

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

## **ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркового компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою – «**Організація як функція управління**»

**Суми 2023**

### **ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 7 від 30.08.2023р.

### **СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 29.08.2023р.

### **ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 29.08.2023р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін Протокол  
№ 2 від 29.08.2023р.

### **Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

### **Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук **Петровська С.А.**

## План

1. Сутність організаційної діяльності
2. Повноваження, обов'язки, відповідальність
3. Централізація та децентралізація управління
4. Органіграма. Види організаційних структур
5. Принципи ефективної побудови організаційних структур управління

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів: Закон України від 16.11.2017 р. № 2210-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-19#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
4. Божидарнік Т. В., Василик Н. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2014. С. 178-211.
5. Бортняк В. А. Контроль як функція управління фінансовою діяльністю держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 118-123.
6. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 113-141.
7. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 256-259.
8. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 61-66.
9. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. С. 5-31; 167-212.
10. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 59-67.
11. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 43-51. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).
12. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 210-242.
13. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 81-94.

14. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Бєлова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 79-105.
15. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. С. 109-169.
16. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 41-58; 76-95.

## Текст лекції

### 1. Сутність організаційної діяльності

Після розроблення планів і прийняття відповідних управлінських рішень процес досягнення цілей залежить від організації.

Організація має дати відповіді на три ключові запитання:

- Як згруповані працівники?
- Хто для кого є начальником?
- Хто які завдання виконує?

У процесі вивчення цієї теми важливо усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

**Організація** (як функція) – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

**Організаційна діяльність** – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

**Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):**

- а) поділ праці - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) департаменталізація - групування робіт та видів діяльності у певні блоки за певною логікою (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- в) делегування повноважень – процес передавання завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання;
- г) встановлення діапазону контролю - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;
- д) координація і звітність – процес узгодження дій і відповідальності різних посад та підрозділів організації.

**Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.**

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

**Структура управління** – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

**Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі – на ступені управління.**

**Ланки управління** становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрацюванні, прийнятті та реалізації рішень. Ланки управління взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

**Ступінь (рівень) управління** – це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

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

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь формалізації;
- 3) ступінь централізації.

Складність - 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.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

## **2. Повноваження, обов'язки, відповідальність**

Ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за невелику кількість працівників, то за допомогою неймовірних зусиль, можливо, йому вдасться виконати роботу усієї групи, якщо він того хоче.

Однак, коли керівник відповідає за досить велику організацію, то він не може ефективно керувати, намагаючись виконати всю роботу колективу.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволяє їм звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі і складні ділянки застосування своїх сил.

Якщо відсутнє делегування повноважень, це значить, немає розвитку організації. На кожному рівні управління щорічно повторюються ті самі операції, зберігається та ж продуктивність праці в управлінні. Управління не поширює свій вплив на нові галузі в керованих процесах.

Делегування в загальному значенні – це передача підлеглому завдання або діяльності із сфери дії керівника.

Одночасно з робочим завданням для його виконання повинні також делегуватися необхідні компетенції та відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо при великому обсязі виробництва та продажів. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим. З цього погляду навіть розподіл виробничих завдань робітникам повинен розглядатися як передача їм повноважень з виконання визначених технологічних операцій.

Передача повноважень можлива при наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від добору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Тому важливі здібності менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації.

Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку повинен здійснювати керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому, яким чином делегувати повноваження, які вигоди від цього.

Загальний висновок полягає в тому, що делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, які знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення.

**Передача завдання або діяльності може:**

- 1) здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання;
  - 2) обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається в функціональній сфері начальника.
- Делегування є ключовою діяльністю всякого управляючого, його прямий і непрямий ефекти дуже значні.

*Переваги делегування:*

- делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);
- дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;
- стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;
- часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

У дійсності співробітники реагують на делегування в основному позитивно. Керівники, які дуже багато делегують, як правило, одержують від своїх підлеглих оцінку «дуже добре» або «добре».

**Елементи делегування повноважень**

Взаємопов'язаними елементами делегування є:

- завдання;
- повноваження;
- відповідальність.

**1. Завдання (обов'язки).** Вони делегуються головним чином формально, завжди зверху донизу. Цей процес можна представити так: перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Всю іншу, причому набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим.

