**ТЕМА 5. СТРУКТУРА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

* + 1. Виробнича структура підприємства, її види і характеристика.
		2. Управління підприємством: поняття, завдання і принципи.
		3. Функції, інструменти та риси сучасного управління.
		4. Методи управління.
		5. Організаційні структури управління підприємством.
		6. Напрями вдосконалення управління підприємством.

**Ключові терміни і поняття**

*структура управління*

*організаційна*

*управління,*

*методи*

*управління,*

*функції управління,*

*принципи управління,*

*підприємством, інструменти*

*виробнича структура підприємства, цех, виробнича дільниця, робоче місце, загальна структура підприємства, управління*

1. **Виробнича структура підприємства, її види і характеристика**

Ефективність використання усіх елементів виробництва на підприємстві в значній мірі залежить від розробки та реалізації ефективних організаційних рішень та формування виробничої структури підприємства як єдиної виробничої системи.

***Структура підприємства - це його внутрішня будова, яка характеризує склад, розміри його внутрішніх підрозділів, їх підпорядкованість та систему взаємозв’язків між ними***

#### Структура підприємства визначається основною метою його функціонування на ринку, стратегічними завданнями, особливостями продукції, що випускається, масштабами виробництва, специфікою технологій, територіальним розміщенням підприємства та іншими чинниками.

Розрізняють поняття *виробничої, загальної* структури підприємства та *організаційної структури управління* ним.

Діяльність будь-якого підприємства пов’язана з певними виробничими процесами. Ці процеси відбуваються у підрозділах, які формують виробничу структуру підприємства.

**Виробнича структура підприємства** ***–*** *це сукупність, кількісний склад і взаємозв’язки його виробничих підрозділів, які прямо або опосередковано буруть участьу виробничому процесі.*

***Виробнича структура підприємства - це сукупність, кількісний склад***

***і взаєм****Ви****о****р****зв****о****’****б****я****н****з****и****к****ч****и****у* ***й****ст****ог****р****о****ук****в****т****ир****у****о****р****б****у****н****п****и****ід****ч****п****и****р****х****иє****п****м****ід****с****р****т****о****в****з****а****ді****м****л****о****ів****ж****, я****н****к****а****і****о****п****х****р****а****я****р****м****ак****о****т****а****е****б****р****о****из****о****у****п****ва****о****т****се****и****ре****за****д****:****ковано***

***беруть участь у виробничому процесі***

*Виробничу структуру підприємства можна охарактеризувати за*

* кількістю структурних виробничих підрозділів;
* площею структурних виробничих підрозділів;
* часткою працівників окремих підрозділів в загальній чисельності працівників підприємства;
* питомою вагою обсягу випуску продукції окремими підрозділами в сукупному обсязі випуску продукції усім підприємством;
* часткою вартості основних фондів окремих підрозділів у їх сукупній вартості та ін.

Базовим елементом виробничого процесу є ***робоче місце*** *- частина виробничої площі, оснащеної необхідним устаткуванням та інструментами, на якій виконуються певні операції з виготовлення продукції.* Робочі місця об’єднуються у виробничі дільниці.

***Виробнича дільниця*** *є сукупністю робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні роботи або виготовляється однорідна продукція.* Звідси, виробничі дільниці можуть організовуватись за *технологічним* або за *предметним* принципом. *Наприклад,* швейні підприємства найчастіше організовують виробництво в основних виробничих підрозділах за технологічним принципом, а кондитерські - за предметним. Виробничі дільниці можуть об’єднуватись у цехи.

***Цех*** *- це територіально і адміністративно відокремлений підрозділ підприємства, в якому виконується комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації.* Кількість цехів залежить від конструктивних і технологічних параметрів продукції, обсягів її виробництва, рівня спеціалізації та кооперування.

