

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра надійності техніки

Методичні вказівки до виконання лабораторної роботи:

**„Моделювання організаційної структури управління
підприємством технічного сервісу”**

Київ – 2017

УДК 658.58

Методичні вказівки містять відомості про особливості моделювання організаційної структури управління підприємством технічного сервісу в залежності від видів діяльності підприємства.

В методичних вказівках наведено також форму і порядок оформлення роботи, представлені запитання для самостійної роботи студентів.

Ухвалено вченою радою факультету конструювання та дизайну Національного університету біоресурсів і природокористування України, протокол №2 від 23 жовтня 2017 р.

Укладачі: Бойко А.І., Новицький А.В., Попик П.С., Герасимчук Ю.А.

Рецензенти: Роговський І.Л., Тарасенко С.Є.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання лабораторної роботи

„Моделювання організаційної структури управління підприємством технічного сервісу”

Укладачі: БОЙКО Анатолій Іванович, НОВИЦЬКИЙ Андрій Валентинович, ПОПИК Павло Сергійович, ГЕРАСИМЧУК Юрій Анатолійович.

Навчальне видання для студентів, які навчаються за спеціальностями 208 - „Агроінженерія” та 133 - „Галузеве машинобудування”

Зав. видавничим центром НУБіП України А.П. Колесніков

Видання здійснено за авторським редагуванням

Підписано до друку 19.09.13.

Формат 60x84 1/16.

Ум. друк. арк. 0,8

Обл.-вид. арк.1,21

Наклад 50 пр.

Зам. № .

Видавничий центр НУБіП України.

вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041

Тел. 527-80-49.

МЕТА РОБОТИ: навчитись моделювати організаційну структуру управління підприємством технічного сервісу в залежності від видів діяльності підприємства.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ: комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, зошити для заповнення, графічні засоби.

ЗМІСТ ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ:

1. Визначити вид діяльності та розмір підприємства технічного сервісу.
2. Визначити кількість працівників та функціональні обов'язки віртуального підприємства технічного сервісу.
3. Дослідити види організаційних структур: сутність, переваги та недоліки.
4. Побудувати організаційну структуру віртуального підприємства технічного сервісу.

ЗАХИСТ

1. Студент моделює організаційну структуру управління підприємства технічного сервісу в залежності від видів діяльності з використанням графічного процесора Microsoft Word та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи.
2. Студент подає до захисту оформлену лабораторну роботу відповідно до вимог.
3. Відповідаючи на контрольні питання до захисту лабораторної роботи студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДО ЛАБОРАТОРНОЇ РОБОТИ

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. — К: ЦУЛ, 2002. — 420 с.
2. Захарченко Л.А. Управління витратами: навч. посіб. [з практ. занять

для студ. вищих навч. закладів] / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич. – Одеса: ВМВ, 2011. – 240 с.

3. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. / Кузьмін О.Є., Ноджак Л.С., Мельник О.Г. – Львів: Вид-во Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.

4. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб.; за ред. д-ра екон. наук проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

5. Сахно Є.Ю. та ін. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Навч. посібник. / Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 328 с.

6. Новицький А.В. Організація сервісного виробництва. Навч. Посібник. / Новицький А.В., Карабиньош С.С., Ружило З.В. – К.: НУБіПУ, 2017. – 212 с.

Основні поняття

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Фірма – це організація, створена однією або більше юридичними та / або фізичними особами для виконання певного виду діяльності з метою отримання прибутку.

Відмінність фірми від підприємства йде по лінії визначення фірми як об'єднання однорідних або змішаних підприємств. Відмінність фірми від підприємства йде по лінії визначення фірми як організації, що створюється одним або більше юридичними та / або фізичними особами, у той час як компанія – це виключно компаньйони, тобто об'єднання торгово-промислових підприємців.

Організація – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети.

Частіше всього термін вживається для визначення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети.

Організації, створені людиною (людьми), характеризуються наявністю людини як активного ресурсу. Для організацій, створених людиною, характерна наявність функцій управління і планування. Необхідно відзначити, що організація, що входить у більш велику організацію, є для останньої ресурсом.

Поняття організаційних структур управління та фактори, які впливають на їх вибір

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів підприємства, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб.

Організаційна структура – це поведінкова система, це люди і групи, що постійно вступають у різні взаємини для розв'язання загальних задач.

Організаційна структура управління – це одне із ключових понять управління, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою управлінців і розподілом між ними повноважень.

Під *організаційною структурою* управління розуміється упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства технічного сервісу як єдиного цілого.

