

Тема 2

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЕЕ СТРУКТУРА. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ.

2.1 Система управления

Под системой управления на предприятии понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов предприятия, которая обеспечивает его функционирование и развитие как единого целого.

Система управления предприятия представляет собой форму специализации и кооперации управления, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям по решению задач и достижение намеченных целей предприятия. С этих позиций система управления предприятия означает систему оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими на предприятии (рис.4).



Рис. 4. Структура элементов системы управления организации

Главными понятиями системы управления на предприятии являются элементы, коммуникации, уровни и полномочия. Элементами системы управления предприятия

могут быть отдельные работники, руководители, специалисты, служащие, отдельные службы, органы аппарата управления, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Выделим основные направления специализации элементов системы управления на предприятии:

а) в зависимости от состава системных подразделений предприятия – подразделения маркетинга, менеджмента и т.п.;

б) по характеру общих функций в процессе управления предприятия формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контроль.

Отношения между элементами системы управления предприятия поддерживаются коммуникациями, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные коммуникации предназначены для согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные коммуникации – это отношения подчинения при иерархичности построения системы управления, при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой системе управления предприятия создаются верхние звенья управления, руководство предприятия и низовые звенья, менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей. При трех и более уровнях в системе управления предприятия формируется средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней. Таким образом, под структурой управления предприятия понимается необходимое построение взаимоотношений уровней управления, функциональных служб и производственных подразделений для достижения главной цели наиболее эффективным способом.

В системе управления организацией различаются линейные и функциональные коммуникации. Первые означают отношения принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, лицами, полностью отвечающими за деятельность предприятия или ее системных подразделений. Функциональные коммуникации сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами предприятия (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам предприятия выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику

управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия. Увеличение количества элементов и уровней в системе управления на предприятии неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, усложнению принятия управленческих решений. Следствием этого является замедление процесса управления. В современных условиях это означает ухудшению качества функционирования менеджмента предприятия.

К системе управления предъявляется ряд требований, имеющих ключевое значение. Требования должны учитываться при формировании системы управления. Разработке систем управления посвящено немало работ отечественных ученых в дореформенный период. Главные из этих принципов устанавливают:

1. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи предприятия, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Должно быть оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее нормальную нагрузку и творческий характер работы, а также надлежащую специализацию.

3. Организацию системы управления на предприятии необходимо связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, полномочиями и ответственностью необходимо поддерживать соответствие. Нарушение этого принципа приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная система управления призвана быть адекватной социально-культурной среде предприятия, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Попытки копировать успешно функционирующие в других социально-культурных условиях системы управления не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов требует учета при формировании (или перестройке) системы управления множества различных факторов воздействия на систему управления.

2.2 Централизация и децентрализация управления, делегирование полномочий в процессах управления

Главными принципами управления на предприятии являются принципы централизации и децентрализации. Они положены в основу организационных форм

менеджмента. Централизованная форма означает управление хозяйственной деятельностью входящих в фирму предприятий из единого центра, жесткое регулирование и координацию, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности. Ответственность входящих в фирму предприятий за сбыт продукции прекращается после того, как они отгрузят свой товар сбытовому органу фирмы. Такая форма организации используется обычно небольшими компаниями. Такие предприятия выпускают один вид продукции или продукцию одной отрасли, технологический процесс которой тесно увязан, работающими преимущественно в добывающих отраслях промышленности и ориентирующимися на местный или национальный рынок. Преимуществами иерархии можно считать вертикальное разделение труда, когда начальнику даются полномочия, а за каждую работу возлагается ответственность. Результат - управляемость подчиненных и серьезное отношение к работе. Организация управления реализуется благодаря дисциплине, которая предполагает вознаграждение и наказание. Часть приведенных принципов касается в первую очередь человеческого фактора. Управление персоналом предполагает создание корпоративного духа и стимулирование инициативы, что незамедлительно скажется на гармонии в коллективе и успешной разработке и реализации планов, возложенных на людей. Разделение труда, как на вертикали, так и на горизонтали иерархии дает прирост в скорости выполнения работы и ее качества за счет концентрации внимания и усилий на узкой задаче.