*Цехи поділяються на:*

* *основні* - спеціалізуються на виготовлені профільної продукції підприємства, призначеної для задоволення потреб зовнішніх споживачів (заготівельні, обробні, складальні); у таких цехах виконується певна стадія процесу переробки вхідних сировинно-матеріальних ресурсів на готову продукцію або стадія процесу виготовлення виробу (його частини);
* *допоміжні* - сприяють випуску основної продукції, виготовляють допоміжну продукцію, необхідну для нормальної роботи основних цехів (інструментальні, ремонтні, енергетичні);
* *побічні* - переробляють відходи основного та допоміжного виробництв, виготовляють непрофільну продукцію, відновлюють допоміжні матеріали (*наприклад*, регенерують мастила, утилізують відходи, виготовляють товари широкого вжитку);
* *підсобні* - здійснюють підготовку основних матеріалів до виробничого споживання основними цехами, виготовляють тару, вирощують сільськогосподарську продукцію для власних потреб;
* *обслуговуючі* - забезпечують нормальну роботу основних і допоміжних цехів (складське, транспортне, санітарно-технічне господарства).

Також до виробничих підрозділів підприємства належать лабораторії, експериментальні цехи, випробувальні центри і полігони, та ін.

У залежності від складу внутрішніх підрозділів підприємства можна виділити такі ***види*** *його* ***виробничої структури*:**

1. *цехова* - головним виробничим підрозділом є цех;
2. *безцехова* - основою побудови виробничої структури є виробнича дільниця;
3. *корпусна* - основним виробничим структурним підрозділом є корпус як об’єднання однотипних цехів;
4. *комбінатська* - поєднуються стадії послідовного процесу переробки сировини, а підрозділи виготовляють завершену частку готового виробу.

Виробничими підрозділами структура підприємства на обмежується.

Тому розрізняють загальну структуру підприємства.

***виробничі підрозділи***

* основні цехи
* допоміжні цехи
* побічні цехи
* підсобні цехи
* обслуговуючі цехи
* експериментальні цехи
* лабораторії
* випробувальні полігони та ін.

***Загальна структура підприємства***

***Загальна структура підприємства включає, крім виробничих підрозділів, заклади соціально-культурного призначення, покликані забезпечувати працівникам належні умови праці та відпочину, а також підрозділи апарату управління***

Загальну структуру підприємства можна представити:

Оскільки визначальною у загальній структурі підприємства є саме виробнича структура, то слід враховувати основні ***чинники,*** які на неї впливають:

***заклади соціально- культурного призначення***

* житлово-комунальне господарство
* заклади харчування
* медичні та оздоровчі заклади
* спортивні заклади
* культурно-просвітницькі заклади

***апарат управління***

* керівники підприємства
* функціональні відділи (економічний, бухгалтерія, маркетингу, виробничо- технічний, відділ кадрів тощо)
1. *масштаб виробництва* – кількість виробів певного виду, типорозмірів продукції визначають формування відповідних за спеціалізацією та потужністю підрозділів; збільшення обсягів виробництва ускладнює внутрішньовиробничі зв’язки і саму виробничу структуру підприємства;
2. *складність конструкції виробів* – вид продукції визначає характер виробничих процесів, а, отже, і склад основних цехів, їх різноманітність, розмаїття виробничих зв’язків між ними;
3. *характер технологічного процесу* – пов’язаний із попереднім чинником і залежить від нього; складність технології обумовлює ускладнення виробничої структури підприємства, передбачає розширення видів як основних, так і допоміжних та побічних цехів;
4. *рівень спеціалізації і кооперування* – підвищення рівня спеціалізації сприяє однорідності випуску продукції, зменшенню різноманітності цехів, спрощує виробничу структуру; спеціалізація веде до розширення кооперованих зв’язків з іншими підприємствами, що також призводить до спрощення виробничої структури;
5. *ступінь охоплення життєвого циклу виробів* – якщо підприємство, крім безпосереднього виготовлення продукції, її складування і транспортування, передбачає сервісне обслуговування, то це призводить до створення спеціалізованих підрозділів в регіонах, до ускладнення виробничої структури.

