**ӨНДІРІСТІ БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМЫНЫҢ ЭЛЕМЕНТТЕРІ**

Тарихи дамудың қандай сатысында болмасын, [адамзат](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D0%B7%D0%B0%D1%82&action=edit&redlink=1" \o "Адамзат (мұндай бет жоқ)) қоғамында, адамдар өмір сүру үшін қажет тамақ, киім, тұрғын үй және басқа материалдық игіліктер болуы керек. Адамдардың өмір сүруіне қажет заттар өндірілуге тиісті. Бұлар өндіріс процесінде жасалады.

Өндіріс — адамдардың мақсатты шектеусіз қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған қызметі. Бұл адамдарды — материалдық, әлеуметтік, интеллектуал-дық ресурстарды пайдалануға итермелейді. Ресурстардың шектеулілігі адамдар мен қоғамды қанағаттандыру қажеттіліктерін таңдауға итермелейді.

Басқару - бұл ғылым мен өнер, онда объективтілік пен даралық ұштастырылады.

Басқару - шешім қабылдау процесі. Қабылданған шешімдер қойылған мақсаттарға сәйкес болуға тиіс. Шаруашылық практикасы көрсеткеніндей, басқару жүйесін жетілдіру, оның жалпы теориялық мәселелерін дамыту рынок экономикасында бірден-бір тиімді жол болып табылады. Сондықтан да басқару жүйесінің деңгейін жаңа сапаға көтеру теориялық және практикалық жұмыстарда басты орын алады. Барлық басқару жұмыстарын қайтадан құру болмаса, жетілдіру экономикалық дамудың жаңа ырғағын алып келуге септігін тигізеді.

**Өндірісті басқару** — қоғамдық еңбек процесіне әсер ететін мақсатқа бағытталған, өндірісті дамытудың объективті заңдылықтарына сай тәртіпке келтірілген нақтылы тарихи тәсіл. Өндірісті басқару функцияларының пайда болуы мен дамуы өндіріс жүйесінде еңбек бөлісі мен кооперациясы өсуінің салдары. Басқарудың шекарасы оның мағынасына, мақсаттары мен принциптеріне үстемдік ететін экономикалық қатынастарға, жүйенің даму сипатына байланысты. Өндірісті басқару процесін ізбасарлық және жетілдіруі бойынша бақылау қызметкерлердің бақылау шешімдерін қабылдау және жүзеге асыруындағы өзара байланысты әрекеттерінің жиынтығы деп елестетуге болады.

Біз «Менеджмент» курсынан оқығанымыздан басқарудың 4 функциясымен таныспыз. Өндірісті басқарудың негізгі (жалпы) функциялары: жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, координация (реттеу) және бақылау, яғни, бұл кез – келген адам қызметінің бақылау қызметінің мәнін, құрайтын функциялар. Басқару функция үрдіс барысында бір –бірін толықтырады және үйлеседі, ол жиынтық пен өзара байланыста басқару циклын жасайды және күнделікті өндірісті басқарудың мазмұнын бейнелейді.

«Өндірістік қызмет процесінде ұйым қызметкерлері мен оның құрылымдық бөлімшелері, кіші жүйелерді басқаратын шағын жүйелер арасында тұрақты өндірістік байланыстар орнатылады. Олар ақпараттық, технологиялық, еңбек, қаржылық, басқарушылық сипатқа ие және осы жүйе элементтерінің ұйымдық тұтастығын, интеграциясын анықтайды. Оларға қойылатын талаптар қарама-қайшы. Бір жағынан, жүйенің тұрақты жұмысы үшін байланыс тұрақты болуы қажет; екінші жағынан-жаңа қатысушыларды, өндірістің жаңа факторларын қосу функциялық икемділікті, байланыстың қозғалуын талап етеді. Ішкі қарама-қайшылық басқару жүйесінің құрылымы мен функционалдық байланыстарында көрсетілуі тиіс.»/1/

«Басқару жүйесінің элементтері мен буындарының және олардың арасында орнатылған тұрақты байланыстардың жиынтығы (олардың тепе-теңдігі) басқару құрылымын құрайды.

Функциялар басқару құрылымын қалыптастыруда анықтаушы рөл атқарады. Оны қалыптастыру процесі басқару аппаратының тиісті буындарына немесе жекелеген қызметкерлеріне белгілі бір функцияларды бөлу және ұйымдастыру жағынан бекіту болып табылады.

Нақты көрініс басқару құрылымы басқару схемасында: бөлімдердің, секторлардың, басқару аппараты қызметтерінің құрамы, өзара байланысы және бағыныштылығы, штаттық кестелері, ережелері, лауазымдық нұсқаулықтары бар.»/2/

«Басқару құрылымы бірқатар қасиеттермен сипатталады:

- заңды нормативтік актілермен, ережелермен, жарғылармен және т. б. бекітілген басқару органдарының субординациясын, билік пен бағыныштылық қатынастарын білдіреді.;

- процедуралардың бірізділігін анықтайтын басқару қызметінің технологиясына сәйкес жұмыс істейді;

- осы өндірістік жүйенің шеңберімен шектеледі;

-тік және көлденең, кәсіби-біліктілік және функционалдық еңбек бөлінісінің интеграциясын жүзеге асырады; бұл процесс неғұрлым тиімді, тиімді және тұрақты қызмет және өндірістік жүйені дамыту.»/3/

«Басқару құрылымына сыртқы және ішкі факторлар мен жағдайлар шешуші әсер етеді

Сыртқы факторларға өндірістің осы тәсілінің әлеуметтік-экономикалық табиғатымен, сондай-ақ объектіні орналастырумен (сыртқы байланыстардың көлемі мен сипаты, ұлттық, тарихи және климаттық жағдайлар), бағыныстылығы, кооперациясы және т. б. айқындалатын мақсаттар, принциптер, басқару әдістері жатады. Сыртқы факторлар, ең алдымен, басқарылатын жүйеге әсер етеді, соңғысы басқару құрылымына әсер етеді.

Басқару құрылымына әсер ететін ішкі факторларға өндірістің басқару объектісі ретінде негізгі факторлары: ұйымдық құрылымы, өндіріс көлемі мен түрі, оның мамандану және шоғырлану деңгейі, техникалық жарақтандырылуы, кадрлардың қамтамасыз етілуі мен біліктілік деңгейі, табиғи және экономикалық жағдайлар (аумақтық орналасуы, рельеф, жолдар, алаңдардың контурлығы, елді мекендердің аумақ бойынша орналасуы, олардың өлшемдері және т: т.б.), байланыс құралдарының болуы жатады. Басқару құрылымын қалыптастыруға шешуші әсер ететін өндіріс құрылымы, онда екі кіші құрылым: өндірістік және ұйымдастырушылық.

Өндірістік құрылым деп кәсіпорынның басты, қосымша және қосалқы салаларының сандық құрамы мен пропорцияларын, өндірісті ұйымдастырудың әрбір сатысындағы өзара байланыс нысандарын түсінеді. Өндірістік құрылым элементтері, мысалы, өсімдік шаруашылығы, мал шаруашылығы саласындағы ауыл шаруашылығы кәсіпорындары, сондай-ақ қосалқы және қайта өңдеу өндірістері. Өндірістік өнімге байланысты әр түрлі маманданған кәсіпорындар бөлінеді, олардың әрқайсысы осы түрге тән салалар құрамымен, технология ерекшеліктерімен, өндіріс құралдарының жиынтығымен, жұмыс күшімен және т. б. сипатталады..

Өндірістік құрылым функционалдық қызметтердің құрамына және ондағы қызметкерлердің санына тікелей әсер етеді. Мәселен, зоотехниктер саны шартты мал басының болуына, сондай-ақ өндірістің аймақтық ерекшеліктеріне байланысты. Мамандандыруды тереңдете отырып, басқару құрылымы біртекті жұмыстар, операциялар көлемін ұлғайту кезінде функционалдық қызметтер санының қысқаруына байланысты жеңілдетіледі.

Ұйымдастыру құрылғысына сатылар саны, басқарудың жалпы шаруашылық және төменгі буындарының өзара қарым-қатынасының сипаты байланысты. Басқару құрылымы басқару объектісінің ұйымдық құрылымын, оның иерархиялық құрылысын көрсетуі тиіс.

Өндірісті механикаландыру және автоматтандыру деңгейін арттыра отырып, инженерлік-техникалық қызмет көрсету көлемі, тиісті қызметкерлердің саны ұлғаюда, олардың жаңа санаттары пайда болады, бұл бөлімдер мен қызметтердің құрылымын күрделендіруге әкеп соғады. Басқару құрылымына өндірістік бөлімшелердің, аумақ бойынша елді мекендердің орналасуы, жолдардың, байланыс құралдарының, көліктің болуы елеулі әсер етеді.»/4/

Сонымен, өзге де тең жағдайларда тығыз жабыны бар жақсы жолдары бар жинақы аумақты алып жатқан шаруашылықта ірі елді мекендер, басқару құрылымы оңай болады, өндіріске қызмет көрсетудің бірқатар функциялары, ал тиісінше оларды басқару орталықтандырылған болуы мүмкін (қойма шаруашылығы, жөндеу базасы, жабдықтау және өткізу), бұл жалпы басшылықты жеңілдетеді.