Организационная структура считается централизованной, когда: функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные отделения; имеется значительное число функциональных служб (отделов); исследовательские подразделения находятся в центральном аппарате материнской компании; при мощном производственном и сбытовом аппарате сбытовая сеть производственных отделений пребывает в подчинении у центрального отдела сбыта; функциональные отделы центрального аппарата материнской фирмы осуществляют функциональный контроль над отделениями по продукту, производственными предприятиями и сбытовыми подразделениями.

При децентрализованной форме управления внутри организации формируются подразделения, которые имеют полную хозяйственную самостоятельность и имеют широкие полномочия и в сфере производства, и в сфере сбыта. Эти подразделения несут ответственность за получение прибыли, а за администрацией организации сохраняются функции контроля за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение тактических направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности организации в целом, а также осуществление стратегического

планирования. Сам факт создания подразделения ещё не означает, что компания управляется на основе децентрализации. Степень децентрализации определяется степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющим отделениями. На каждом подразделении есть самостоятельное финансирование. Они вступают на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми третьими сторонами. Обычно на подразделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. В некоторых организациях при большом числе подразделений президент фирмы принимает решения по важным вопросам единолично, т.е. менеджмент такой компанией по существу является централизованным

Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий посредством делегирования. *Делегирование* представляет собой передачу полномочий (власти) лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование – средство, с помощью которого руководители распределяют среди подчиненных различные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей предприятия.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач. *Полномочия* – право распределять обязанности среди подчиненных и контролировать их надлежащее исполнение.

Под ответственностью понимается обязательство выполнять задачи, стоящие перед организацией, и отвечать за их решение. Кроме того, это обязательство легитимно использовать полномочия для правильного выполнения обязанностей. Если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться в объеме, необходимом и достаточном для решения задач и достижения целей предприятия.

Таким образом, делегируются власть и ответственность, что необходимо помнить всем, кто делегирует и тому, кому они делегированы для выполнения функций руководителя в его отсутствии.

Препятствия к эффективному делегированию со стороны руководителя:

- 1) заблуждение «я это сделаю лучше»;
- 2) отсутствие способности руководить;
- 3) недостаток доверия к подчиненным;
- 4) боязнь риска;
- 5) отсутствие контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Препятствия к эффективному делегированию со стороны подчиненных:

- 1) лучше спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему;
- 2) подчиненный боится критики за совершенные ошибки;
- 3) у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
- 4) у подчиненного и так больше работы, чем он может сделать или же он считает, что это так на самом деле;
- 5) у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- 6) подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Основной принцип делегирования – *принцип соответствия* – чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между делегируемой властью и ответственностью. Руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность.

2.3 Организационная структура и ее виды

Организационная структура управления

- определяет область ответственности каждого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений;
- показывает, кто и за какие участки работы отвечает;
- представляет взаимодействие (коммуникацию) отдельных служб и подразделений между собой;
- призвана обеспечить интеграцию науки и производства; производства, технического обслуживания и сбыта; экономической ответственности предприятия перед работниками и обществом в целом.

Организационная структура управления предприятием включает состав и информационные взаимосвязи самостоятельных подразделений или исполнителей, расположенных в соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями.

Главный фактор формирования организационной структуры управления предприятием – это разделение труда и осуществление функций управления.

Число звеньев в структуре управления определяет ее уровни. Структуры управления могут быть одноуровневыми и многоуровневыми. В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные. Каждое структурное подразделение предприятия характеризуется количественными и качественными параметрами. Деятельность структурных подразделений

регламентируется специальными положениями (инструкциями), определяющими функции, права и обязанности каждого структурного подразделения, а внутри подразделения – каждого исполнителя. При формировании организационных структур управления главное внимание отводится приданию им динамичности с тем, чтобы они могли приспосабливаться к постоянным изменениям внутренней среды.

Организационная структура управления предприятием включает структурные и производственные подразделения в их взаимосвязи и взаимозависимости. Горизонтальные уровни и коммуникации управления определяют количество звеньев одного уровня, а вертикальные коммуникации управления определены количеством ступеней (уровней) в их соподчиненности. Структура аппарата управления предприятия выражает форму разделения труда.

Требования к структуре управления предприятием:

- оперативность управления;
- надежность (достоверность и бесперебойность передачи информации),
- оптимальность и экономичность инструментов управления.

Совершенствование структуры управления предприятием необходимо начинать с детального анализа действующей структуры с обязательным использованием накопленного опыта управления и его эффективности. Затем осуществляется процесс разработки новой структуры управления с учетом специфики работы предприятия.