Структура підприємства є не сталою, вона може змінюватись під впливом як перелічених чинників, так і вдосконалюватись разом зі зміною вимог до самої продукції, технології її виготовлення, до використовуваної на підприємстві системи управління. Однак, основною вимогою до структури підприємства є забезпечення раціонального сполучення в просторі і часі всіх елементів виробничого та інших процесів на підприємстві.

***Досить важко керувати, якщо робити це сумлінно.***

*Наполеон І*

1. **Управління підприємством: поняття, завдання і принципи**

Підприємство, функціонуючи на ринку, переслідує певну ***мету***. Такою метою є одержання певної економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання *двох ключових завдань* - задоволення суспільних потреб у певній продукції (роботах, послугах) та отримання прибутку підприємством або підприємцем.

При цьому підприємство розглядається як ***відкрита система***, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, залежить від нього та використовує ці взаємозв’язки з максимальною користю для себе.

Разом з тим, всередині самого підприємства відбуваються процеси виробництва, організації збуту, технічного оновлення, навчання персоналу та цілого ряду інших функцій. Всі вони спрямовані на виробництво вихідного продукту, який «піде» на ринок для задоволення його потреб.

Для досягнення поставлених цілей на підприємстві слід розподілити виконувані функції між окремими складовими системи: виробничими і невиробничими підрозділами (цехами, відділами, дільницями, закладами), окремими працівниками всередині них, а також забезпечити координацію їх

діяльності, адже «оркестр потребує диригента». Такими «диригентами» є керівник підприємства та управлінці (менеджери) різних рівнів. Останні і виконують функції координації роботи усіх підрозділів підприємства.

***Управління підприємством є діяльністю, спрямованою на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу***

#### Завдання управління підприємством - забезпечити скоординовану діяльність його підрозділів, а також координацію роботи підприємства з елементами зовнішнього середовища.

Особливе місце управління в ринковій економіці обумовлене тим, що саме воно повинно забезпечити зв’язок, інтеграцію економічних процесів на підприємстві. *Наприклад,* інтересів його власника щодо одержання доходу, забезпечення потенційних можливостей для майбутнього розвитку; інтересів працівників підприємства щодо належного рівня оплати праці, соціального захисту, створення умов для відпочинку та всебічного розвитку.

Управління підприємством пов’язує воєдино його внутрішні резерви і зовнішнє середовище, найбільш суттєвими компонентами якого є державне регулювання економіки, конкуренція, стан соціального середовища тощо. Управління в такому випадку посилює можливості підприємства адаптуватись до середовища, підвищує його конкурентоспроможність.

Чинне законодавство України, зокрема, Господарський кодекс України, визначає *основні засади управління підприємствами різних форм власності*.

У *ст.65 ГКУ* йдеться про те, що ***управління підприємством*** здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

*Ст. 122 ГКУ* визначає засади ***управління об’єднаннями підприємств****:* господарські об’єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об’єднання. Управління *державним (комунальним) господарським об’єднанням* здійснюють правління об’єднання і генеральний директор об’єднання, який призначається на посаду та звільняється з посади органом, що прийняв рішення про утворення об’єднання. Порядок управління

державним (комунальним) господарським об’єднанням, визначається статутом об’єднання відповідно до закону.

Отже, згідно з чинним вітчизняним законодавством підприємства самостійно визначають моделі використовуваних систем управління, його структуру, формують штати працівників та ін.

Рішення із соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів.

***Принципи управління* - *це певні засади і правила, якими керуються менеджери в процесі управлінської діяльності***

Практично принципи управління реалізуються через сукупність нормативів, правових, моральних норм, соціально-психологічний настанов тощо.