Організаційна структура управління визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на рішення поставлених задач і досягнення намічених цілей.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

– ступінь складності – кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації;

– ступінь формалізації – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації;

– ступінь централізації – місце зосередження права прийняття рішень.

Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Кращою структурою підприємства буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру:

- технологія;
- розміри підприємства;
- середовище;
- стратегія.

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія – процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої. Дослідження,

пов'язані із вивченням взаємозв'язків "технологія-структура", проводилися Джоаною Вудворд, яка визначила три типи технологій, табл. 1.1:

- одиничне виробництво,
- масове виробництво,
- процесне (безперервне) виробництво.

Таблиця 1.1

Вплив типу технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	<i>Одиничне виробництво</i>	<i>Масове виробництво</i>	<i>Процесне виробництво</i>
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
<i>Найефективніша структура</i>	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Розміри підприємства. Вчені Астонського університету з Бірмінгема вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильний вплив на структуру у цьому випадку чинили розміри організації.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру наведені в табл. 1.2.

Вплив розміру організації на її організаційну структуру

<i>Структурні характеристики організацій</i>	<i>Розміри організацій</i>	
	<i>малі</i>	<i>великі</i>
Спеціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- складність середовища – визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- динамічність середовища – характеризується кількістю змін середовища за одиницю часу та подібністю змін;
- невизначеність середовища – визначається кількістю інформації про компоненти та зміни у середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Середовище підприємства не є однозначно стабільним або нестабільним.

У кожного структурного підрозділу є своє середовище з різним ступенем невизначеності. Побудова раціональної організаційної структури досягається

шляхом пристосування структури окремих підрозділів до вимог їх власних середовищ, рис. 1.1.

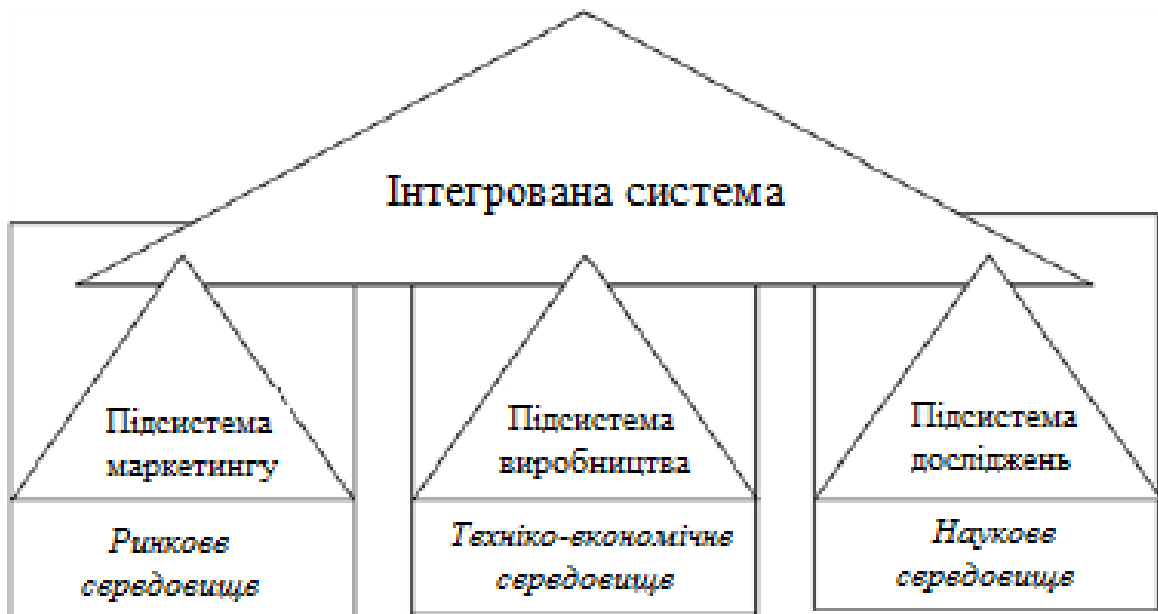


Рис. 1.1. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій А. Чандлер дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Види організаційних структур управління

Основними видами організаційних структур є:

1. *Лінійна організаційна структура* являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням. При лінійній організаційній структурі управлінців підрозділи нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному управлінцю більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього, рис. 1.2.