«Басқа тең жағдайларда өндірістің аумақтық бытыраңқылығы функциялардың орталықсыздандырылуына себепші болады. Мұндай жағдайда бөлімше деңгейінде ағымдағы шаруашылық мәселелерді дербес шешу қажет болады. Ауыл шаруашылығында, мысалы, аумақтық фактор өндірісті басқару құрылымын қалыптастыруда үлкен рөл атқара отырып, маңызды әлеуметтік мәні бар.

Басқару құрылымын қалыптастыру кезінде кадрлардың біліктілік деңгейін ескеру қажет. Тек талап етілетін біліктілік қызметкерлерінің болуы арқасында ғана сол немесе басқа құрылымдық өзгерістерді жүзеге асыруға болады.

Сыртқы және ішкі факторлардан басқа басқару құрылымын құруға тікелей басқарушылық (ұйымдастырушылық) сипаттағы факторлар әсер етеді: басқару құрылымының өндірістің ұйымдық құрылымына сәйкестік дәрежесі, функцияларды орталықтандыру және орталықсыздандыру дәрежесі, басқарылу, басқарудың аумақтық және салалық нысандары арасындағы арақатынас, басқару жұмыстарын механикаландыру және автоматтандыру деңгейі және т. б.»/5/

«Нақты жағдайларда бағдарлануға тиіс басқару құрылымының түрі мен түрін таңдау ахуалдық факторларды: ұйымның даму стратегиясын, оның мөлшерін, қолданылатын технологияларды, қоршаған ортаның әсерін ескере отырып жүзеге асырылады.

Стратегия басқару құрылымын алдын ала анықтайды. Егер ұйым инновациялық даму жоспарын қабылдаса, басқарудың икемді құрылымы талап етіледі. Егер шығындарды барынша қысқарту стратегиясы таңдалса, ол қатаң иерархиялық құрылымға сай келеді. Бөлімшелер мен қызметтер деңгейінде стратегияның басқару құрылымына әсері аз сезіледі.

Басқару құрылымын таңдауға ұйымның өлшемдері үлкен әсер етеді. Әдетте, кәсіпорында адамдар көп болған сайын иерархиялық типтегі құрылымды қолдану ықтимал, онда тиісті механизмдердің көмегімен олардың қызметін үйлестіру және бақылау қамтамасыз етіледі.

Технологиялар-басқару құрылымына әсер ететін маңызды фактор. Технологияның руттық сипаты кезінде иерархиялық құрылымдар жиі қолданылады; белгісіздікпен байланысты технологиялар басқару құрылымдарын органикалық құруды талап етеді. Технология өнімдер мен қызметтерді өндіруге тікелей байланысты бөлімшелердің құрылымына үлкен әсер етеді.

Басқару құрылымын таңдауға қоршаған ортаның әсері олардың арасындағы байланыстардың сипаты мен тығыздығын алдын ала анықтайды. Айнала неғұрлым динамикалық болса, ол ұйымнан көбірек бейімделуді талап етеді. Көбінесе бұл байланыс басқару құрылымдарының иерархиялық және органикалық типтерінің әртүрлі комбинацияларын қолданудан көрінеді.

Басқарма құрылымында қандай бөлімдер мен қызметтер болуы тиіс деген мәселені шеше отырып, еңбекті бөлу мүмкіндігін ескереді. Оны бөлудің қандай да бір нысанын таңдау ұйымның өмірлік циклінің мөлшері мен сатысына, сондай-ақ Қызмет түрлерінің сипаты мен әртүрлілігіне байланысты болады. Шығарылатын өнім ассортиментінің және қызмет түрлерінің ұлғаюы басқару қызметкерлері арасында еңбек бөлінуін қайта қарау қажеттілігін тудырады.»/6/

Осылайша, егер ұйым өнімнің немесе қызметтің бір түрін өндірсе, ол басқару еңбегінің функционалдық бөлінуін және шешім қабылдаудың орталықтандырылған тәсілін тиімді пайдалана алады. Қызмет түрлерінің әртүрлілігі мұндай құрылымнан бас тартуға және шешімдерді қабылдауды орталықсыздандыру деңгейін бір мезгілде арттыра отырып және үйлестіру тетіктерін өзгерте отырып, еңбекті бөлуге өнімдік, географиялық немесе нарықтық тәсіл мүмкіндігін қарастыруға мәжбүр етеді.

«Басқару құрылымын жобалаудың егжей-тегжейлі принциптерін қарастырайық.

Басқару құрылымы көптеген сапалы қасиеттермен сипатталады, олар қиын формальданады (қызметкерлердің өкілеттіктері, олардың жауапкершілігі, өзара қарым-қатынасы және т.б.), сондықтан оны қалыптастыру кезінде әсер ету факторларын талдауды тиісті қағидаттармен шебер үйлестіру қажет. Объект күрделі болған сайын, басқару құрылымын қалыптастыруда ол жауап беруі тиіс қағидаттар (ережелер) үлкен рөл атқарады.

Басқару негіздерінің демократиялылығы-басқарушылық, стратегиялық және ағымдағы міндеттерді бөлуге ықпал ететін шешімдерді қабылдауда орталықтандыру мен орталықсыздандырудың дұрыс арақатынасы. Осы қағидатқа сәйкес басқару құрылымын жобалау кезінде істерді жүргізу үшін дара басшылық пен дербес жауапкершілікті қамтамасыз ету қажет.

Жүйелік тәсіл кәсіпорынның барлық мақсаттарын қамтитын және іске асыратын басқару шешімдерінің жиынтығын қалыптастыруды талап етеді.

Басқару бағыныштылар мен басшылар санының оңтайлы арақатынасын болжайды. Басшылардың ұтымды жүктелуін көздейтін деңгейлер бойынша басқару шешімдерін бөлу маңызды. Егер жүктелім рұқсат етілген нормалардан асып кетсе, басқарудың тиімділігі мен жеделдігі күрт төмендейді. Бұл қағидатты практикада қолдану ғылыми негізделген басқару нормаларының жоқтығынан қиынға соғады.

Субъектінің басқару объектісіне сәйкестігі-маңызды әдіснамалық принцип, ол басқару құрылымы, ең алдымен, объектінің ерекшеліктеріне қарай қалыптастырылуы тиіс. Бөлімшелердің құрамы, олардың арасындағы өзара байланыс сипаты жекелеген құрылымдық буындардың да, тұтас жүйенің да қызмет ету ерекшелігімен айқындалады. Бұл басқару құрылымы тек қызмет бағытын үйлестіріп қана қоймай, сонымен қатар өзі де өндірістік процестердің сипатына байланысты екенін көрсетеді. Демек, басқару жүйесінің жұмыс істеу тиімділігі басқару объектісін Мұқият зерттемей жеткілікті болмайды, оның ерекшеліктерін, жай-күйін және даму үрдістерін басқару құрылымын жетілдіру базасы ретінде қарастыру қажет.

Бейімделу принципі. Өндірістік міндеттердің алуан түрлілігі кезінде функционалдық бөлімшелердің үйлестіруінің, олардың басқарылуының, икемділігінің, бейімділігінің, сыртқы және ішкі экономикалық жағдайлардың өзгеруіне жылдам ден қою қабілетінің рөлі артады. Осыған байланысты ақпараттық қамтамасыз етуді жетілдіру маңызды мәнге ие болады.

Мамандандыру еңбекті технологиялық бөлуді қамтамасыз ететін басқару құрылымын жобалауды көздейді.

Орталықтандыру басқару құрылымын жобалау кезінде басқарушылық жұмыстарды операциялардың қайталанатын сипатымен, орындаудың тәсілдері мен әдістерінің (жоспарлы, бухгалтерлік, есептік және т.б.) біртектілігімен біріктіру қажет екенін білдіреді. Орталықтандыру принципін сақтау басқару деңгейінің қысқаруына алып келеді.

Кәсіби регламенттеу барлық ұйымдық деңгейлерде функционалдық буындардың әрбір буыны нақты мақсаттарға қол жеткізуге жұмыс жасайтындай және нәтижеге толық жауап бермейтіндей етіп топтастыруды көздейді. Осыған байланысты, олардың әрқайсысы өз құзыреті шегінде шешім қабылдауы үшін мамандар арасында жұмыстарды бөлу шешуші мәнге ие болады.