#### Серед принципів управління можна виділити:

* + *чіткий розподіл праці* – дозволяє визначити коло виконуваних функцій як самих управлінців, так і безпосередніх виконавців управлінських рішень;
	+ *додержання дисципліни і порядку* – необхідне з огляду на те, що недотримання організаційних параметрів поведінки працівниками спричиняє неповне, неякісне виконання своїх функцій і неефективне управління;
	+ *повноваження і відповідальність* – пов’язаний з принципом чіткого поділу праці і передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання;
	+ *використання мотивації високопродуктивної праці* – ефективність управління визначається, в значній мірі, системою мотивації менеджерів; можуть використовуватись різні методи мотивації, починаючи від прямих економічних (форма і розміри оплати праці, премії, участь у прибутках) і завершуючи не грошовими (гнучкі робочі графіки, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні);
	+ *забезпечення рівної справедливості для всіх* - як самі управлінці, так і виконавці їх рішень повинні бути впевнені, що всі вони однаковою мірою справедливо відповідають за виконання своїх функцій і також справедливо будуть винагороджені за високі результати роботи;
	+ *впевненість у постійності і стабільності роботи* – цей принцип дозволяє розкрити кожним працівником усі свої потенційні можливості, скерувати зусилля на якомога якісніше виконання завдань, оскільки впевненість у завтрашньому дні є одним із визначальних стимулів до високопродуктивної праці;
	+ *дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга* – виконання управлінських рішень передбачає чітке підпорядкування нижчих ланок управління вищим; в іншому випадку виникає загроза прийняття суперечливих рішень і неможливості їх якісного виконання;
	+ *заохочення ініціативи* - є важливим важелем стимулювання будь-якої діяльності, в тому числі і управлінської; ініціатива має бути заохочена різноманітними способами і на будь-якому рівні управління, щоб мати можливість сформулювати з масиву ініціативних пропозицій єдино правильне управлінське рішення;
	+ *цільової сумісності і зосередження* – полягає у створенні єдиного механізму управління, спрямованого на вирішення спільних завдань; робота окремих підрозділів повинна будуватись за принципом задоволення потреб споживача у необхідній продукції у визначених обсягах і в зазначений час;
	+ *ефективності управління* – обумовлений наявністю кількох варіантів досягнення однієї і тієї ж мети; підприємство знаходиться в постійному пошуку ефективних рішень в галузі техніко-технологічних питань, організації виробництва, забезпечення конкурентоспроможності продукції, пошуку нових ринків збуту та ін.
1. **Функції, інструменти та риси сучасного управління**

Визначені підприємством цілі та завдання реалізуються через управлінську діяльність всередині підприємства на основі поділу праці. Така праця спрямована на зміну стану підприємства відповідно до поставлених завдань і знаходить відображення у ***функціях управління***.

***Функції управління***

1. Вивчення потреб споживачів та закономірностей їх формування
2. Співставлення потреб з можливостями їх задоволення
3. Планування діяльності
4. Організація праці та виробництва
5. Мотивація досягнення поставленої мети
6. Контроль

Сьогодні у світовій практиці використовують ***три інструменти управління:***

* + *ієрархія -* передбачає чіткий поділ функцій у керованій системі, підпорядкування управлінських ланок за принципом ієрархічного ланцюга, безумовне виконання «вказівок зверху», пряму відповідальність перед вище стоячою ланкою; ієрархія є характерною для адміністративно-командної економіки і в умовах ринку в

підприємницькому середовищі в «чистому» вигляді практично не використовується;

* + *культура* - ґрунтується на використанні в процесі впливу на працівників системи норм, правил і засад, визнаних суспільством; саме вони визначають стиль поведінки працівників, відношення до виконання ними своїх обов’язків, формують відповідальність за результати роботи;
	+ *ринок* - має в основі використання в управлінській діяльності економічних законів та економічних інтересів суб’єктів господарювання, їх економічної свободи і самостійності; вигідність або невигідність результату визначає поведінку суб’єкта; в практиці господарювання існує ряд обмежень зі сторони держави, інших інституцій щодо економічної поведінки підприємницьких структур, окремих працівників.