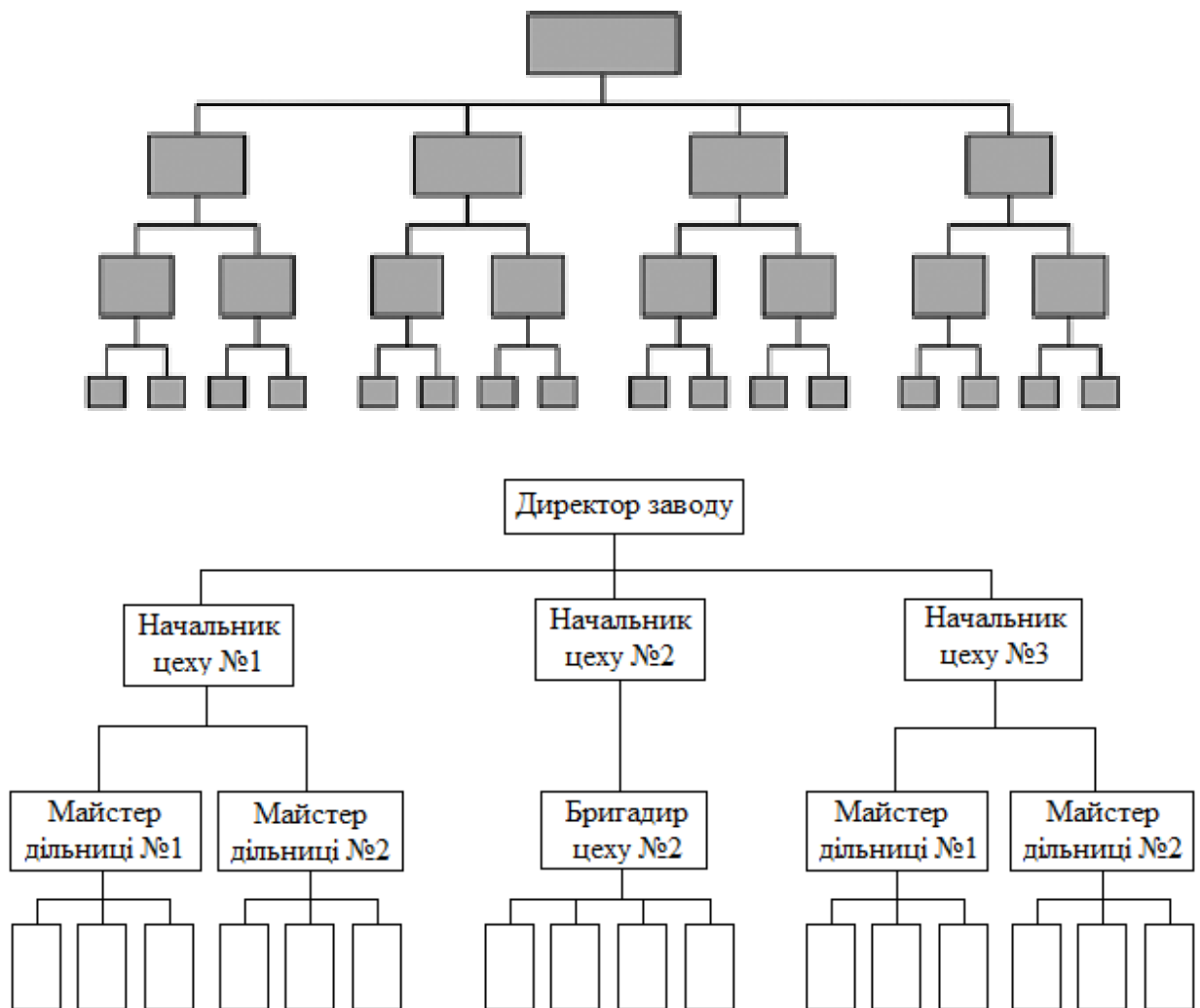


Рис. 1.2. Схема лінійної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліками є:

- управлінець повинен виконувати, крім основних координуючих функцій, цілу низку робіт по обліку, робіт по обліку з кадрами, контролю якості тощо;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

2. *Функціональна організаційна структура.* Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями, рис. 1.3.