Останні повторюють цей процес. Але обсяг роботи, що залишився, і який доручається нижчестоящим працівникам, поступово зменшується. У керівника нижчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлеглі. З кожним делегованим завданням зменшується обсяг роботи, що делегується. Однак для системи в цілому сума завдань залишається незмінною.

**2. Повноваження** – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання встановлених завдань.

!!!! Повноваження завжди закріплені за посадою, а не за особою, яка її займає.



**Існують три типи повноваження, що передаються підлеглим:**

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

**Лінійні** – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

**Штабні (апаратні, адміністративні)** – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх дорадчому характері.

**Функціональні** - повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

Вони означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, що виконує цю функцію. Повноваження носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу, подібно завданням.

Загальний обсяг повноважень у процесі делегування не змінюється (так само, як це має місце з загальним обсягом завдань). Він лише розподіляється між окремими працівниками.

Зв'язок між повноваженнями і завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник повинен бути наділений відповідними правами для його виконання. Делегування повноважень у першу чергу необхідно тому, що виконавець має потребу у відомій волі дій і прагне хоча б почасти діяти відповідно до власного професіоналізму. Обмеження повноважень сковує працівника і порушує плавний хід виконання завдання.

Співвідношення між обсягом повноважень і завданням необхідно у всіх випадках визначати правильно. Звичайно менеджери делегують повноваження лише частково. Головну їхню частину вони залишають за собою, мотивуючи таке рішення можливістю також брати участь у роботі. Належна рівновага в цьому відношенні досягається на практиці поступово, в результаті систематичного уточнення повноважень. Сьогодні загальною тенденцією в керівництві ефективно функціонуючих фірм є максимальна децентралізація повноважень.

Вони передаються аж до низових рівнів управління; керуючим низових рівнів надається право самостійно приймати рішення, що можуть позначитися навіть на діяльності фірми в цілому.

**3. Відповідальність.** Це – третій елемент, пов'язаний з делегуванням. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що випливають з делегування завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на вищестоящих керуючих – тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями.

Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє ефективне позитивне розв'язання.

**На відміну від завдань і повноважень, відповідальність у принципі не підлягає делегуванню.**

Відповідальність виникає з процесу делегування, але її не можна, подібно завданням і правам, передати іншим особам і таким шляхом позбутися її. Це значить, що менеджер відповідає за всі повноваження, що йому дані, хоча деякі з них він делегує нижче. Отже, він відповідальний не тільки за свою роботу, але і за роботу всіх підлеглих йому осіб. Звідси випливає, що відповідальність зростає в напрямку знизу нагору, аж до вищих рівнів управління організацією. Отже, обсяг відповідальності в цілому в системі збільшується.

**Найважливішим принципом делегування є: "Немає і не повинно бути обов'язків без відповідних прав, а прав – без відповідальності".**

Порушення цього принципу неминуче спричиняє зниження ефективності управління персоналом.

### **3. Централізація та децентралізація управління**

Функціональна департаменталізація — це процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, які виконують однакові чи подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ. Групи видів діяльності в цьому випадку зосереджуються на основних функціях бізнесу. У типовому виробничому бізнесі відділи звичайно затверджуються для того, щоб виконувати виробничі, фінансові та маркетингові функції. У магазині роздрібного продажу можуть бути відділи: торговий (придбання і продаж товарів), сприяння (реклама, виставки тощо), операційний (безпека, винахідницька та споживча служби) і фінансовий.

Функціональна департаменталізація є загальноприйнятим підходом для розподілу видів діяльності і ресурсів за групами. Це особливо поширено серед дрібних організацій. Основні переваги функціональної департаменталізації полягають у наступному:

1. Зосередження на одній функціональній галузі стимулює становлення службовців як фахівців у своїй справі.
2. Спостереження і координація спрощуються, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати й інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності.
3. Функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.

Разом з тим, функціональна департаменталізація має ряд недоліків.

1. Службовці можуть упустити з виду цілі організації, тому що вони концентрують увагу лише на своєму відділі та своїй спеціалізації.
2. Час для прийняття загальних рішень збільшується через необхідність прийняття рішень у кожній функціональній галузі.
3. Виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів.
4. Можуть виникнути вузькі місця при переході роботи від одного відділу до іншого.