На практиці перелічені інструменти управління використовуються в певному поєднанні, хоча кожен з них є домінуючим в тій чи іншій економічній системі.

#### Основними рисами сучасного управління є:

* *поступова відмова від управлінського раціоналізму* (розгляд підприємства як закритої системи) і висунення на перший план проблем гнучкості та адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища;
* *застосування ситуаційного підходу до управління*, врахування конкретного набору обставин, які мають значний вплив на діяльність підприємства в даний момент часу;
* необхідність розробки і реалізації *стратегічного управління підприємством*, який поєднує стратегічний підхід по формуванню цілей і завдань підприємства та програмно-цільовий підхід до їх реалізації;
* *використання інноваційного менеджменту*, який передбачає сприйняття підприємством всього нового, сучасних досягнень науково-технічного прогресу;
* *зростання ролі лідера* як носія нового господарського мислення, орієнованого на нововведення, на інтеграцію зусиль працівників, на раціональний ризик;
* *соціальна відповідальність менеджера* як перед суспільством в цілому, так і перед працівниками підприємства; менеджер повинен таким чином організувати їх спільну роботу, щоб кожна людина максимально реалізувала свої здібності і потенціал.
1. **Методи управління**

***Говори точно, чітко, правильно, вміючи, інакше люди не повірять тобі і не підуть за тобою.***

*Понтій Пилат*

Функції управління можуть бути реалізовані шляхом розробки і використання сукупності методів управління.

***Методи управління*** – ***це способи цілеспрямованого впливу***

***на*** 91

***працівників і виробничі колективи для досягнення поставлених перед ними завдань***

Використання різних методів управління передбачає існування певної альтернативи у виборі способів впливу на людей. Основою їх використання є ступінь та закономірності розвитку виробничих відносин у суспільстві, рівень розвитку самого підприємства, правові та соціальні-психологічні засади побудови відносин в колективі та ін.

Виходячи зі змісту управлінських дій, можна виділити такі *групи методів управління*:

соціально-психологічні

адміністративно-правові

***Методи управління***

економічні

***Економічні методи*** – це прийоми і способи управління, в основі яких лежить свідоме використання системи економічних законів, економічний розрахунок, економічні інтереси, передбачення економічних результатів прийнятих рішень, матеріальна зацікавленість і відповідальність працівників.

*Ці методи включають:*

1. *матеріальне стимулювання працівників чи колективів та їх матеріальну відповідальність*; за будь-якої системи господарювання і умов виробництва цей метод є одним із найдієвіших в процесі впливу на людей;
2. *ціноутворення* – спосіб і рівень встановлюваних цін на продукцію підприємства є важелем впливу на формування попиту на неї та її пропозиції і, відповідно, на прийняття певних рішень щодо нарощування обсягів виробництва, його згортання, визначення перспектив цінової політики, стратегії розвитку підприємства взагалі тощо;
3. *державне регулювання* – сукупність інструментів впливу держави на підприємницьку діяльність; найчастіше держава встановлює певні обмеження (*наприклад*, у рівні рентабельності продукції в окремих галузях, у величині торгівельних надбавок та ін.) і цим самим впливає на поведінку суб’єктів підприємництва на ринку;
4. *стимулювання* – об’єктами стимулювання можуть бути окремі виробництва (*наприклад*, надання пільг, дотацій соціально значимим, але нерентабельним або низькорентабельним виробництвам), а також окремі працівники підприємства, колективи його підрозділів (додаткові матеріальні виплати, підвищення розміру преміювання тощо);
5. *оподаткування* – є елементом державного регулювання і має на меті через механізм встановлення диференційованих податкових ставок заохочувати або обмежувати розвиток тих чи інших виробництв, галузей, територій і підприємств.