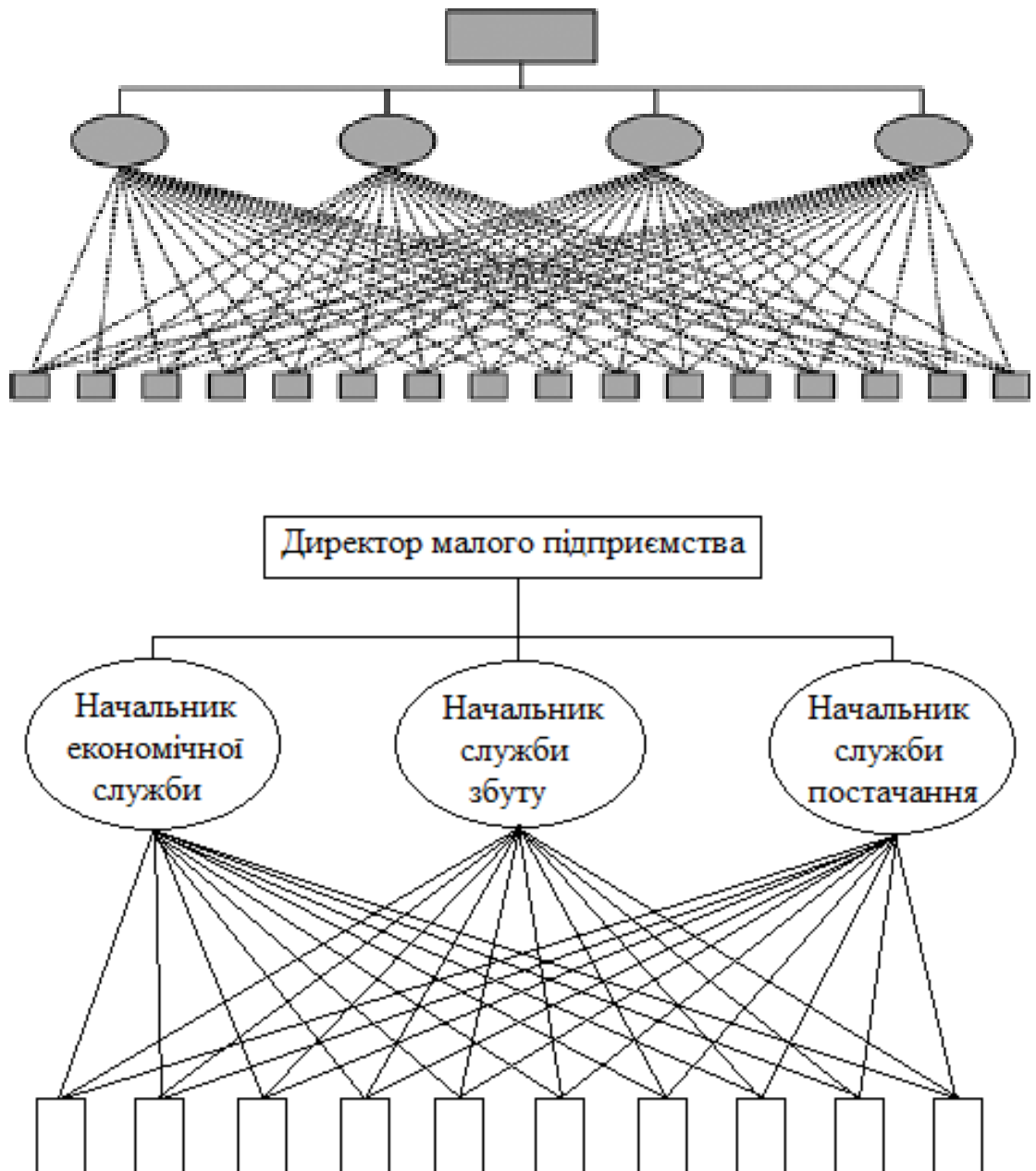


Рис. 1.3. Схема функціональної організаційної структури підприємства

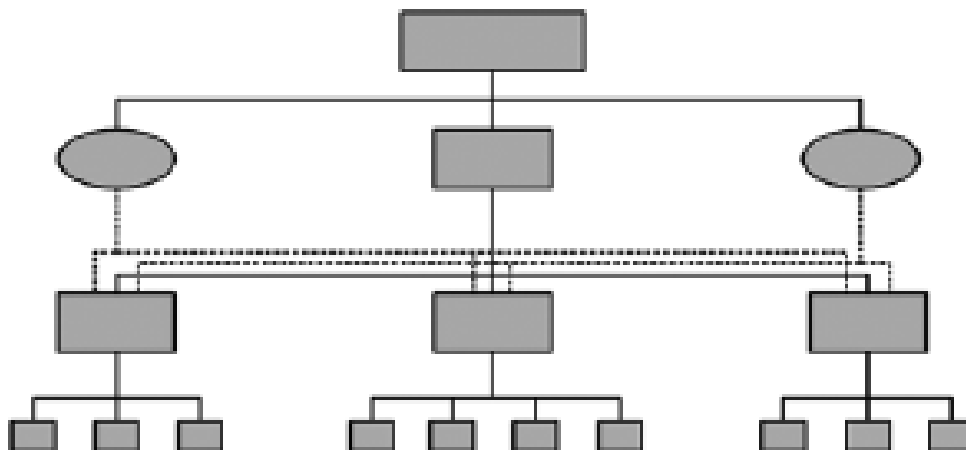
При функціональній організаційній структурі кожен управлінець має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію. Перевагами такої структури є:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліками є:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

3. *Лінійно-функціональна організаційна структура* – лінійні управлінці мають право видавати розпорядження і приймати рішення за участі функціональних служб. Основу лінійно-функціональної структури складає "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського персоналу за функціональними підсистемами організації. За кожною підсистемою формується "ієрархія" служб ("шахта"), що пронизує всю організацію від верху донизу. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій, рис. 1.4.