Құқықтық регламенттеу осы бөлімшенің жұмыс істеу шарттары мен тәртібін, сондай-ақ оның маңыздылығы мен дербестігі дәрежесін көрсетеді. Құқықтық нормалармен басқару аппаратының барлық бірліктерінің мақсаттарының теңгерімі де бақыланады. Жаңа басқару бөлімшесін құру немесе жұмыс істеп тұрғандарын қайта құру қажеттілігі өндірісті басқару алдына қоятын мақсаттармен ғана жасалуы мүмкін. /4/

Экономикалық тиімділікті талап ететін тиімділікке басқару аппаратына, өндірістің еңбек, материалдық және қаржылық ресурстарын үнемді пайдалану үшін ең аз шығынмен қол жеткізу қажет.»/7/

«Басқару құрылымын қалыптастыру принциптері келесі ережелермен нақтыланады:

- құрылымның шекті қарапайымдылығы, ол оңайырақ, оны қызметкерлер қолданады;

- құрылымның көрінісі;

- әрбір қызметкерді лауазымдық нұсқаулықпен қамтамасыз ету;

- ақпаратты ақпараттық арналармен тікелей (басқару шешімдерінде) және кері бағытта (орындалуын бақылау) беру;

- жоғары басшылықтың қызметін үйлестіру;

- даму мүмкіндіктері мен перспективаларын ескере отырып, кәсіпорын басшысы деңгейінде түпкілікті, жаһандық шешімдер қабылдау;

- бағыныштылық пен жауапкершілік сызықтарының айқындығы-функциялардың Қос бағыныстылығы мен қайталануын болдырмау қажет;

- сызықтық және функционалдық басшылықтың ара жігін ажырату.

Басқару жүйесін жобалау кезінде оның құрылымынан басталады. Ол басқару жүйесіне кіретін бөлімшелердің құрамын, олардың тең бағыныстылығы мен өзара байланысын, басқару еңбегін деңгейлер бойынша бөлу нысанын, демек, деңгейлердің өздерінің санын анықтайды. Басқаша айтқанда, басқару құрылымы басқару процесі жүзеге асырылатын ұйымдық нысан болып табылады. Басқарудың тиімді құрылымын жобалау-басқару объектісінің талаптары неғұрлым жедел және уақтылы орындалатын ұйымдық элементтердің арақатынасын анықтау.Бұл-мақаланың бастамасы.

Бұдан әрі басқару құрылымдарының түрлерін бөліп көрсету қажет.

Басқару құрылымы зерттеудің сипаты мен мақсаттарына байланысты жіктеледі. Олардың сатылық белгісі бойынша жіктелуі кең таралған. Бұл классификация бойынша екі-, үш-, төрт - және т.б. бөлінеді. Құрылымның сатылар бойынша сипаттамасы басқару еңбегін басқаруды, механикаландыруды және автоматтандыруды ұтымды ету кезінде аса маңызды.

Шағын және орташа кәсіпорындарда басқару құрылымын ұйымдастыру құрылымы сияқты екі сатылы схема бойынша салған жөн: кәсіпорын басшысы - бригадир. Бұл басқару аппаратының жұмыс істеуінің жоғары жеделдігін, сапасын, сенімділігін және оны ұстауға кететін шығындардың төмендеуін қамтамасыз етеді.

Ірі кәсіпорындарда аралық звеноларды (бөлімшелер, өндірістік учаскелер, цехтар және т. б.) бөлу сөзсіз, олар арқылы бастапқы өндірістік бөлімшелерге басшылық жасайды: кәсіпорын - цех-бригада. Тиісінше басқару құрылымы үш сатылы болуы мүмкін. Бұл құрылымның пайда болуы, бір жағынан, өндіріс мөлшерінің ұлғаюымен, екінші жағынан - өндірістік бөлімшелердің мамандануы мен шоғырлануының төмен деңгейімен, жұмыс күшін орналастырудың көп бытыраңқылығымен байланысты.

Өндірістің мамандануын тереңдету процесі бір уақытта жүзеге асырылатын шаруашылықтарда белгілі бір уақытқа басқарудың аралас құрылымын енгізу орынды, бұл ретте жинақы орналасқан мамандандырылған өндірістік бөлімшелердің басшылары тікелей жалпы шаруашылық басшылыққа, ал көп салалы - аралық бөлімшелердің басшыларына бағынады: кәсіпорынның басшысы - бригадир (учаске бастығы) - цех бастығы.» /8/

«Басқарудың төрт сатылы құрылымы әртүрлі агроөнеркәсіптік бірлестіктерде қолданылады.

Бөлімдер мен қызметкерлер арасындағы өзара байланыс пен қатынастар сызықтық, функционалдық немесе құрамдастырылған (сызықтық-функционалдық) негізде құрылуы мүмкін .

Басқарудың желілік құрылымы басқарманың әрбір қызметкері өндірістің осы бөлігіне басшылық ететін барлық функцияларды орындайды, ал қарамағындағыда тек бір басшы бар, оның өкімдері орындауға міндетті .

Сызықтық құрылымның артықшылықтары::

- функциялардың қайталануы, басқарудағы қарама-қайшылықтар мен келіспеушілік болмайды;

- басшының өзі басқаратын бөлімше қызметінің нәтижелері үшін жеке жауапкершілігі жоғары;

- шешімдер жедел қабылданады.

Сызықтық құрылымның кемшіліктеріне жатқызуға болады:

- бағынышты қызметкерлер жүзеге асыратын қызметтің барлық бағыттары мен салалары бойынша кең жан-жақты білімі мен тәжірибесі бар басшыға қойылатын жоғары талаптар, бұл өз кезегінде өзі басқаратын бөлімшенің ауқымын және тиімді басқару мүмкіндігін шектейді;

- ақпаратты қайта тиеу, қағаздардың үлкен ағыны, бағыныштылармен, жоғары тұрған және аралас ұйымдармен байланыстардың көптігі.

 Басқару құрылымы күрделі емес өндірісі бар шағын кәсіпорындарда қолданылады.

Өндіріс міндеттерінің күрделенуімен оның әрбір саласы мен саласына қатысты терең арнайы білім қажет. Бұл басқару функциялық құрылымына ауысуды білдіреді.

Басқарудың функционалдық құрылымы-бұл мамандандырылған функцияларды орындау үшін функционалдық буындар немесе жеке орындаушылар (жоспарлау, Агрономия, зоотехника, көліктік, энергетикалық қызмет көрсету және т.б. бойынша) бөлінетін құрылым, ал белгілі бір мәселелер бойынша орындаушы бірден бірнеше басшыға бағынады. Басқарудың функционалдық құрылымының артықшылықтары:

- мамандардың жоғары құзыреттілігі;

- Өндірісті жедел басқарудағы желілік басшылардың функционалдық қызмет мәселелерінен босату есебінен мүмкіндіктерін кеңейту.»/9/

«Басқарманың функционалдық құрылымдарының кемшіліктеріне жатқызуға болады:

- әртүрлі функционалдық қызметтер арасындағы тұрақты өзара байланысты қолдаудағы қиындықтар;

- шешім қабылдау рәсімінің ұзақтығы;

- әр түрлі мамандықтағы функционалдық қызметтер қызметкерлерінің іс-әрекеттерін үйлестірудің қиындықтары;

- иесіздендіру нәтижесінде жұмыс үшін орындаушылардың жауапкершілігін төмендету, өйткені әрбір орындаушы бірнеше басшылардан нұсқаулар алады;

- әрбір функционалдық басшы бірінші орынға "өз" сұрақтарын қоюға тырысады, нәтижесінде бір жағдайда қайталану пайда болады, басқаларында-қызметкерлердің жоғарыдан алатын нұсқаулары мен өкімдерінің үйлесімдігі;

- дара басшылық пен билік бірлігінің қағидаларын бұзу.»/10/

«Өндірістің дамуына қарай сызықтық және функционалдық құрылымдардың (сызықтық – функционалдық құрылым) біртіндеп бірігуі болды.

Қарастырылған жіктеу маңызды практикалық мәні бар кәсіпорынды басқару құрылымының сапалы параметрлерінің қатарын ашпайды. Осыған байланысты өндірісті құру ерекшеліктері мен ұйымдастыру принциптерін көрсететін басқару құрылымдарын типизациялау әзірленді. Бұл классификацияға сәйкес бөлімшілік (аумақтық), салалық (цехтық), бригадалық және аралас басқару құрылымдары бөлінеді.

Басқарманың бөлімшелік құрылымы белгілі бір оқшауланған аумақта (бөлімшеде) өнімнің, мысалы, өсімдік шаруашылығы мен мал шаруашылығының өндірісі қамтамасыз етілетін ұйымның және басқарудың өндірістік-аумақтық принципімен сипатталады. Бөлімдерді басқарушылар басқарады. Ірі бөлімшелерде мамандандырылған қызметтер бойынша Басқарманы салалық мамандар жүзеге асырады: агрономдар, зоотехниктер, ветдәрігерлер, механиктер, бухгалтерлер және т.б.

