятия решения и несут за них ответственность.

Процесс управления состоит из следующих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Функция планирования связана с выработкой решения относительно целей бизнеса и действий для достижения этих целей.

Функция организации состоит в создании определенной структуры для выполнения стратегических и тактических планов предприятия.

Задача функции мотивации состоит в том, чтобы работники хорошо выполняли трудовые обязанности и благодаря этому имели возможность удовлетворять свои материальные и духовные потребности.

Функция контроля направлена на своевременное выявление отклонений в выполнении первоначального плана и принятие действенных мер для исправления ситуации.

Результативность управления в значительной мере связана с выбором организационной структуры предприятия.

Классической или традиционной организационной структурой является бюрократическая структура, которую называют иногда механистической. Бюрократическая организационная структура отличается высокой степенью разделения управленческого труда, стройной иерархией управления ".Сверху вниз», формализованными правилами и нормами поведения персонала, четко сформулированными принципами подбора и расстановки кадров.

Бюрократическая модель управления включает два варианта: функциональный и дивизионный.

Простейший вариант бюрократической модели — функциональная структура организации, дополняемый понятием «департаментализация». Департаментализация означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

Функциональной департаментализацией называют деление организации на отдельные элементы, имеющие свои определенные задачи и обязанности. Традиционными функциональными элементами предприятия являются отделы производства, маркетинга, финансов, хотя называться эти отделы могут иначе в зависимости от направления деятельности предприятия. Функциональные отделы могут делиться на более мелкие, называемые вторичными, или производными, подразделениями. Считается целесообразным использование функциональной структуры [управления на предприятиях](#) с ограниченной номенклатурой продукции, работающих в стабильных внешних условиях.

На предприятиях с многономенклатурным производством, вынужденных приспосабливаться к частым изменениям запросов покупателей, в рамках бюрократической модели более подходящей является дивизиональная организационная структура, при которой деление на элементы и блоки осуществляется по видам товаров или услуг, группам покупателей или регионам. Соответственно выделяют:

- ◆ продуктовую структуру;
- ◆ организационную структуру, ориентированную на потребителя;
- ◆ региональную организационную структуру.

При создании продуктовой организационной структуры назначается руководитель, ответственный за производство и сбыт конкретного вида продукции. Предприятия с такой структурой способны быстро реагировать на изменения условий покупательского спроса, технологии и конкуренции. Координация работ улучшается за счет того, что вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека.

При организационной структуре, ориентированной на потребителя, все подразделения концентрируются вокруг определенных групп потребителей. Такие организационные структуры характерны для торговых фирм, коммерческих банков, других финансово-кредитных учреждений.

Предприятия с большим территориальным разбросом своих подразделений имеют региональную организационную структуру. Примером предприятий с такой структурой могут быть крупные фирмы, имеющие сбытовые подразделения на территории своей страны и на территориях других государств.

В последние десятилетия стали все шире развиваться организационные структуры, которые по сравнению с бюрократическими лучше приспособляются к изменению спроса и появлению новых технологий. Их называют адаптивными, или органическими, структурами.

Органические структуры включают два основных типа: проектные и матричные. Для управления разработкой и осуществлением крупных проектов используют специальную проектную организацию — временную структуру, создаваемую для решения конкретной задачи. В одну команду собирают самых квалифицированных сотрудников, которым поручается осуществление сложного проекта. Когда проект реализован, члены команды либо возвращаются на свои прежние места, либо приступают к осуществлению очередного проекта.

Проектные организации целесообразно создавать на крупных предприятиях. На многих средних, а тем более малых предприятиях создание чисто проектных организаций малоэффективно и даже убыточно. Поэтому проектная структура как бы накладывается на постоянную для данной организации функциональную структуру. Такая совмещенная организационная структура называется матричной. Работники, входящие в состав проектной группы, находятся в двойном подчинении: с одной стороны — подчинение руководителю проекта, с другой — руководителям функциональных структур, в которых они работают постоянно.

Матричные организационные структуры позволяют использовать преимущества как функциональных, так и дивизионных структур. С адаптивными организационными структурами связаны организации типа конгломерата. Эта организация не является какой-то установившейся структурой. Она может в одном случае использовать матричную структуру, в другом — дивизиональную, в третьем — функциональную. На высшее руководство корпорации возлагается ответственность за разработку стратегии и долгосрочных планов, за координацию и контроль действий в рамках всех корпораций. Вокруг центрального руководства концентрируются подразделения, которые являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Они вправе самостоятельно принимать оперативные решения, а головной компании подчинены в основном в финансовых вопросах. Показатели издержек производства и рентабельности экономической единицы должны быть в пределах, установленных для конгломерата высшим руководством.