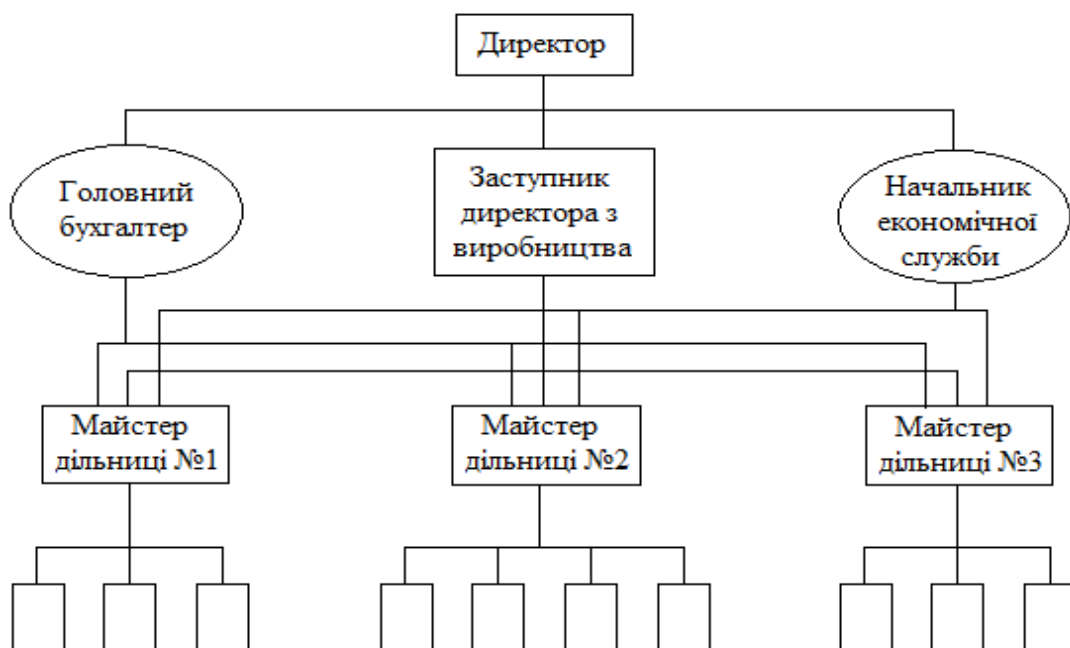


Рис. 1.4. Схема лінійно-функціональної організаційної структури підприємства

Головна перевага такої структури в тому, що поєднує переваги лінійної та функціональної структури.

Недоліками такої структури є:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при розв'язанні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначними змінами технології виробництва.

4. *Матрична організаційна структура* – широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перехрещення яких з вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів. Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп, рис. 1.5.