Організації, у яких керівництво вищої ланки залишає за собою велику частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, називаються **централізованими**.

**Децентралізовані** організації - такі організації, у яких повноваження розподілені за нижчими рівнями управління.

На практиці не зустрічається цілком централізованих або децентралізованих організацій. В організаціях із сильно децентралізованими структурами найважливіші рішення часто приймаються тільки службовцями, що займають досить високі посади (не нижче керівника відділу). Така форма децентралізації у великих фірмах називається *федеральною децентралізацією*. Для того щоб визначити, наскільки дана організація централізована в порівнянні з іншими, визначають такі **характеристики**:

- кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління. Чим більше число рішень, що приймають нижчі керівники, тим менший ступінь централізації;
- важливість рішень, прийнятих на нижчих рівнях;
- наслідки рішень, прийнятих на нижчих рівнях. Якщо керівники середньої ланки можуть приймати рішення, що стосуються більш ніж однієї функції, то організація слабо централізована;
- контроль за роботою підлеглих. У слабо централізованій організації вище керівництво рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих керівників. Оцінка дій робиться на підставі сумарних результатів.

**Позитивні якості централізованих** структур складаються з наступного:

- централізація поліпшує контроль і координацію спеціалізованих функцій, зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, прийнятих менш досвідченими менеджерами;
- сильне централізоване управління дозволяє уникнути ситуацій, при яких одні відділи фірми зростають і розвиваються за рахунок інших або організації в цілому;
- централізоване управління дозволяє більш ощадливо і легко використовувати досвід і знання персоналу центрального адміністративного органу.

Існує ряд **переваг децентралізованих** структур:

- управляти великими організаціями централізовано неможливо через потребу величезної кількості інформації, і складності процесу прийняття рішень;
- децентралізація дає можливість приймати рішення тому керівнику, що ближче за всіх стоїть до виниклої проблеми і краще від всіх її знає;
- децентралізація стимулює ініціативу і дозволяє особистості ототожнити себе з організацією;
- децентралізація допомагає підготовці молодого керівника до більш високих посад, надаючи йому можливість приймати важливі рішення на початку кар'єри. Це забезпечує приплив в організацію ініціативних керівників (передбачається, що талановитими керівниками стають у процесі набування досвіду).

#### 4. Органіграма. Види організаційних структур

Організаційна схема (органіграма) — це графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що в них входять.

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура будь-якого підприємства відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії - дуже складно.

Ефективно працюючі підприємства обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Неефективно діюча структура підприємства не дає можливості досягти намічених цілей.

Сучасні теоретики менеджменту високо оцінюють значимість організаційних структур і їхній вплив на ефективність діяльності підприємства, тому, що устрій підприємства завжди був одним із головних пріоритетів управління.

Керівництво вищої ланки більшості підприємств постійно перебуває в пошуку такої організаційної структури, яка б дозволяла найефективніше використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. При цьому організаційна структура кожного підприємства, маючи загальні ознаки щодо забезпечення послідовності й постійності виробничого процесу та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, є індивідуальною.

Підприємства створюються і реконструюються менеджерами вищого рівня, тому структура завжди відбиває пріоритети та цінності її керівництва (а не працівників чи споживачів). У структурі втілюється уява керівника про бізнес, ефективність окремих структурних підрозділів та про способи управління ними.

Організаційні структури створюються насамперед для того, щоб просувати корпоративні інтереси, а не інтереси окремих груп чи працівників підприємства.

Підтримуючи стабільність та постійність, організаційна структура підприємств не може залишатись незмінною протягом тривалого періоду. Навіть релігійні організації які, здавалось, є непохитними, поступово трансформуються.

### Етапи формування організаційної структури:

Перший етап	Другий етап	Третій етап
визначення характеру виконуваних робіт	організаційне проектування нової структури	встановлення ієрархічних позицій <u>менеджменту</u> , побудована цій основі логічних груп управлінського апарату
	визначення цілей кожного структурного підрозділу	визначення посадових обов'язків і повноважень, їх виконання конкретними особами
аналіз існуючої управлінської структури	визначення взаємозв'язків й підпорядкованості підрозділів та служб, схеми лінійних та організаційних зв'язків між ними	групування елементів <u>управління</u> за видами виконуваних робіт
	визначення порядку прийняття управлінських рішень та послідовності формування, збирання, зберігання, обробки та надання інформації	

При обранні організаційної структури підприємства завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу.

Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

Для того, щоб створити організаційну структуру необхідно;

- 1) визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальну структуру);
- 2) згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія);
- 3) скоординувати функціональну діяльність (сформувати горизонтальну структуру).

Для схематичного зображення організаційних структур управління застосовуються органіграми. Органіграми поділяються на:

- фактичні (дійсні);
- раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків);
- бажані (ті, які слід впроваджувати).

Органіграми потрібні для документального забезпечення, організаційного порядку на підприємстві, посилення відповідальності, виявлення перевантаження працівників, дублювання функцій, усунення конфліктів,

обґрунтованої заміни працівників, раціоналізації структури управління тощо. В органіграмах виділяються такі зв'язки:

- лінійні (зображуються безперервною лінією);
- функціональні (зображуються переривчастою лінією);
- зв'язки пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено Т. Барнсом і Дж. Сталкером. Вони ідентифікували два крайніх типа середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають механістичну структуру, яка відрізняється від органічної структури, що мають організації в нестабільному середовищі.

### **1.Бюрократичні (механістичні) оргструктури**

Бюрократичні (механістичні) оргструктури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, добором кадрів за діловими і професійними якостями.

Концепція бюрократії була сформульована німецьким соціологом М.Вебером на початку ХХ ст. Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії.

Термін «бюрократія» часто асоціюється з канцелярською тяганиною, безплідною діяльністю, яка зазвичай зустрічається у повсякденному житті. Однак першопричиною всіх цих негараздів є не бюрократія як така, а недоліки в реалізації правил роботи та цілей організації, звичайні труднощі, пов'язані з розміром організації, поведінкою працівників.

Далі наведемо найбільш відомі та часто використовувані типи бюрократичних структур.

#### **1.1 Лінійний тип організаційних структур управління підприємством**

Лінійна структура управління базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій в руках одного керівника. Тут усі повноваження є прямими (лінійними) й виходять від вищої ланки управління.

Кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу.

Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган не має права віддавати розпорядження робітникам, міняючи їх безпосереднього керівника. Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.



Рис. Принципова схема лінійної організаційної структури

Переваги:

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

Недоліки:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

## 1.2 Функціональний тип організаційних структур управління підприємством

При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Реалізація управлінських функцій розподіляється між керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання. Виконання вказівок функціонального органу в межах компетенції є обов'язковими для виробничих підрозділів.

Функціональній структурі управління притаманна підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам та управлінням вищого рівня.

Будь-яке підприємство по мірі зростання розширює число відділів (департаментів). Як правило, відділяють ту частину співробітників, діяльність яких об'єднана певною функцією підприємств (реалізація послуг чи продукції, облік, безпека тощо).

Функціональна спеціалізація найчастіше виступає першорядною причиною при впорядкуванні діяльності. Функціональна організаційна структура дозволяє згрупувати працівників відповідно до їхньої професійної компетенції завдяки чому полегшується управління персоналом, оскільки функціональний розподіл обов'язків працівників передбачає певну відповідальність. При цьому створюється реальна можливість для професійного зростання.

Відділи, в яких працюють працівники одного напрямку, організуються в ієрархії, що сприяє процесу професійного просування співробітника та

реалізації поняття «кар'єра». Функціональна структура легко піддається таким непростим маніпуляціям, як згорання та розширення активності.

Функціональний розподіл надає неоціненну можливість контролювати всю діяльність організації централізовано. З іншого (негативного) боку, спеціалісти насамперед переслідують інтереси своїх підрозділів, що є перепорою для досягнення масштабних корпоративних цілей.



Рис. Принципова схема функціональної організаційної структури

Переваги:

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

Недоліки:

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

### 1.3 Лінійно-функціональний тип організаційних структур управління підприємством

Лінійно-функціональна структура управління відрізняється від функціональної тим, що зв'язки між функціональними службами або керівниками не є зв'язками керівництва й підпорядкованості. Будь-які накази, розпорядження, обов'язкові для виконання, працівники одержують лише від безпосередніх лінійних керівників.