***Адміністративно-правові методи*** управління передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами.

*Основними рисами цих методів є:*

* наділення керівника (або вищого органу управління) владними повноваженнями;
* підпорядкування нижчої ланки управління вищій;
* вплив на керований об’єкт шляхом прямих завдань, розпоряджень, наказів і директив;
* обов’язкове виконання вказівок вищих органів управління;
* одноваріантність виконання вказівок.

Ці методи передбачають використання законодавчих актів, інструкцій, положень, наказів та розпоряджень.

Адміністративно-правові методи передбачають також і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і карно-правових санкцій.

До цієї ж групи можна віднести *організаційно-розпорядчі методи*, до яких належать підбір і розстановка кадрів, систематичний, щоденний контроль за діяльністю підлеглих. Ці методи сприяють оперативності управління і координації діяльності усіх ланок на виробництві.

***Соціально-психологічні методи*** управління забезпечують вільний розвиток особистості і колективу, побудову їх діяльності на активній творчій основі. Ці методи спрямовані на створення у колективі нормального морально- психологічного клімату, вони реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки традиційні прямі форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив.

Соціально-психологічні методи управління передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища виробництва, громадської думки.

За змістом і характером впливу на колективи людей ці методи різноманітні. Одні із них мають за основу використання моральних стимулів до праці, критики і самокритики, наставництва тощо; інші спрямовані на окремого працівника і передбачають врахування його особистих потреб, *наприклад,* вирішення певної соціальної проблеми - надання житла, оздоровлення дітей, забезпечення їх дошкільного виховання і навчання та ін.

Всі перелічені методи управління лише в поєднанні створюють необхідний арсенал дієвих засобів для ефективного менеджменту.

***Найпростіша організаційна структура управління є найкращою. Найкращою її роблять ті проблеми, яких вона не створює.***

*Пітер Друкер*

1. **Організаційні структури управління підприємством**

Процес організації управління потребує створення організаційної структури, яка визначає розподіл завдань, розміщення і використання ресурсів.

***Організаційна структура управління***

***- це склад, взаємодія,***

***підзвітність елементів системи управління, тобто окремих підрозділів та працівників***

Між елементами системи управління підприємством існують ***певні зв’язки,*** які поділяються на:

* *лінійні* - виникають між структурними підрозділами різних рівнів управління, тобто коли керівники цих підрозділів адміністративно підпорядковані між собою (*наприклад,* директор - начальник цеху - змінний майстер);
* *функціональні* - характеризують взаємодію керівників, які виконують визначені функції на різних рівнях управління і між ними не існує адміністративного підпорядкування (*наприклад*, головний технолог - начальник фінансового відділу - начальник цеху);
* *міжфункціональні* - мають місце між підрозділами одного управлінського рівня (*наприклад*, начальник прядильного цеху - начальник ткацького цеху - начальник обробного цеху).

Виходячи із специфіки охарактеризованих зв’язків між елементами системи управління організаційні структури управління підприємством поділяються на ***дві великі групи***:

1. *вертикальна структура*, особливостями якої є спеціалізація на виконанні завдань (поділ праці), командний ланцюг, владні повноваження, відповідальність, делегування функцій, норма керованості, централізація і децентралізація;
2. *департаментна структура*, яка є основою для об’єднання окремих працівників (посад) у відділи, департаменти, а відділів - в організацію в цілому. Найбільш розповсюдженими вертикальними організаційними структурами управління є лінійна і лінійно-штабна, а департаментними -

функціональна, дивізіональна, матрична.

***Лінійна*** - це структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. Кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі. Використовується така структура у невеликих підприємствах, з нескладною технологією виробництва, незначною чисельністю працюючих і невеликими обсягами випуску продукції.

*Перевагами* лінійної структури є чіткість взаємовідносин між працівниками, оперативність і несперечливість управлінських рішень, надійний контроль за їх виконанням.