Бөлімшелік құрылым көп салалы өндіріспен және оның аумақтық бөліністігімен ірі шаруашылықтар үшін тән. Бұл құрылымға желілік-функционалдық қатынастар жүйесі тән, ол кезде жалпы шаруашылық деңгейде агрономиялық, бухгалтерия және т.б. функционалдық қызметтер желісі құрылады. Мұндай ұйым материалдық-техникалық және еңбек ресурстарын толық пайдалануға, басқарудың жеделдігін арттыруға мүмкіндік береді.

Алайда, кәсіпорын басшысына тікелей бағынатын функционалдық қызметтер мен жеке орындаушылар санының өсуі басқару нормасының едәуір артуына алып келеді, бұл өндірісті басқаруды қиындатады, ал бағыныштылық бірден жауапсыздық пен басқа да кемшіліктерді тудырады.

Тереңдетілген мамандану кезінде сала ішіндегі байланыстар күшейтіледі және техника мен жұмыс күшін пайдалану жөніндегі байланыстар әлсірейді. Нәтижесінде салалық басқару құрылымы дамиды, ол кезде мамандануы бойынша бірдей шаруашылық ішіндегі бөлімшелер, біртекті өнім өндіру бойынша жұмыстарды орындайтын немесе оның бір бөлігін аумақтық орналасуына қарамастан мамандандырылған цехтарға біріктіріледі.

Цехта өндірілетін өнімнің біртектілік дәрежесі өндіріс көлеміне, мамандану тереңдігіне және концентрациясына байланысты. Кіші салалардың ірі мөлшерлері және шоғырланудың салыстырмалы жоғары деңгейі кезінде цехтар тар мамандандырылған болуы мүмкін. Бірнеше салаларды салыстырмалы түрде шағын мөлшерде дамытатын шаруашылықтарда цехтар, мысалы, өсімдік шаруашылығы мен мал шаруашылығын біріктіре алады. Бұл ретте бас (аға) мамандар олардың басшылары болады және жалпы (әкімшілік), сондай-ақ технологиялық функцияларды орындайды .

Басқарудың цехтық құрылымын енгізу үшін қажетті шарттар:

- кәсіпорынның тар мамандануы;

- аумақтың ықшамдылығы;

- жоғары білікті мамандар;

- сенімді байланыс құралдары.

Басқарудың бригадалық құрылымы - қарапайым, көлемі жағынан шағын шаруашылықтарда (жабық топырақтағы көкөніс шаруашылығы) қолданылады. Ол аумақтық қағидаттарда (кешенді бригадалар), сондай-ақ салалық қағидаттарда салынуы мүмкін. Бірақ кез келген жағдайда басқару жұмыстарының көлемі күрт өседі.

Басқарудың құрамдастырылған құрылымы аумақтық қағидат бойынша ұйымдастырылған көп салалы бөлімшелермен және мамандандырылған (цехтар, бригадалар) шаруашылықтарда қолданылады. Іс жүзінде бұл құрылымның көптеген комбинациялары болуы мүмкін.

Басқару құрылымдарын типтеу штаттық нормативтерді әзірлеу және басқарма қызметкерлерінің санын анықтау үшін маңызды. Ол басқару элементтері мен процестерін стандарттауды және біріздендіруді пайдалануға, ескірген нысандарды дер кезінде анықтауға және құрылымдарды жетілдіру, ережелерді, лауазымдық нұсқаулықтарды әзірлеу және т.б. бойынша негізделген ұсыныстарды әзірлеуге мүмкіндік береді.Бұл-мақаланың бастамасы.

Тәжірибе көрсеткендей, басқару нысандары әртүрлі және әрбір тип шегінде жергілікті жағдайларды, кәсіпорындардың даму деңгейіндегі, өндіріс факторларындағы айырмашылықтарды көрсететін көптеген модификациялар бар. Кәсіпорындардың алдында тұрған мақсаттар мен міндеттер әртүрлі; бір-бірінен және еңбек ұжымдарынан айтарлықтай ерекшеленеді: біліктілік құрамы, адамдардың іске қатынасы және т.б. сондықтан типтік құрылымдарды Стандартты шешімдер ретінде қарастыру қажет емес. Оларды нақты жағдайларға байланыстыру керек.» /11/

«Өндірісті басқару құрылымының элементтері

|  |  |
| --- | --- |
| Бөлім | Лауазым немесе бөлімш. |
| Байланыс | Басқару құрылымы оның элементтері арасында байланыстардың болуымен сипатталады. Көлденең байланыстар келісу сипатына ие және әдетте бір деңгейлі болып табылады. Тік байланыстар — бағыну байланысы бірнеше басқару деңгейі болған кезде пайда болады. Тік байланыстар сызықтық және функционалдық сипатта болуы мүмкін. Желілік байланыстар желілік басшыларға бағынуды білдіреді, яғни басқарудың барлық мәселелері бойынша. Функционалдық басшыға белгілі бір проблемалар тобы бойынша бағыну кезінде орын алады. |
| Басқару деңгейлері | Әдетте басқару иерархиясы (пирамида) бар, олар командалық билік дәрежесі, шешім қабылдау құзыреті, беделі, жағдайы бойынша сараланады. Басқару иерархиясы-фирманың мақсаттарын жүзеге асыруға арналған құрал және жүйені сақтау кепілдігі. Иерархиялық деңгей жоғары болған сайын, орындалатын функциялардың көлемі мен кешенділігі, жауапкершілік, стратегиялық шешімдердің үлесі және Ақпаратқа қол жеткізу соғұрлым көп болады. Сонымен қатар біліктілік талаптары мен басқарудағы жеке еркіндік өсуде. Деңгей төмен болған сайын-шешімдердің қарапайымдылығы, жедел қызмет түрлерінің үлесі соғұрлым көп.» /12/ |

«Басқару - бұл, демек, нұсқаулар, рұқсаттар, өкімдер беру, бұл, яғни бұйрықтарға қол қою және қарар қою, жауапкершілікті белгілеу және функциялардың орындалуын талап ету. Бірақ тәжірибелі менеджер кейде қол астындағылармен әңгімелесу өте тиімді екенін жақсы біледі, оған жұмысты орындауды өтінеміз, ақыр соңында, жай тілектестік және мұқият қарау оны белсенділікке, дербестікке, шығармашылыққа, өндірістік еңбекке баулиды. Бұл да басқару, бірақ формалды емес басқару, оның негізінде менеджердің өзінің қарамағындағыларға, ұжымға, тіпті проблемалар мен жалпы іске бейресми қатынасы жатыр.

Бейресми басқару формальды басқарудың қажеттілігін көрсетеді, оның қажетті қосымшасы болып табылады. Басқару тәжірибесінде мұндай проблемалар мен формалды емес негізде ғана шешуге болатын жағдайлар туындайды. Сонымен қатар, мұндай проблемалардың Саны адамның, өндірістің және қоғамның дамуына қарай өседі.

Формальды басқару белгілері формальды әрекеттегі (бекітілген, қолданысқа енгізілген) ұйымдастыру ережелеріне сүйену болып табылады:

- әкімшілік ықпал ету тетігін пайдалану (бұйрық, белгіленген әкімшілік жауапкершілік, тәртіптік талап және басқалар),

- орындалуын қатаң бақылау,

- белгіленген тәртіпке сәйкес келетін жұмыс факторларын ғана есепке алу.

Бейресми басқару белгілері - адамның бейресми қарым-қатынастарына сүйену:

- адам табиғатының әлсіз және күшті жақтары (құрмет, бедел, өзін-өзі тану, психологиялық орналасуы, қызығушылық)

- жеке немесе ұжымдық құндылықтар жүйесі

- көшбасшылық.» /13/

«Бейресми басқару функциялары:

- жалпы материалдық және әлеуметтік мүдделерді іске асыру. Бұл рационализаторлыққа немесе өнертабысты әзірлеуге және енгізуге, қосымша табыс алуға, гараждарды бірлесіп салуға, саяжай мәселелерін шешуге, турбооходтар мен т. б ұйымдастыруға қызығушылық болуы мүмкін.

- әкімшіліктің шамадан тыс қысымынан, еңбекті шамадан тыс қарқындатудан қорғау, өндіру нормаларын арттыру, қызметкерлерді қысқарту және т. б.

