

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Орієнтація на посилення економічних методів управління передбачає удосконалення організаційної структури управління (ОСУ), що має забезпечити створення умов для ефективної праці управлінського персоналу, зменшення втрат робочого часу для підготовки, оформлення, прийняття та реалізації рішень за всіма функціями управління.

ОСУ – це сукупність усіх елементів і ланок органів управління, взаємопов'язаних системою інформаційних потоків. Оскільки ОСУ створює основу механізму управління, визначає її ефективність та потенційні можливості, до її формування потрібно відноситися максимально обережно. Як не виправдане розширення елементів організаційної структури, так і їхнє скорочення значно зменшує ефективність управління. При зміні ОСУ необхідно враховувати ряд факторів: рівень конкуренції та спеціалізації виробництва; розвиток кооперативних зв'язків, кваліфікаційний рівень управлінського персоналу; розвиток техніки і технології, методи та принципи управління, чіткість цілей і завдань.

Розробка раціональних ефективних організаційних структур управління має базуватися на основі позитивних властивостей існуючої традиційної структури, враховувати вимоги ринку, змінних завдань, цілей та проблем.

В сучасних умовах розвитку економіки є можливість застосування різноманітних схем управління, ефективність і доцільність яких залежить від конкретних умов господарювання. Загальна логіка удосконалення ОСУ полягає в забезпеченні ефективної діяльності підприємства, орієнтації на кінцеві результати.

Історично сформувалися чотири основні ОСУ: лінійна, лінійно-функціональна, лінійно-штатна, матрична, що виражають різні ступені функціональної гнучкості та використовуються в різних сферах та умовах.

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами виділяють різні структури управління – бюрократичні та адаптивні.

До бюрократичних належать структури управління, в яких формальна, регламентована сторона управлінської діяльності домінує над змістовною і творчою.

Характерними особливостями бюрократичних структур управління є:

- вони добре зарекомендували себе при стабільних незмінних умовах;
- проблеми та завдання, що потрібно вирішувати поділяються на велику кількість незначних, які доручаються окремим підрозділам або спеціалістам;
- кожний підрозділ виконує свої завдання відокремлено від завдання організації в цілому;
- права та обов'язки кожного спеціаліста детально чітко визначені та не змінюються;
- лише керівники вищого рівня вирішують наскільки завдання, що виконуються підрозділами відповідають цілям організації;
- зв'язки між підрозділами, що знаходяться на одному рівні організаційної структури здійснюються через керівників вищого рівня;
- заохочується виконавча дисципліна.

В даний час більшість підприємств визначають нові цілі та завдання, але ОСУ залишається незмінною. Підрозділи продовжують виконувати попередні функції, нові завдання не враховуються не лише існуючими підрозділами, але й новоствореними.

При удосконаленні ОСУ в даний час доцільно орієнтуватися на адаптивні структури управління, що є більш гнучкими, краще пристосовуються до швидкої зміни зовнішніх умов. В них творча, змістовна сторона діяльності домінує над формальною.

Адаптивні структури є більш ефективними в нестабільних умовах, коли проблеми, що виникають та управлінські дії неможливо розділити на елементи і розподілити конкретно між спеціалістами.

Управлінський персонал у даних умовах повинен вирішувати власні проблеми виходячи із завдань підприємства в цілому, значна частина їх обов'язків має переглядатися згідно зі змінюючими умовами.

При формуванні апарату управління необхідно виходити зі змісту управлінських процесів, які залежать від цілей діяльності підприємства, впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та загальних функцій управління – що об'єктивно забезпечують за будь-яких умов розвитку взаємодії всіх елементів системи, спрямованих на досягнення цілей організації.

Співробітники взаємодіють як по вертикалі, так і по горизонталі, система не забороняє діяти через сходи службової драбини. Заохочується ініціатива, творчий підхід до справ.

Розвиток різноманітних форм власності самоуправління з одного боку, і прогресивні технології, гнучких виробничих систем існуючої форми, з іншого – вимагає наукового підходу до формування ОСУ.

Для забезпечення високої результативності процесу удосконалення ОСУ доцільно дотримуватися таких принципів:

- комплексності;
- відповідності рівня розвитку структури виробництва рівню розвитку управлінського апарату;
- оптимальної структуризації, що ґрунтується на обов'язковому дотриманні певних вимог при її формуванні, а саме: пріоритет об'єкта та функцій управління, забезпечення взаємозв'язку; по вертикалі та горизонталі збалансованість обов'язків, прав і відповідності кожного органу управління з метою створення умов ефективного їх функціонування;
- результативності;
- узгодженості загальної концепції удосконалення ОСУ з організаційною і нормативно-технічною основою її реалізації;
- матеріальної зацікавленості в результатах удосконалення ОСУ.

При удосконаленні ОСУ необхідно дати всебічну оцінку ефективності управління в даний період; визначити чи відповідає вона основним цілям функціонування і розвитку підприємства, забезпечує оперативний рух інформації, ефективність прийнятих рішень та їх реалізацію.

Спроекована оргструктура має забезпечити ефективне вирішення завдань всіх типів, що є перед підприємством – виробничих, соціальних, економічних, поточних, оперативних і стратегічних; забезпечити чітке виконання цільової функції, цільової орієнтація підприємства. Потрібно забезпечити ієрархічно дотримання принципу персональної відповідальності.

Структурні підрозділи створюються таким чином, щоб вони повністю перекривали вирішення завдань, взаємодіючи один з одним без штучно створених посередників;

За кожним структурним підрозділом чітко закріплені завдання, функції, права і відповідальність. Права і обов'язки потрібно детально збалансувати в кожній ланці та на кожному рівні управління;

Врахування норм керованості, що залежать не лише від рівня технологічної чи предметної спеціалізації, а й від вимоги спеціальної психології

Удосконалена ОСУ забезпечує інтеграцію вертикального і горизонтального, професійно-кваліфікаційного і функціонального поділу праці. Чим раціональніший процес, тим ефективніша діяльність виробничої системи, стійкіші процеси її формування і розвитку.

Удосконалення ОСУ потрібно здійснювати на основі об'єктивних правил з врахуванням управлінської поведінки, що впливають із потреб об'єкта комп'ютерних технологій управління, що дозволяє значно підвищити контроль та облік формалізованих процедур управління, вивільнення часу керівників для вирішення нетрадиційних творчих завдань у конкретний період часу діяльності підприємства.