*Недоліком* є те, що лінійний керівник повинен виконувати, крім основних координуючих, цілий ряд допоміжних функцій: обліку, роботи з кадрами контролю якості, стратегічного планування тощо.

***Лінійно-штабна*** структура передбачає створення при лінійному керівникові спеціальних функціональних служб – *штабів*, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні

управлінські рішення. При цьому керівники штабів не мають владних повноважень і тому не дають безпосередніх розпоряджень лінійним керівникам, вони виконують дорадчі функції, допомагаючи лінійним керівникам формувати виважені та обґрунтовані управлінські рішення.

Головна *перевага* такої структури полягає в тому, що лінійні керівники мають можливість сконцентрувати увагу на поточному лінійному керівництві, а *недоліки* – ріст управлінських витрат, зниження оперативності управління. Така структура є ефективною в масовому виробництві з незначними технологічними змінами.

***Функціональна структура*** є найбільш розповсюдженою і передбачає, що групування працівників за посадами у відділи здійснюється за принципом спорідненості видів їх діяльності, компетенції, виконуваних функцій і використовуваних ресурсів. Така структура також передбачає наявність функціональних служб - *відділів*, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень. Тому кожен виробничий підрозділ може отримувати розпорядження і вказівки одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів підприємства.

*Перевагами* такої структури є: ефективне використання ресурсів, високий рівень професіоналізму працівників кожного функціонального підрозділу, кар’єрний ріст всередині відділів на основі досвіду виконання певних функцій, високий рівень координації та взаємодії всередині функціональних відділів, висока якість управлінських рішень.

До *недоліків* функціональної структури можна віднести зниження оперативності в управлінні через прийняття рішень на верхніх рівнях ієрархії, недостатні взаємозв’язки між функціональними відділами, вузьке сприйняття загальних завдань підприємства, проблеми розподілу відповідальності за усунення недоліків в роботі, можлива суперечливість та неузгодженість рішень тощо.

***Дивізіональна структура*** управління будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування. Виникнення цієї структури пов’язане із поглибленням поділу управлінської праці, тобто вищі ланки управління займаються лише загальними питаннями (фінансовими, юридичними, кадровими, стратегічного розвитку), а решту своїх функцій делегують виробничим підрозділам - *відділенням*, які мають свою власну структуру управління і можуть автономно функціонувати.

Розповсюдження дивізіональної структури пов’язане з процесами диверсифікації виробництва і виникненням великих компаній, корпорацій.

До *переваг* дивізіональної структури належать: висока гнучкість, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища; підвищена увага до потреб споживачів, чіткий розподіл відповідальності в рамках відділення; зосередження уваги на товарі в цілому, починаючи від маркетингових досліджень і завершуючи питаннями збуту; розвиток навиків загального керівництва.

*Недоліками* дивізіональної структури є обмеження контролю над діяльністю відділень зі сторони вищого керівництва, збільшення чисельності апарату управління та витрат на його утримання.

***Матрична структура*** передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління *тимчасових проектних груп,* які формуються зі спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції. Після завершення робіт над проектом спеціалісти повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенню до членів тимчасової групи.

*Перевагами* матричної структури є: більш ефективне використання ресурсів, гнучкість системи управління, орієнтація на нововведення, «обмін» суміжними функціями, одержання додаткового досвіду усіма підрозділами.

*Недоліки*: дуалізм командного ланцюга, можливе виникнення протиріч між лінійними, функціональними керівниками та керівництвом проектної групи.

Крім зазначених організаційних структур управління підприємством, у зв’язку із ускладнення процесів виробництва, збуту, зв’язків між виробничими та іншими підприємствами, «викликані» до життя такі структури управління, як командна, мережева (множинна). Їх використання є доречним на великих підприємствах зі складною структурою та наявністю дочірніх підприємств, філій, представництв та ін.