- қажетті немесе қызықты ақпаратты алу және беру

- коммуникацияларды жеңілдету және ұйымдастырушылық және жеке міндеттерді шешу кезінде өзара көмек көрсету;

- жалпы мәдени, әлеуметтік, ұлттық, діни және басқа да құндылықтарды сақтау және өсіру;

- топтық қажеттіліктерді қанағаттандыру, құрмет пен бірегейлендіруді мойындау. Бұл еңбек пен ұйымда болуға қанағаттанушылықты арттырады;

- іс-әрекеттің қолайлы ортасын және психологиялық жайлылықты жасау, оқшаулауды, қорқынышты жеңу, сенімділік пен тыныштықты алу;

- жаңа және жас қызметкерлерді бейімдеу және ықпалдастыру. Оларды ұжымға қабылдау оларға ұйым талаптарына тез бейімделуге көмектеседі, бағалы кеңестер мен көмек алуға мүмкіндік береді, коммуникациялардың түрлі түрлерін жеңілдетеді.»/14/

«Формальды басқару функциялары:

- топ мүшелерінің мәртебесін, құқықтары мен міндеттерін белгілеу

- қатты анықтау және рөлдерді бөлу

- ұйымның барлық құрамдас бөліктерінің бірлігін қамтамасыз ету,

- әр түрлі бөлімшелердің оның жалпы мақсаттарымен байланысы

- еңбекті мақсатқа сай қоғамдық бөлу

- ұйымда алуан түрлілікті белгілі шектеу есебінен тиімділікті арттыруды қамтамасыз ету»/15/

«Үдерістерді формализациялау келесі оң салдарларға әкеледі:

- Формальды қызметті басқаруды жақсарту;

- Ішкі ақпараттандыруды жақсарту ;

- Ауызша мәдениеттен бизнестің жазбаша мәдениетіне көшу — "тұрақты" менеджменттің пайда болуы.

Бірақ жағымсыз зардаптарды есте сақтау керек:

- Кәсіпорынның жұмыс істеуінің ауырлығы-нұсқаулардың көптігі, бюрократия;

- Құжаттардың жаппай жүйесін басқарудағы қиындықтар: мәртебені сәйкестендіру, құжаттама мен т. б. өзгерістерін басқару · ;

- Қызмет нәтижелерін жақсарту емес, қызметкерлердің нұсқауларды орындауға баса назар аудару.

Үдерістерді формализациялау арқылы шешілетін басқару міндеттері:

1. Қызметті ұйымдастыру. Ұйым қызметкерлері арасында әрекеттерді анықтау және бөлу.

2. Құрылымдау. Жүру тәртібін анықтау, белгілі бір белгі бойынша топтастыру.

3. Қызметтің сақталуы (қауіпсіздігі). Іс-әрекетті формалдау, әдетте, ұйымнан кетіп бара жатқан адамдардың білімі мен іскерлігін сақтауға мүмкіндік береді.

4. Оқыту. Алдыңғы пункттен тікелей ағады. Формальды ақпаратты беру айтарлықтай оңай жүзеге асырылады. Бірыңғай ақпарат айналымы ауызша беру кезінде қалай орын алатындай оның бұрмалану қаупін айтарлықтай төмендетеді.

5. Стандарттау. Қосқыш процесс күйінің өзгергіштігіне қарамастан, нәтижелерді ойнатуға мүмкіндік береді. Кәсіпорында қандай да бір қызмет саласында үздік тәжірибені таратуға мүмкіндік береді.

6. Қызметті бағалау және жетілдіру. Іс жүзінде жүзеге асырылатын және қағазда тіркелген қызметті салыстыру жұмыс істеуіндегі ауытқуларды анықтауға мүмкіндік береді.»/16/

Барлық деңгейдегі қызметкерлерге өзінің шығармашылық әлеуетін іске асыруға мүмкіндік беретін дұрыс басқару жүйесін құру кез келген фирманың басты мақсаты болып табылады. Оған қол жеткізуге ең алдымен компанияның даму векторларын дұрыс анықтауға көмектеседі.

Өндірісті басқару құрылымы: түрлері, құру және жетілдіру

«Кәсіпорынды басқару құрылымы бір-бірімен реттелген өзара байланысты бірнеше элементтерді қамтиды. Олардың тұрақты қарым-қатынасы ұйымға біртұтас орган ретінде жұмыс істеуге және дамуға мүмкіндік береді. Мұндай құрылым компанияның бөлімшелері, бөлімдері мен филиалдары арасында нақты және сауатты өзара қарым-қатынас жасауды білдіреді. Әрбір құрылымдық бөлімше өз құқықтары туралы ұмытпай, өзінің жауапкершілік шарасын анық көрсетуге тиіс.

Құрылымдық басқару элементтері:

* тікелей байланыстар, олардың көмегімен бағынысындағы директорлар мен қызметкерлер өзара әрекеттеседі (мысалы, фирманың басшысы және филиал басқарушысы);
* команданың тең құқылы мүшелерінің өзара әрекеттесуін білдіретін көлденең байланыстар (мысалы, бір масштабтағы филиалдарды басқарушы) арқылы байланысуы мүмкін.»/17/

«Ұйым ішіндегі қарым-қатынастар мыналарға бөлінеді:

* директорлар мен қызметкерлерді олардың бағынысындағы байланыстырушы желілік;
* қандай да бір міндет үшін жауап беретін қызметкерді компанияның басқа қызметкерлерімен байланыстыратын функционалдық (басқару аппараты);
* фирманың басшысы мен оның құқықтары мен өкілеттіктерінің өкілін байланыстыратын басқару (басқару аппараты). Бұл жағдайда лауазымдық міндеттерге кеңестер мен ұсынымдар беру кіреді.»/18/

«Кәсіпорынды басқару құрылымы әрбір басқару жағына әсер етеді, өйткені ол менеджменттің негізгі терминдерімен – мақсаттары мен міндеттерімен, функционалымен, әдіснамасымен, лауазымдық міндеттері мен өкілеттігімен тығыз байланыста болады. Сондықтан топ-менеджерлер, орта буын және өзге де деңгейдегі менеджерлер кәсіпорынды басқару құрылымын қалыптастырудағы тәсілдер мен әдістерге, оның түрін таңдауға, типтерін біріктіруге, оларды құру үрдістерін қадағалауға, қойылған мақсаттар мен міндеттерге сәйкестігін бағалауға баса назар аударады.

Кәсіпорынды басқару құрылымының элементтері басқарушылардың өздері болып табылады,яғни басшы лауазым атқаратын қызметкерлер және белгілі бір еңбек өзара қарым – қатынастарындағы басқарушы органдар-қызметкерлер. Бұл органдар өз кезегінде бастапқы топтарға – жалпы бастығы бар, бірақ қарамағындағылары жоқ басқарушы ұжымдарға бөлінеді.

Басқару құрылымы ұйымның мақсаттары мен міндеттерін бейнелеуі тиіс. Ол өндірістік қажеттіліктерге бағынады және олармен бірге өзгереді, еңбектің функционалдық бөлінуін және әрбір қызметкердің лауазымдық өкілеттігінің көлемін көрсетеді. Бұл өкілеттіктер саясат және рәсімдер құжаттарында, ережелер мен лауазымдық нұсқаулықтарда жазылған. Көбінесе олар жоғары басқару деңгейіне қарай кеңейеді. Директорлардың өкілеттігі қоршаған орта факторларымен, мәдениет деңгейімен, құндылықтық бағдарлармен, компанияда қабылданған дәстүрлермен және нормалармен шектеледі. Кәсіпорынды басқару құрылымы менеджерлер үшін маңызды болатын талаптардың үлкен санына сәйкес келуге міндетті. Бұл талаптар ұйымдастыру құрылымын құру кезінде міндетті түрде ескерілуі тиіс.» /19/

«Ұйымдастыру құрылымын жобалау кезінде мынадай қағидаттарды ұстану қажет:

* ұйымдастыру құрылымы компанияның мақсаттары мен міндеттерін бейнелеуге, өндірістік қажеттіліктер мен талаптарға бағынуға тиіс;
* кәсіпорынды басқару құрылымы басқару органдары мен жекелеген қызметкерлер арасындағы міндеттерді оңтайлы түрде бөлуге, қызметтің шығармашылық сипатын және жол берілетін жүктемені, сондай-ақ тиісті мамандануды қамтамасыз етуге тиіс;
* кәсіпорынды басқару құрылымы әрбір қызметкердің және барлық басқару органдарының лауазымдық міндеттерін және жауапкершілік аймағын анықтаудан қол үзбей және олардың арасындағы тік және көлденең өзара қарым-қатынас құрмай қалыптастырылуы тиіс;
* кәсіпорынды басқару құрылымы әрбір қызметкердің функцияларына, міндеттеріне, өкілеттіктеріне және жауапкершілік деңгейіне сәйкес болуы тиіс, өйткені бұзушылықтар жалпы алғанда басқару жүйесінің теңгерімсіздігіне әкеп соқтырады;
* кәсіпорынды басқару құрылымы компания жұмыс істейтін әлеуметтік-мәдени ортамен ара қатынасы, орталықтандыруға немесе керісінше басқарушылық функцияларды, міндеттер мен жауапкершілік деңгейін бөлуге, директорлар мен топ-менеджерлерді дербестік үлесін және бақылау көлемін айқындауға қатысты шешімдер қабылдауға көмектесуі тиіс.