Функціональні служби у межах своєї компетенції аналізують проблеми, консультують керівника, надають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності.

Комбіновані структури забезпечують такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Переваги лінійно-функціональної структури - поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;



- опір змінам в організації.

#### **1.4 Дивізіональна організаційна структура управління підприємством**

Заснована на поглибленому розподілі управлінської праці за поставленими цілями. За такої структури управління кожний виробничий підрозділ підприємства має власну розгалужену структуру, яка забезпечує його автономну діяльність, але стратегічні завдання управління мають вирішуватися централізовано.

Можливі три варіанти групування виробничих підрозділів:

- продуктовий (за виробленими товарами, наданими послугами);
- регіональний (територіальний) (за географічним місцем знаходження);
- споживацький (за певними групами споживачів).

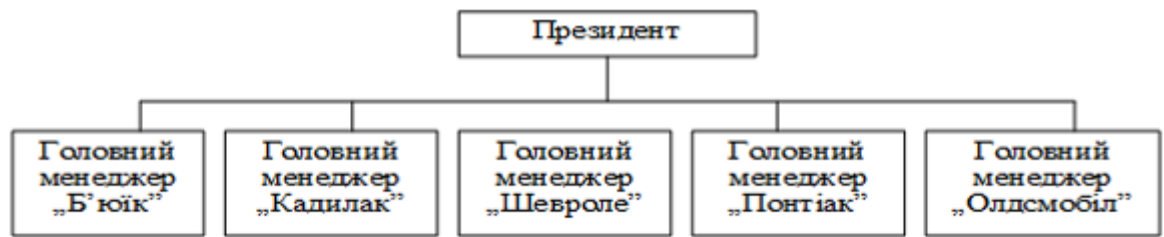
Згідно з продуктовою структурою конкретному керівникові делегуються повноваження щодо управління виробництвом певного виду продукції. Керівники вторинних служб (виробнича, технічна, збут) підпорядковуються цьому керівникові. Недоліком продуктової структури є витратність через можливе дублювання робіт.

Структура управління, орієнтована на споживача, характеризується наявністю підрозділів, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на задоволення потреб певних груп споживачів.

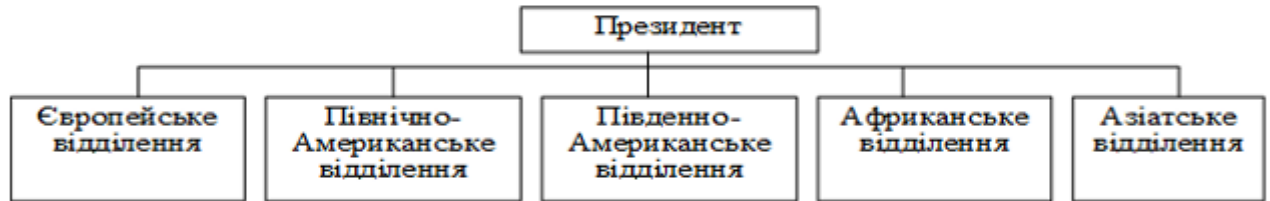
Територіальна структура управління формується за місцем географічного розташування підприємства

Територіальні організаційні структури за своїми характеристиками є близькими до продуктових структур. Оперативне керівництво в них здійснюється регіональними менеджерами, а стратегічне - директорами відповідних служб з головного офісу організації.

За допомогою територіальної структури підприємство може успішно здійснювати свою діяльність на значній території, охоплювати кілька ринків збуту послуг і продукції. Територіальні підрозділи надають інформацію щодо місцевих особливостей, запитів споживачів, ринку трудових ресурсів тощо, ефективно організовують бізнес, а їхні рішення є адекватними реаліям конкретного регіону.



**Продуктова департаменталізація**



**Територіальна департаменталізація**



**Департаменталізація, орієнтована на споживача**

Переваги:

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

Недоліки:

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

**1.5. Поведінковий підхід в теорії організації** був найбільш чітко сформульований у працях професора Мічиганського університету Р. Лайкерта.