Принципы разработки структуры управления предприятием:

- выявить необходимость единоначалия на предприятии;
- определить количество уровней в структуре управления;
- продумать систему подчиненности по всей иерархии управления проектируемой структуры;
- разработать схему информационных потоков с целью обеспечения информацией каждое рабочее место структурных подразделений предприятия;
- сформировать специализированное подразделение по разработке функциональных обязанностей каждого работника системы управления предприятием;
- определить формы контроля в проектируемой структуре управления;
- сформировать мотивационную модель заинтересованности работников в результатах индивидуального и коллективного труда.

Оценочные параметры структуры управления предприятием:

- затраты на содержание системы управления;
- информационная нагрузка на работающих в подразделениях предприятия;

–затраты времени на обработку информации на производственные работы и на решение задач управления;

–показатели наличия рисков в управленческих решениях.

Алгоритм разработки структуры управления предприятием:

–постановка цели и определения задач по ее достижению;

–определение направлений производственной деятельности,

–проведение экономической оценки эффективности деятельности структуры управления подразделениями предприятия;

–разграничение полномочий структурных подразделений в системе управления;

–наделение функциями подразделений выявление связей между ними и др.

Разработка критериев оценки возможностей организационной структуры управления предприятием позволяет определить степень ее способности к:

–обеспечению получения оптимальной нормы прибыли;

–созданию условий для повышения нормы прибыли за счет мероприятий по системе НИИ и ОКР;

–своевременному реагированию на изменение спроса и выполнению необходимых регулирующих мероприятий;

–росту производительности труда за счет подетальной специализации подразделений предприятия;

–обеспечению обязательного производственного контроля.

На структуру управления значительное влияние оказывают принятые на предприятии принципы, методы и функции управления. Кроме того, влияние на структуру управления оказывают и функции управления, их состав, содержание и объем. Следует придерживаться принципа *«первичность функции и вторичность органа управления»*.

Сформировать структуру управления предприятием, компанией означает закрепить конкретные функции за подразделениями системы управления предприятием. Развитие функций управления влечет за собою и развитие структуры управления. Научный технологический прогресс в обществе ведет к появлению новых функций управления.

При разработке структуры управления предприятием учитываются такие факторы как: количество работающих, объем и номенклатура производства, применяемые технологии, уровень автоматизации и информатизации, вид и тип производства, количество и виды современного оборудования, организация труда и производства. Поэтому необходимо систематически оптимизировать структуру управления предприятием, компанией.

Признаками оптимальной структуры управления предприятием являются: небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом; минимальное число уровней руководства; наличие высококлассных специалистов; ориентация графиков работы на потенциальных потребителей; быстрая реакция на изменения во внешней и внутренней среде; высокая производительность и низкие затраты.

Классификация организационных структур управления (типы):

1. *Линейная структура управления* основанная на иерархии власти от начальника к подчиненному, представлена на рис. 5.



Рис. 5. Линейная структура управления предприятием

2. *Функциональная структура управления* подразумевает разделение по функциональным обязанностям, когда каждое подразделение предприятия имеет конкретную задачу, права и обязанности.

Преимущества функциональной структуры управления: стимулирующая роль в активизации деловых качеств и профессиональной специализации; устранение дублирования функций и уменьшение потребления материальных ресурсов в функциональных подразделениях предприятия; улучшение координации действий.

Недостатки функциональной структуры управления: большая заинтересованность в выполнении целей и задач именно своего функционального подразделения, чем достижение общих целей предприятия; усложнение выполнения управленческих решений сверху вниз.

3. *Линейно – функциональная структура* управления представлена на рис. 6.



Рис. 6. Линейно – функциональная структура управления предприятием

4. *Дивизиональная структура управления* предприятием предусматривает решение проблем управления за счет разделения по производственному принципу (цехи, подразделения, отделы и др.) по видам производимых товаров и услуг, группам покупателей и географическим регионам. Ответственность за производственное планирование и контроль возлагается на руководителя производственного подразделения, который наделен полномочиями и обязанностями за определение основных показателей плана, уровня издержек производства и реализации, совершенствование системы сбыта, координацию деятельности функциональных служб.