|  |  |
| --- | --- |
| Оптималдылық. | Егер басқару сатысының саны барынша төмендесе, ал олардың арасында неғұрлым ұтымды байланыс орнатылса, жүйе оңтайлы деп танылатын болады. |
| Жеделдік. | Жүйенің жұмыс жылдамдығы шешім қабылдағаннан бастап оны іске асыруға дейінгі уақыт ішінде шешімді іске асыруды қажетсіз ететін фаталдық өзгерістер орын алмайтындай болуы тиіс. |
| Сенімділік. | Кәсіпорынды басқару құрылымы сенімді мәліметтерді беруге ықпал етуі, басшылықтың өкімдері мен басқа да берілетін ақпараттың бұрмалануына жол бермеуі, басқару жүйесінде үздіксіз байланысты қамтамасыз етуі тиіс. |
| Үнемділік. | Негізгі міндет-қамтамасыз ету аппаратына ең аз шығындармен қажетті басқарушылық әсерге қол жеткізу. Есептеу өлшемі жұмсалған ресурстар мен алынған нәтиже арасындағы арақатынас болуы мүмкін. |
| Икемділік. | Қоршаған ортаның әсерімен өзгеру мүмкіндігі. |
| Тұрақтылығы. | Басқару жүйесінің негізгі қасиеттері мен элементтері сыртқы әсерлерге қарамастан өзгеріссіз қалуы тиіс.» /20/ |

Өндірісті басқарудың ұйымдастыру құрылымына қойылатын негізгі талаптар

*Өндірісті басқару құрылымдарының негізгі түрлері*

 Коммерциялық ұйымдар мен олардың қызмет түрлері өте әртүрлі болуына қарамастан, практикада пайдаланылатын кәсіпорынды басқарудың ұйымдық құрылымының базалық типтерінің саны өте шектеулі. Шағын және орта кәсіпорындар көбінесе жұмыста ұйымдық құрылымдардың сызықтық функционалдық типтерін қолданады. Ал ірі және халықаралық компаниялар басқару жүйелерін құрудың дивизионалды және өнімдік модельдеріне артықшылық береді.

1. Желілік

Кәсіпорынды басқарудың желілік құрылымы бастық қарамағындағыларды олардың барлық қызмет түрлері бойынша басқарады деп болжайды. Ол тапсырмаларды тарату кезінде бірлік принципіне негізделеді,оған сәйкес тек жоғары тұрған саты ғана өкім бере алады. Осы қағидаттың арқасында басқару бірлігі сақталады. Мұндай құрылым иерархиялық ұйымдастырылған саты түрінде өзара бағынышты бөлімдерден басқару аппаратын құру нәтижесінде пайда болады. Әрбір бағынышты адам бір басшыны, ал басшы – бірнеше бағынышты адамды алады. Екі бастық бір-бірімен тікелей өзара іс-қимыл жасамауы тиіс, олар мұны бірыңғай Жоғары тұрған орган арқылы жасауы тиіс. Мұндай құрылым көбінесе бір сызықты деп аталады.

Қасиеттер қатарына мыналар жатады:

* құрылыстың қарапайымдылығы;
* міндеттерді, құзыреттерді, жауапкершілік аймақтарын ажыратудың бір мағыналы болуы;
* басқару органдарына басшылық ету қатаңдығы;
* басқарушылардың жеделдігі мен шешімдерінің дәлдігі.

 Кемшіліктер:

* бөлімшелер арасындағы қиын қарым-қатынастар;
* басқару "ұшында" билікті орталықтандыру;
* орта басқару деңгейлеріне жоғары жүктеме.

Кәсіпорынды басқарудың желілік құрылымын шағын және орта бизнесті артық көреді, ол кәсіпорындар арасында кооперациялық байланыстар болмаған кезде уақытша өндірістік процестерді орындайды.

1. Желілік-штабтық

Ұйымдық құрылым кәсіпорын өсе бастағаннан кейін, әдетте Желілік құрылым желілік-штабтық құрылымға айналады. Ол алдыңғы сияқты, басқару штабтарда шоғырлануынан басқа. Онда орындаушыларға тікелей басшылық жасамайтын, бірақ кеңес беретін және басқарушылық шешімдер дайындайтын қызметкерлер тобы тұрады.

1. Функционалдық

Функционалдық ұйымдастыру әкімшілік және функционалдық басқару арасындағы тығыз байланысты білдіреді. Жүйе әртүрлі басқару деңгейлерінде функцияларды орындау үшін мамандандырылған бөлімшелер құруға негізделеді. Бұл жағдайда директивалық басшылық басқару жүйесінің төменгі буындарын анағұрлым жоғары иерархиялық біріктіруге көмектесе алады. Өкімдер мен өзге де ақпарат қойылған мақсатқа байланысты тәсілдермен беріледі.

Кәсіпорынды басқарудың функционалдық құрылымы тез шешімдерді талап етпейтін қайталанатын рутинді процестерді реттеуге көмектеседі. Функционалдық бөлімдердің құрамына әдетте қойылған мақсаттарға байланысты нақты жұмысты орындайтын жоғары санаттағы мамандар кіреді.

Мұндай құрылымның артықшылықтары мыналар болып табылады:

* шешімдерді келісу үшін буындардың санын азайту;
* қайталанатын функцияларды қысқарту;
* тік байланыстарды нығайту және төмен тұрған бөлімдердің жұмысына бақылауды күшейту;
* нақты міндеттерді орындайтын қызметкерлердің жоғары біліктілігі.

Кемшіліктері:

* міндеттерді түсініксіз бөлу;
* өзара іс-қимылдың қиындығы;
* шешім қабылдаудың ұзақтығы;
* әрбір функционалдық бастықтың өз мәселелеріне артықшылық беретіндіктен туындайтын директивалармен келіспеу салдарынан туындаған жанжалдар;
* дара басшылық қағидатының бұзылуы, кооперацияның қиындауы.

4. Желілік-функционалдық

Өндірісті басқарудың желілік-функционалдық құрылымы сатылы иерархияны білдіреді, онда желілік директорлар бірыңғай бастауларда басшылық етеді, ал оларға функционалдық басқару органдарына көмектеседі. Төменгі сатыда тұрған желілік директорлар жоғары басқару сатыларының функционалдық директорларына әкімшілік бағынбайды.

Желілік-функционалдық құрылым негізінде "шахталық" құру принципі, сондай-ақ басқару персоналын функционалдық кіші жүйелерге бөлу жатыр.

Әрбір кіші жүйеде барлық компанияны қамтитын қызметтердің "иерархиясы" ("шахта") қалыптасады. Басқару аппаратының кез келген қызметінің жұмыс қорытындылары қойылған мақсаттар мен міндеттерді іске асыру дәрежесін көрсететін көрсеткіштер бойынша бағаланады.

Өндірісті басқарудың желілік-функционалдық құрылымы көптеген жылдар бойы қолданылады. Оны қолдану практикасы басқару аппаратына қайталанатын процедуралар мен операциялардың көп санын бақылау қажет болған жағдайда, басқарудың функциялары мен міндеттері әрдайым бірдей болып қала береді. Қатты байланыс жүйесі барлық кіші жүйелер мен жалпы компанияның үйлесімді және дұрыс жұмысын қамтамасыз етуге көмектеседі. Алайда сызықтық-функционалдық құрылымның бірқатар кемшіліктері бар. Бірінші кезекте оларға жүйенің өзгерістерге беймәлім болуына байланысты техникалық прогрестің жаңа түрлерін енгізудің мүмкін еместігі; барлық ережелер мен талаптарды қатаң сақтауға міндетті орындаушылар мен басқарушылар арасында құрылған жүйенің толымдылығы; тік және көлденең келісімдердің көп болуына байланысты ақпарат алмасудың баяулатылған рәсімі; басқару шешімдерінде прогрестің толық дерлік болмауы жатады. Бір деңгейдегі бірнеше бастықтар желілік басшылық штабына кіреді.

5. Дивизионалды

 Дивизиондар белгілі бір қызмет саласында немесе белгілі бір аумақта құрылады. Мұндай басқару жүйесінде Штабтар бастықтары емес (немесе функционалдық кіші жүйелер), өндірістік бөлімдердің басқарушылары маңызды рөл атқарады. Компаниялар мынадай өлшемдерге сүйене отырып бөлімдер бойынша құрылымдалады: өндірілетін өнімнің немесе көрсетілетін қызметтердің түрі (өнімді бөлу); бөлімшелер бағдарланған клиенттердің түрі (тұтынушылық бөлу); бөлімге қызмет көрсететін аумақ (аумақтық, немесе аймақтық, бөлу). Бөлудің мұндай тәсілі тұтынушылар мен нарық арасындағы тығыз өзара байланысты орнатуға мүмкіндік береді, бұл компанияның сыртқы орта енгізетін түзетулерге әрекет ету процесін айтарлықтай азайтады.