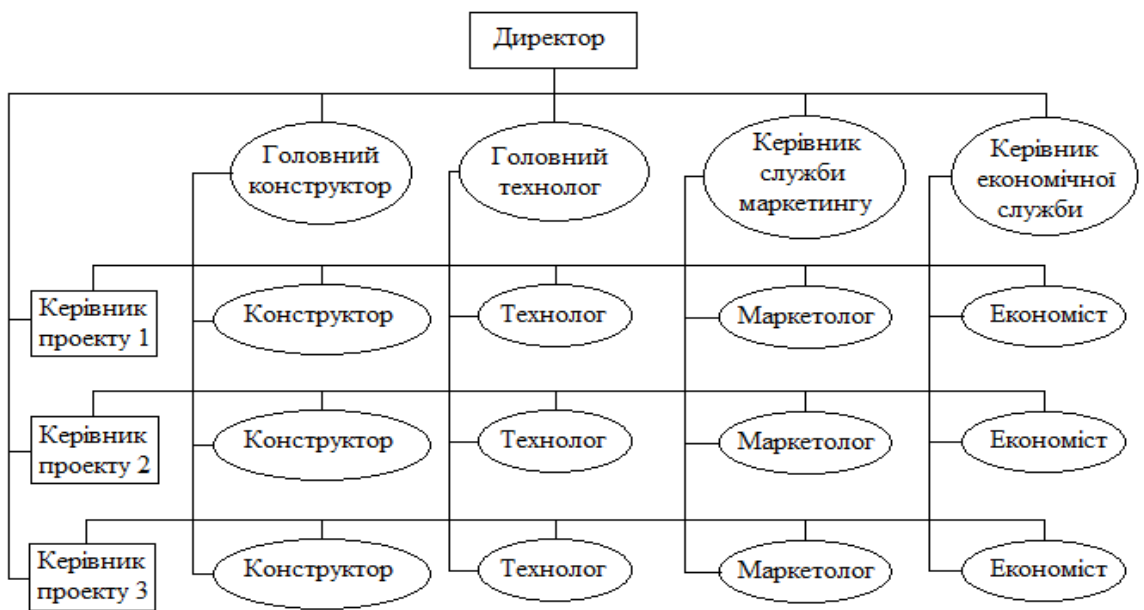
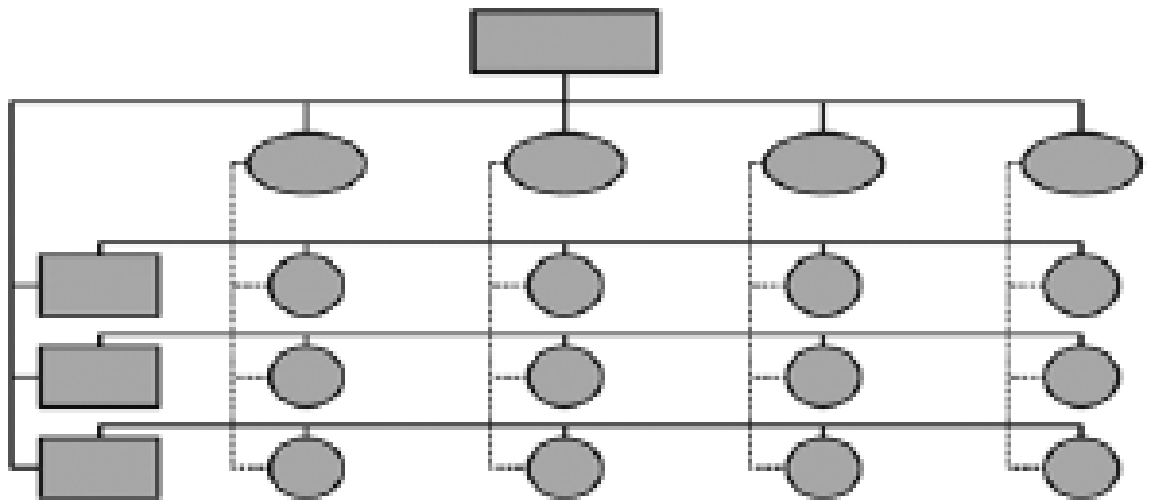


Рис. 1.5. Схема матричної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є висока адаптивність до змін середовища та ефективні механізми координації, а недоліками є обмежена сфера застосування і конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

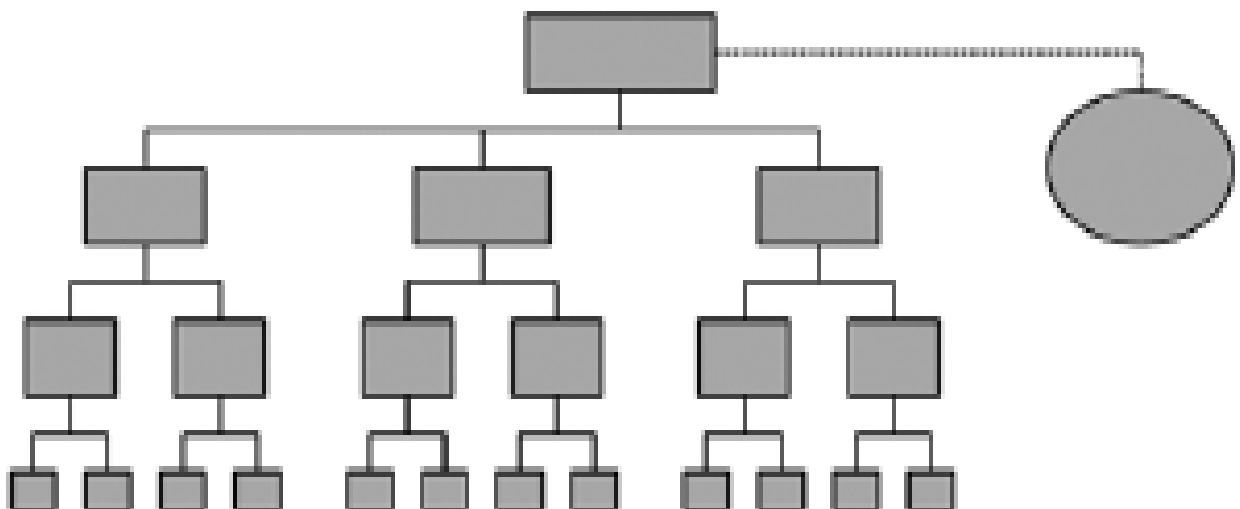
5. *Штабна організаційна структура* – включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які не володіють правами ухвалення рішень і керівництва будь-якими нижчестоячими підрозділами і виконавцями, а лише допомагають лінійному керівникові у виконанні окремих функцій управління силами штату фахівців з окремих функцій. У чистому виді штабна