5. *Продуктовая структура управления*. При этой структуре управления полномочия и ответственность за руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются начальнику подразделения, который отвечает за данный вид продукции. Такой подход позволяет крупной компании проявлять к конкретному продукту такое же внимание, как и в на малом предприятии, выпускающем моно продукт, быстрее реагировать на спрос покупателей и конкуренцию. Вместе с тем это нередко приводит к увеличению затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

6. *Организационная структура управления* ориентирована на потребителя, когда все подразделения предприятия группируются вокруг обслуживания определенных групп потребителей с целью удовлетворения желаний и потребностей данных групп потребителей так же успешно, как если бы предприятие и его структуры обслуживали только одну группу потребителей.

7. *Региональная организационная структура управления* компанией применяется в случае, когда предприятие распространяет свою деятельность на большие географические зоны, как в масштабе одной страны, так и в международном, что в большей степени затрагивает сбытовые предприятия.

8. *Проектная организация* – это зачастую временная структура организация системы управления с целью решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта. Для ее разработки привлекаются высококвалифицированные специалисты, которые формируются в одну группу и на определенное время. После решения поставленной задачи проектная группа распускается. Временные проектные организации создаются для решения конкретной задачи и называются временными творческими коллективами (ВТК).

Матричная организационная структура управления основана на конкретном коллективе проектной группы, в котором отдельные члены команды подчиняются как

руководителю проекта, так и руководителям своих функциональных отделов. Управление осуществляется как по вертикальным связям, так и по горизонтальным.

Структура конгломератного типа управления основана на структуре управления смешанного типа, создающаяся в зависимости от цели в виде консорциума, ассоциации, либо союза. Применяется в организациях, которые решают свои конкретные задачи, исходя из ситуационных проблем. На одном предприятии могут одновременно функционировать несколько структур управления, как функциональная, так продуктовая и матричная и др.

Адаптивная (органическая, гибкая) структура управления, быстро приспосабливающаяся к изменяющимся условиям рынка.

Механическая (жесткая) структура управления, когда каждый субъект хозяйственной деятельности, либо подразделения решают свою конкретную задачу без взаимосвязи с другими субъектами и изменяющимися внешними факторами рынка.

Централизованная организационная система управления – это многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центрального офиса компании, оставляющая за собой большую часть полномочий. Предприятия (компании), в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий для принятия управленческих решений, называются централизованными.

Децентрализованная организационная структура управления – это структура характерна для предприятий с автономными хозяйствующими подразделениями и, как правило, самостоятельно использующими часть ресурсов из центрального офиса. Это такие предприятия, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В децентрализованной структуре большинство решений принимается на низшем уровне управления.

На практике могут применяться и другие виды структур управления предприятиями, компаниями.

2.4 Основные понятия эффективности управления. Показатели эффективности управления

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Рассматриваемые показатели бывают как количественными, так и качественными. В широком смысле эффективность менеджмента как управляющей системы означает целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы - организации,

реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов.

Эффективность менеджмента - результативность управленческой деятельности, определяемая целями предприятия (рис.7).. Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность. Производительность - это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации)



Рис.7. Структура показателей эффективности управления на предприятии

Основными понятиями эффективности управления деятельностью предприятия являются:

- ·эффективность труда работников аппарата управления предприятия;
- ·эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
- ·эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);

- эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

Различают внешнюю и внутреннюю эффективность управления.

Внешняя эффективность управления определяет результативность менеджмента, характеризует степень достижения предприятием ее цели. Внешняя эффективность управления отражает уровень соответствия организационной системы предприятия требованиям и ограничениям внешней среды. Она также определяет эффективность в части использования предприятием внешних возможностей.

Внутренняя эффективность управления - это экономичность управления, т.е. способность наилучшим (оптимальным) образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы предприятия для достижения организационной системой целей, диктуемых общественными потребностями. Внутренняя эффективность управления показывает, каким образом удовлетворение указанных потребностей сказывается на динамике собственных целей организационной системы и отдельных групп ее участников, отражая при этом эффективность в части использования организационной системой всех компонентов внутренней среды, в том числе производственных, финансовых, инвестиционных, кадровых возможностей и пр. Этот показатель характеризует также эффективность стиля руководства, типа управления, делового этикета и этики, организационной и корпоративной культуры.

Общая эффективность управления - эффективность управления в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности управления;

Различают два вида эффективности управления: *экономическую* и *социальную*.

Экономическая эффективность управления определяется отношением полученного результата к затратам.

Социальная эффективность управления выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги. Эффективность предприятия всегда оценивается в сравнении с другими организациями.