 Әлемдік тәжірибеге сәйкес кәсіпорынды басқару құрылымында және оған кіретін бөлімдерде дивизиондық тәсілді қолдану жүйені желілік-функционалдық, бірақ бұл ретте басқару тігінен нығайтылған иерархиялы етеді. Бұл басқару шыңына түсетін жүктемені айтарлықтай төмендетуге және оның назарын стратегиялық жоспарлауға аударуға мүмкіндік береді. Бұл ретте жедел-шаруашылық тұрғыдан дербес болып табылатын бөлімдер олардың жұмыс тиімділігін арттыру бостандығының арқасында өзіндік "пайда орталығына" айналады.

Жалпы алғанда, кәсіпорынды басқарудың мұндай құрылымын әртүрлі бөлімдердің қызметін үйлестіру үшін құрылатын менеджменттің көптеген аралық деңгейлерінен айтарлықтай күрделі деп атауға болады. Көптеген басқару функциялары әртүрлі деңгейде қайталанады, бұл ақыр соңында басқарушылар аппаратына қызмет көрсетуге арналған шығыстардың өсуіне әкеледі.

6 Матрицалық.

Кәсіпорынды басқарудың матрицалық құрылымы екі нұсқаудың мүмкіндігімен сипатталады – бір орындаушы бірден бірнеше бастықтарға ие болуы мүмкін (мысалы, желілік және бағдарламалық, немесе бағыт жетекшісі).

Мұндай ұйым кейде "тор" деп аталады, өйткені ол орындаушылардың Қос бағыну принципінде құрылған. Мұндай жүйе кезінде орындаушылар өздері жұмыс істейтін бөлім немесе желілік бағдарлама басшысына ғана емес, сонымен қатар мерзімі, сапасы және ресурстары үшін белгілі бір өкілеттіктері мен жауапкершілігінің өз үлесі бар уақытша топтың басшысына де бағынады. Жоба бастықтары бірден екі топпен: жобалау тобының мүшелерімен және оларға уақытша және шектеулі сұрақтар шеңбері бойынша бағынатын функционалдық бөлімдердің басқа да қызметкерлерімен жұмыс істейді(бұл ретте олар бөлімшелердің, яғни бөлімдер мен қызметтердің тікелей бастықтарына бағынуды жалғастырады).

Матрицалық құрылымдар бүкіл компанияға емес, тек оның бөлігіне енгізіледі. Енгізу қаншалықты табысты болады, жоба бастықтарының менеджерлердің кәсіби стандарттарына сәйкес келу дәрежесіне және олардың жобалық топтардың көшбасшылары ретінде әрекет ету қабілетіне байланысты. Компаниялардағы матрицалық құрылымдарды пайдалану ауқымы өте маңызды, бұл олардың жоғары тиімділігін көрсетеді. Алайда, қос, кейде көпше бағыну жүйесі кейде басқару мәселелерін тудырады.

Бұл схеманы ҒЗТКЖ басқаруда жиі қолданған және көптеген бағыттар бойынша жұмыс істейтін компанияларда әлі күнге дейін пайдаланады. Ол кәсіпорынды басқарудың желілік-функционалдық құрылымының орнына келеді.

7. Көп өлшемді

Көп өлшемді жүйе әртүрлі басқару сатыларында әртүрлі құрылымдардың белгілерін біріктіреді. Мәселен, бүкіл компанияда дивизионалды құрылым, ал жекелеген филиалдарда – сызықтық-функционалдық немесе матрицалық құрылым қолданылуы мүмкін. Көпөлшемді оргформалар міндеттерді бөлудің екі (матрицалық) немесе бірнеше (тензорлық) критерийлерін енгізуді білдіреді.

Көп өлшемді ұйымдастыру құрылымы компанияның икемділігін және оның ішкі және сыртқы жағдайлардағы өзгерістерге ден қою мүмкіндігін арттыруға көмектеседі. Бұл міндеттерді өміршеңдігі олардың бәсекеге қабілетті бағалар бойынша тауарларды өндіру немесе сұранысқа ие қызметтерді көрсету қабілетіне байланысты бөлімдер бойынша нақты бөлуге қол жеткізуге мүмкіндік береді. Мұндай құрылым компанияның жеке немесе мемлекеттік, коммерциялық немесе коммерциялық емес болып табылатындығына қарамастан, оның ішінде нарықты қалыптастырады. Көп өлшемді құрылым ішкі және сыртқы тұтынушылардың қажеттіліктеріне ден қою мүмкіндіктерін арттырады. "Көп өлшемді" құрылымның бөлімшелері бір-бірінен тәуелсіздікті сақтайтындықтан, оларды кеңейтуге, қысқартуға, жоюға немесе басқаша түрде түзетуге болады. Әрбір бөлім қызметінің тиімділік көрсеткіштері басқа бөлімшелердің ұқсас көрсеткіштеріне байланысты емес,бұл олардың қызметін бақылауды жеңілдетеді. Тіпті атқарушы органның жұмысы қызметтің барлық аспектілерінде дербес бағалануы мүмкін.

Кәсіпорынды басқарудың көп өлшемді құрылымы елеулі кемшіліктердің жоқтығымен ерекшеленеді. Олардың ең бастысы, мұндай құрылымдық ұйым төменгі деңгейдегі қызметкерлердің мазмұнды және қызықты қызметін қамтамасыз ете алмайды, бірақ ол оның дамуы мен жетілуіне ықпал ететін жаңа идеялар мен технологияларды енгізуді жеңілдетеді.

 Кәсіпорынды басқарудың көп өлшемді құрылымын енгізу – бұл компанияның икемділігін және оның сыртқы жағдайлардың әсерінен түзетуге қабілетін арттырудың жалғыз тәсілі емес. Дегенмен, ұйымның мұндай нұсқасын ойластырылған зерттеу компанияның қабілеттері туралы ұсыныстардың "икемділігін" арттыруға мүмкіндік береді. Бұл фактор жаңа, үздік оргқұрылымдардың пайда болуына ықпал етеді»./21/

Өндірісті басқару құрылымын әзірлеу қандай кезеңдерден тұрады?

«Өндірісті басқарудың ұйымдық құрылымы оның жұмысының түрлері мен ауқымына қарамастан, үш кезеңде құрылады.

 1 кезең. Осы кезеңде алдын ала ұйымдастыру құрылымының мөлшері анықталады, қызметкерлердің қандай Саны кәсіпорынның жұмысына қатысатыны анықталады. Ұйымдастыру құрылымының ауқымын анықтау үшін нақты бизнес-жоспарды жазып, келесі мәліметтерді білу қажет:

* сатылатын өнімнің немесе көрсетілетін қызметтердің түрлері (бизнес жоспарға сәйкес);
* сатудың болжамды көлемі, кәсіпорынның өткізу нарығының тұтыну қабілеті (сауданы жүзеге асыру қалай жоспарланғанына байланысты: көтерме, бөлшек, жеке тапсырыстар бойынша);
* кәсіпорын иелерінің оның кеңсе және өндірістік инфрақұрылымына салымдарының көлемі;
* қызметкерлердің жалақысына болжанатын шығыстар;
* болжанатын пайда.»/22/

«2 кезең. Жауапкершілік орталықтарын қалыптастыру осы кезеңге кәсіпорынның егжей-тегжейлі бизнес-жоспары әзірленуге, Инфрақұрылым жасалуға (сатып алуға немесе жалға алуға), ұйымдастыру құрылымындағы персоналдың саны айқындалуға, жалақы шығыстарының лимиті және өндіріс пен сатудың болжамды көлемі есептелуге, нарыққа талдау жасалуға тиіс. Бұл дегеніміз, бизнес-процестердің негізгі топтарын анықтауға және ұйымдық құрылымда жауапкершілік орталықтарын қалыптастыруға болады. Бұл кезеңде бөлімшелердің жауапкершілігі мен саны, ұйымдық құрылымның оңтайлы деңгейі, жұмысты және қызмет нәтижелерін үйлестіру және бақылау үшін қажетті басшы персоналдың оңтайлы саны анықталады.