організаційна структура включає штабних помічників при вищих керівниках організацій. До чисто штабних підрозділів відносяться, наприклад, відділи координації й аналізу, органи інспекції, група мережевого планування, сектор соціологічних досліджень, юридична служба і т. д.

Створення штабних підрозділів – перший крок до функціональної спеціалізації в управлінні. Проте, практично, штабні підрозділи не тільки виконують певні творчі і технічні функції з підготовки рішень, але їх керівники наділяються і деякими правами функціонального керівництва основними напрямками діяльності організації. На цій основі працюють в організаціях планово-економічні відділи, бухгалтерії, відділи кадрів та ін. Характерна і для органів місцевого самоврядування.

6. *Матрично-штабна організаційна структура* – відбиває усі види керівництва і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність і контроль на вищому рівні.

7. *Лінійно-штабна організаційна структура* – різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності, рис.1.6.



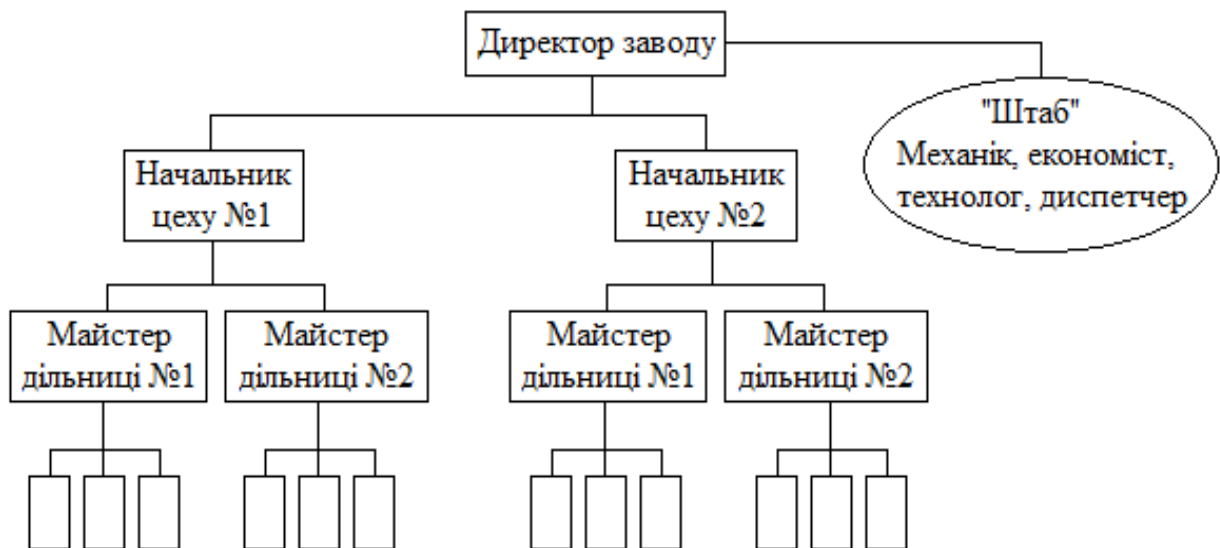


Рис. 1.6. Схема лінійно-штабної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліками такої структури є обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів та можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату. Лінійно-штабна організаційна структура управління теж побудована за принципом функціонального розподілу управлінської праці, використовуваного в штабних службах різних рівнів. Головна задача лінійних керівників тут – координувати дії функціональних служб і спрямовувати їх у русло загальних інтересів організації.

8. *Дивізіональна організаційна структура.* Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління, рис. 1.7.