Від ефективної організаційної структури управління залежить ефективність функціонування самих підприємств. При цьому вони мають повну самостійність у формуванні своєї структури. Це визначено *ст.64 ГКУ*, в якій йдеться про те, що підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов’язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

***Божевільний той, хто не вміючи керувати собою, хоче керувати іншими.***

*Побілій*

1. **Напрями удосконалення управління підприємством**

Удосконалення управління підприємством повинно здійснюватись за такими ***напрямами:***

1. *вдосконалення організаційної структури управління підприємством* повинно йти в напрямку використання різних структурних рішень в управлінні підприємством (починаючи від лінійно-штабної структури і завершуючи використанням мережевих організаційних форм) і максимальної самостійності відділень, проектних груп та ін.; також має

місце послаблення жорсткості та ієрархічності управлінських структур, розвивається програмно-цільове управління; сьогодні йде пошук і формування таких організаційних структур управління, які найбільш повно і швидко пристосовуються до умов внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства;

1. *поліпшення управління використанням виробничих ресурсів;* за будь-якої структури управління на підприємстві повинна чітко виділятись функція контролю за використанням ресурсів; забезпечення цієї функції пов’язане із використанням сучасних методів стимулювання за раціональне використання ресурсів, дотримання виробничої дисципліни тощо; це безпосередньо впливає на зниження витрат і зростання конкурентоспроможності продукції.
2. *удосконалення управління впровадженням досягнень НТП та якістю продукції;* використання досягнень науково-технічного прогресу має бути «присутнє» як в самій організації процесу управління (засоби оргтехніки, методи психологічного впливу на людей та ін.), так і в процесі виробничо-господарської діяльності. Цьому мають слугувати розробка програм інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві, розвитку кооперованих зв’язків, зовнішньоекономічної діяльності і виходу на міжнародні ринки; *управління якістю продукції* повинно базуватись на прогнозуванні і плануванні виробництва продукції, яка відповідає сучасним вимогам стандартів, стимулюванні виробництва продукції високої якості, контролі за виробництвом, стандартизації і сертифікації;
3. *покращення системи планування як основної функції управління підприємством;* планування повинно ґрунтуватись на сучасних принципах і методах, а технологія планування має відповідати засадам адаптації до умов ринкового середовища; процедури планування мають забезпечувати безпосередній зв’язок показників плану з впровадженням нової техніки, технології, поліпшенням організації виробництва і праці;
4. посилення уваги до організації культури і демократизації управління; сьогодні у зарубіжній практиці широко використовується поняття

«*організаційної культури»;* вона за силою впливу на людей не поступається організації структури управління на підприємстві, адже головний потенціал прогресивних змін криється у свідомості людини, в її культурі, в тому числі в культурних стереотипах поведінки в організації; цей потенціал слід вивчати і скеровувати на забезпечення ефективного управління підприємством.

Раціональна структура управління підприємством вимагає встановлення чисельності зайнятих в сфері управління підприємством.

Чисельність працівників функціональних підрозділів підприємства визначається на основі відповідних нормативів, які встановлюються науково- дослідними інститутами праці і відображаються у відповідних методичних рекомендаціях.

На підприємствах найчастіше чисельність управлінського персоналу

встановлюється у відсотках до чисельності робітників та фіксується у штатному розписі підприємства.

***Економічність апарату управління*** обчислюють з використанням відповідного коефіцієнта *Kеy:*

Кеу = Кс х Кчу,

де *Кс -* коефіцієнт відповідності існуючої структури на підприємстві типовій структурі;

*Кчу -* коефіцієнт відповідності фактичної чисельності працівників апарату управління їх нормативній чисельності.

*Допоміжними показниками* економічності апарату управління є:

* питома вага чисельності управлінського персоналу в загальній чисельності працюючих;
* кількість робітників, що «припадають» на одного менеджера;
* питома вага фонду заробітної плати управлінського персоналу в загальному фонді заробітної плати працівників підприємства.