*Лайкерт* запропонував характеризувати організації за допомогою таких 8 ключових характеристик:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник → підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Відповідні значення кожного з цих параметрів дозволяють віднести ту або іншу організацію до однієї з 4 запропонованих Лайкертом систем управління:

<i><u>Система 1</u></i> <i>Експлуататорсько-авторитарна</i>	<i><u>Система 2</u></i> <i>Прихильно-авторитарна</i>	<i><u>Система 3</u></i> <i>Консультативно-демократична</i>	<i><u>Система 4</u></i> <i>Партисипативно-демократична</i>
Керівники автократичні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, <u>обмежують прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, <u>припускають</u> деяку <u>інформацію</u> знизу, <u>отримують ідеї</u> від підлеглих, <u>дозволяють</u> їм <u>приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, <u>прагнуть конструктивно використати їх ідеї</u> , <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, <u>організують потік інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими	Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, завжди вислуховують їх <u>ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, <u>організують широкий обмін інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп

“Система 1” – Експлуататорсько-авторитарна: Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою;

“Система 2” – Прихильно-авторитарна: Керівники поблажливо впевнені і собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем;

“Система 3” – Консультативно-демократична: Керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими;

“Система 4” – Партисипативно-демократична: Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп.

Лайкерт вважав, що до "системи 4" як найбільш ефективною з точки зору організаційних параметрів мають прагнути всі організації.

Таким чином, поведінковий підхід (так само як і бюрократичний) є універсально орієнтованим, тобто з позицій цих двох підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

## 2. Адаптивні (органічні) організаційні структури

Адаптивні (органічні) організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження нової наукомісткої технології.

Починаючи з 60-х років деякі організації зіткнулися з ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали переважати над їх позитивними рисами. Тому організації почали розробляти та впроваджувати більш гнучкі типи організаційних структур.

### 2.1 Матрична організаційна структура управління підприємством

Сучасний ефективний тип структури управління, який створюється шляхом суміщення структур двох типів: лінійної та програмно-цільової.

Матрична оргструктура використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто компаніями, яким необхідно мати високу маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури необхідно створити в основній компанії спеціальні цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільної розробки основних ідей програми. Керівник програми (проекту) працює з безпосередньо не підпорядкованими йому спеціалістами, які залежать від лінійних керівників. Він в основному визначає, що і коли повинно бути зроблене в межах конкретної програми. Лінійні керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу.

Матрична структура управління широко використовується у великих зарубіжних корпораціях, яким доводиться розв'язувати багато проблем. Матрична структура характеризується накладенням тимчасових, цільових структур на постійно діючу лінійно-функціональну структуру підприємства. У матричних структурах керівники тимчасових проектів мають певні повноваження й несуть відповідальність за їх реалізацію. На відміну від традиційної лінійно-функціональної структури, матрична структура управління є децентралізованою: вище керівництво організації приймає принципове рішення про розробку проекту, виділяє для цього певні ресурси, а конкретна реалізація проекту забезпечується спеціалістом, який діє автономно.

Матрична організаційна структура може одночасно бути гнучкою та жорсткою, постійною та змінною. В ній поєднані відносно висока продуктивність функцій ієрархічної структури з адаптивністю та неформальністю. У матричній структурі співробітники проектної групи підпорядковані як керівникові проекту, так і керівникові тих функціональних відділів, де вони працюють постійно.



Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

## 2.2 Конгломератна організаційна структура управління підприємством

Така структура не є сталою і впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкращим чином вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні підприємства може використовуватися продуктова структура управління, в другому – функціональна, в третьому – матрична тощо.

Така структура управління надзвичайно популярна серед підприємств в науко ємких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої продукції.

## 5. Принципи ефективної побудови організаційних структур управління

На практиці слід зважено підходити до вибору будь-якої організаційної структури, застосовуючи найпростіші правила (принципи):

**Основні принципи формування організаційних структур управління:**

1. Принцип єдності мети.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури.
3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління (коло завдань для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління в межах конкретної функції).
4. Принцип простоти (чим простіше і чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до певної форми управління та активно брати участь у досягненні мети організації).

5. Принцип єдиноначальства (працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника).
6. Визначення оптимальної норми керованості (кількість підлеглих, підпорядкованих одному керівнику, повинна бути обмеженою)
7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління (рівень децентралізації повинен визначатися розмірами підприємства, масштабами проектів, функціональною сферою діяльності тощо).
8. Принцип зворотного зв'язку (передбачає можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створення умов для її коригування).