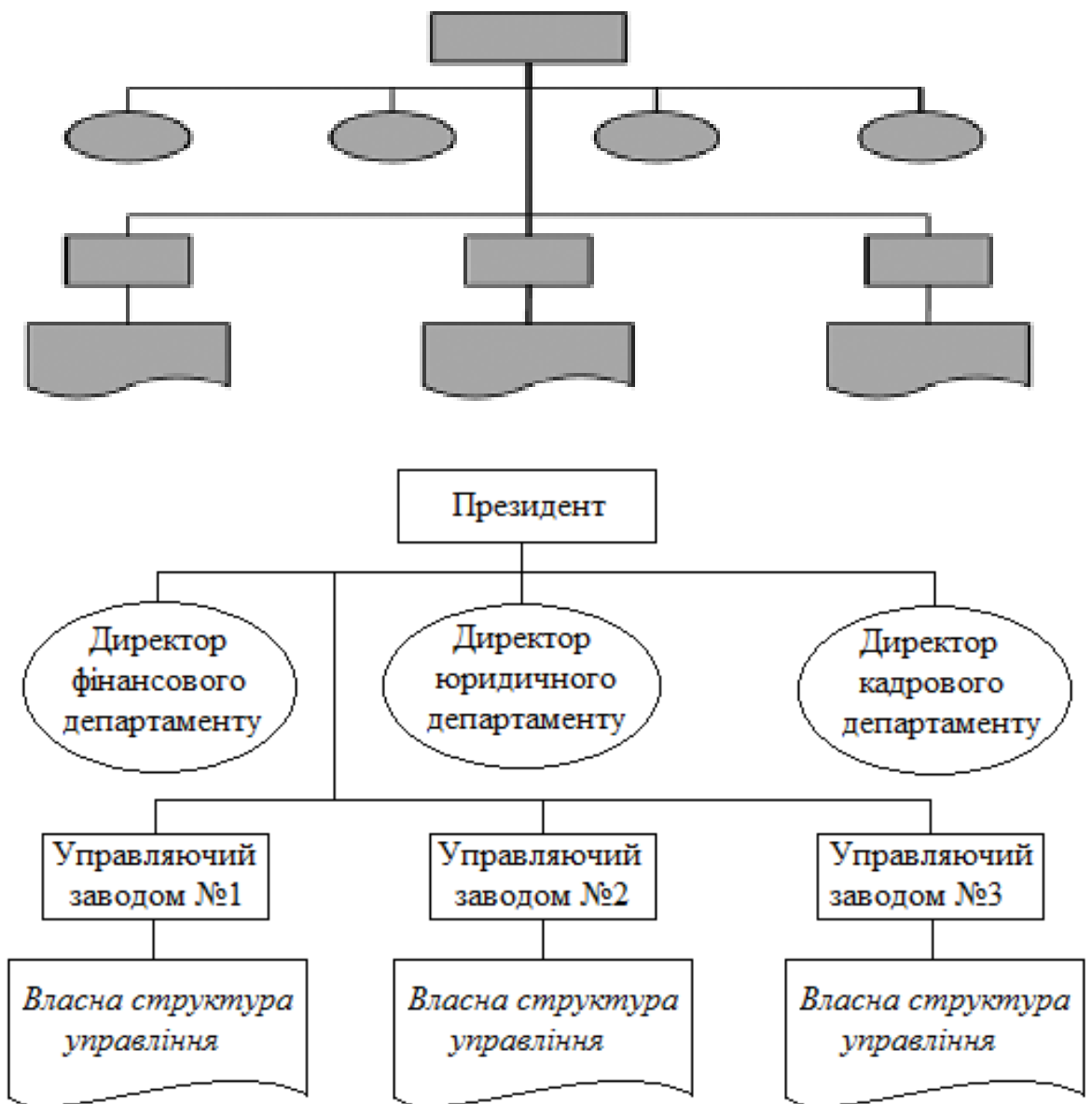


Рис. 1.7. Схема дивізіональної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліками є:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям зі значною кількістю виробництв, життєвий цикл

яких відносно тривалий. Ключовими фігурами в управлінні підприємства з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підсистем, а керуючі виробничими відділеннями. Структурування організації по відділеннях відбувається, як правило, за одним із трьох критеріїв:

- за видами продукції, що випускається, чи наданими послугами (продуктова спеціалізація);

- за орієнтацією на ті або інші групи споживачів (споживча спеціалізація);

- за територіями, що обслуговуються, (територіальна або регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок зі споживачами і ринком, суттєво прискорюючи реакцію організації на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте визначення понять «підприємство», «фірма» та «організація». В чому різниця даних понять?

2. Від чого залежать функціональні обов'язки працівників підприємства?

3. Дайте визначення поняття «організаційна структура управління».

4. Перерахуйте види організаційних структур управління та розкрийте їхній зміст.

5. Перерахуйте переваги та недоліки організаційних структур управління.

6. Які фактори впливають на вибір організаційних структур управління?