Сонымен қатар, жауапкершілік аймағын бөлу керек. Кез келген кәсіпорынның (қайырымдылық ұйымдарынан басқа) материалдық құндылықтар жасайтын және пайда әкелетін негізгі қызмет түрі болуы тиіс. Бұл тауарлар өндірісі, қызмет көрсету, көтерме сауда, зерттеу, жалға алу және т. б. болуы мүмкін. Негізгі қызмет жетекші бизнес-үдерістерді қамтиды.» /23/

«3 кезең. Осы кезеңге үйлестіру, бақылау және есеп беру жүйесін қалыптастыру Сіз қазірдің өзінде қалыптасқан бөлімдермен, белгілі бір басқарушылармен, шикізат, материалдар, дайын өнім, қаржы қаражаты, мәліметтер және т.б. ағындарымен анықталған сәйкес келуі тиіс. Оны бір сәтте жасау мүмкін емес. Жүйе жақсы нәтиже беру үшін, есеп, есеп және бақылау әр түрлі түрлерін сынап көру, содан кейін үздік таңдау қажет.»/24/

«Кәсіпорынды басқарудың ұйымдық құрылымын жетілдіру кезінде кәсіпорынды басқарудың неғұрлым маңызды факторлары қызмет көлемі, оның әртүрлілік дәрежесі, өндірістің орналасқан жері, қолданылатын технологиялар, басшылар мен қызметкерлердің кәсіпорынға қатынасы, сыртқы ортаның өзгеруі, кәсіпорында іске асырылатын стратегиялар болып табылады. Ұйымдастыру құрылымының әр түрі шаруашылық жүргізуші субъект қызмет ететін жағдайларға байланысты өзін көрсетеді.

Кәсіпорынды басқарудың ұйымдық құрылымы келесі кезеңдерді пайдалана отырып жетілдіріледі.

1. Диагностика-бұл кезеңде қазіргі басқару құрылымы зерттеледі, оның тар орындары мен проблемалары анықталады, ұйымдастыру құрылымы, штаттық кесте, бөлімдер туралы ережелер, лауазымдық нұсқаулықтар және басқа да регламенттеуші құжаттар талданады. Сондай-ақ осы кезеңде персонал бағаланады, қызметкерлердің атқаратын лауазымдарына сәйкестігі анықталады.
2. Нақты көрсеткіштерді нормативтік және жоспарлы мәндермен салыстыру негізінде басқару оргқұрылымының жағдайы зерттеледі. Мұндай талдау басқару жүйесінің кемшіліктерін анықтауға көмектеседі. Бұл кезеңде мақсаттарды құрылымдаудың сараптамалық әдісі мен әдісі қолданылады. Берілген санаттар бойынша басқару қызметін топтастыру бөлімдердің қызметін нақты өндірістік міндеттерді шешуге бағыттауға мүмкіндік береді.
3. Жаңа ұйымдастыру құрылымын әзірлеу – жұмысты регламенттейтін түзетулер енгізу жоспарын және құжаттар тізімін құру. Бұл кезеңде салыстырмалы әдісті қолдану керек, ол өндірістің көлемі мен түрі ұқсас және т.б. ұқсас компанияларда өзін тәжірибеде көрсеткен басқару тетігінің осындай элементтерін пайдалануды білдіреді. Ұйымдастыру құрылымы мен штат санын есептеу әдістерінің алуан түрлілігі, сондай-ақ білікті мамандардың болмауы жағдайында бұл тәсіл прогрессивті болып табылады. Бұл ретте ол басқару функцияларының орташа құрамына бағыттайды және ұйымдастыру құрылымын таңдауда елеулі шектеулер қояды.
4. Ұйымдастырушылық өзгерістерді жүргізу-қызметкерлер тарапынан түсініспеушілікті жою, оларды өзгерген жағдайларда іс-қимыл жасауға үйрету, жаңартылған лауазымдық нұсқаулықтарды жазу, түзетулердің тиімділігін талдау (шығындар қойылған міндетке қаншалықты сәйкес келеді). Бұл кезеңде үлгілерді жасау әдісін қолдануға болады. Ол нысанның және басқару жүйесінің нақты формаланған модельдерін пайдалануға негізделеді. Бұл әдіс өндірістік процестерде басқарушылық араласуды талап ететін белгілі бір нүкте – орындарды бөлуді көздейді. Содан кейін мұндай араласудың сипаты мен мерзімділігі, мәліметтердің, техникалық құралдардың және басқару процесінің басқа да құрамдас бөліктерінің құрамы мен көлемі анықталады. Бұл үдерістер нормативтік талаптарға сай әзірленуде. Әзірленген сипаттамалардың негізінде қызметкерлердің саны, олардың басқару қызметі процесіндегі бағыныстылығы, басқарушы аппарат бөлімшелерінің құрамы белгіленеді.»/25/

Қорытынды

Сонымен, өндірісті басқару функцияларын орындау үшін басқару жүйесі-басқару аппараты құрылуы тиіс.

Өндірісті басқару аппаратының құрылымы деп басқару буындары мен сатыларының саны мен құрамы, олардың бағыныстылығы мен өзара байланысы түсініледі. Басқару аппаратының құрылымы өндірістің дамуын басқару жүйесінің жұмыс істеу үдерісіне белсенді әсер етеді.

Өз кезегінде басқарма аппаратының құрылымы келесі факторларға байланысты:

- өндірістің сипаты және оның салалық ерекшеліктері: өндірілетін өнімнің құрамы, дайындау технологиясы, өндіріс ауқымы мен түрі, өндірістің техникалық жарақтану деңгейі;

- өндірісті басқаруды ұйымдастыру нысандары (сызықтық, сызықтық-функционалдық, матрицалық);

- басқару аппараты құрылымының өндірістің иерархиялық құрылымына сәйкестік дәрежесі;

- орталықтандырылған және орталықсыздандырылған басқару нысандары арасындағы қатынастар;

- салалық және аумақтық басқару нысандары арасындағы қатынастар (өнім бойынша, аймақ бойынша);

- басқару жұмыстарын механикаландыру және автоматтандыру деңгейі, қызметкерлердің біліктілігі, олардың еңбегінің тиімділігі;

- басқарылатын жүйе ретінде өндірістің иерархиялық құрылымына сәйкестігі.

Өндірісті басқарудың ұйымдық құрылымы мынадай міндеттерді орындауға бағытталған: өндіріс тиімділігінің деңгейін бір мезгілде арттырған кезде жоғары сапалы өнімдер мен қызметтерді өндіру және өткізу үшін жағдай жасау; бұйымдардың жаңа түрлерін әзірлеуді, игеруді және нарыққа жеткізуді қамтамасыз ету.

Өндіріс ауқымының ұлғаюы және ақпаратты жинау мен өңдеудің автоматтандырылған жүйелерін пайдалану жағдайында оның күрделенуі жаңа ұйымдық құрылымдардың дамуына себепші болады. Осы дамудың негізінде-өндірісте болып жатқан өзгерістерге тез реакцияны қамтамасыз ететін құрылымдарға көшу.

Қорытындылай келе, кез келген өндірісті басқару үшін ең алдымен құрылым дұрыс болуы керек. Құрылымнан кейін әрине жоспардың тиімді орындалуы маңызды.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Абчук В.А. Менеджмент :Учебник.- Санкт- Петербург: Издательство «Союз», 2002.
2. <https://studopedia.ru/7_16297_vop-printsipi-postroeniya-strukturi-upravleniya.html>
3. <http://kursak.net/organizacionnye-struktury-upravleniya/>
4. [Бурланков С.П., Долгов Д.И. Экономика и управление на предприятиях промышленности: Структура управления производством](http://www.aup.ru/books/m18/3_2.htm)
5. <http://www.aup.ru/books/m18/3_2.htm>
6. [Фомин А. Цеховая и бесцеховая структуры управления производством. Проблемы внедрения бесцеховой структуры: Электронноя книга](http://www.aup.ru/books/m29/)
7. [Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством: Организационные структуры управления](http://www.aup.ru/books/m47/8_2.htm)
8. [Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством: Организационные структуры управления](http://www.aup.ru/books/m47/8_2.htm)
9. [Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Организационные отношения в системе менеджмента](http://www.aup.ru/books/m26/4.htm)
10. <https://studme.org/167012146542/menedzhment/tipy_organizatsionnyh_struktur_upravleniya>
11. <https://studopedia.info/8-26646.html>
12. <https://helpiks.org/7-12307.html>
13. <https://studme.org/58339/menedzhment/formalnoe_neformalnoe_upravlenie>
14. <http://eup.ru/Documents/2006-07-21/40AEE-31.asp>
15. <https://works.doklad.ru/view/7zYHFxXiBpU.html>
16. <http://www.neudov.net/4students/otvety-po-pive/elementy-struktury-upravleniya/>
17. <https://port-u.ru/postroeniestruktury>
18. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 506 c.
19. Гаврилов Л.П. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Учебное пособие / Л.П. Гаврилов. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 184 c.
20. <https://www.kom-dir.ru/article/1806-struktura-upravleniya-predpriyatiem>
21. <https://moluch.ru/conf/econ/archive/95/5807/>
22. <https://finlit.online/biznes-planirovanie-kniga/zanyatie-organizatsionnaya-struktura-personal-45544.html>
23. <https://tokadoka.com/stati/biz/b9.html>
24. <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/6978/>
25. <http://elib.altstu.ru/journals/Files/pa2000_4/pages/34/Pap34.html>

Құрастырған: Оразбек Алмас