

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Менеджмент»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Облік і аудит

за темою - Організація як функція менеджменту

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол
від 15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та адміністрування Кременчуцького інституту ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», к.е.н., доцент Єфременко А.Г.

План лекцій:

1. Організація як функція управління.
2. Організація взаємодії. Формування організаційних зв'язків.
3. Організаційні структури управління.
4. Проектування організаційних структур управління.
5. Вибір організаційної структури. Удосконалення організаційних структур управління.

Рекомендована література:

Основна:

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любова Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любова Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.

13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.

19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.

20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

Додаткова:

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.

24. Щєбліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.
27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.
30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.
32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>
33. <http://www.business-inform.net/main/>
34. <http://www.management.com.ua/>

Текст лекції

1 Організація як функція управління.

Організація – одна із загальних функцій менеджменту, про роль якої Г.Емерсон писав: «За сучасної організації навіть найслабкіший керівник часто завдає невеликої шкоди. Але слабкий керівник, спираючись на дефектну організацію і не натхненний ніякими ідеалами, неминуче провалюється й тягне за собою все, що йому підпорядковано».

А. Файоль зазначав, що організація стала інструментом в руках менеджера, в справі аналізу відносин між відділами, визначенні завдань виконавців та впровадженні змін в організації.

Організація сприяє координуванню обов’язків та посадових дій, створення планів та графіків, фокусування уваги на цілях.

А.Файоль розвивав теорію універсальності організаційних функцій.

Організація, на його думку, включала в себе умови для структурування дій та відносин, а також набір, оцінку та навчання персоналу.

Сучасна точка зору побудована на тому, що організація як процес являє собою функцію, яка найбільш очевидно та безпосередньо зв’язана із

систематичною координацією багатьох задач і, відповідно, формальних взаємовідносин людей, що їх виконують.

Розподіл праці - сприяє підвищенню її ефективності, але процес розподілу викликає необхідність в узгодженні, координації дій окремих виконавців.

Горизонтальний розподіл праці в організаціях став причиною виникнення спеціалізованих відділів, цехів, служб, які виконують різні роботи, пов'язані з випуском і реалізацією продукції, забезпеченням виробничих процесів. Горизонтальний розподіл здійснюється за функціональними ознаками.

Вертикальний розподіл праці дозволив відокремити управлінську працю від виконання вище перерахованих робіт. Він визначає число рівнів управління, а також їх підпорядкованість.

Організація – це процес створення структури організації, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення її цілей.

Основними складовими раціонального виконання організації як функції менеджменту виступають:

- Впорядкування задач у відповідності до найважливіших складових процесів в організації;
- Короткі шляхи управління;
- Баланс стабільності та гнучкості;
- Здатність до самоорганізації та активності орієнтованих на організаційні цілі;
- Орієнтація на стабільність циклічно повторювальних дій.

2 Організація взаємодії. Формування організаційних зв'язків.

Під організування, як функцією менеджменту, розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Організація базується на трьох категоріях:

- ✓ Повноваження;
- ✓ Відповідальність;
- ✓ Делегування повноважень.

Функція організування забезпечує взаємозв'язок і ефективність елементів організації як відкритої системи.

Кожна організація для забезпечення ефективної діяльності будує певну систему взаємовідносин повноважень, за допомогою якої забезпечуються вертикальні зв'язки в організації, розподілення та координування задач.

Повноваження – це сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати дії в інтересах організації.

Кожен елемент управлінської структури – підрозділ або окрема посада є носіями певних повноважень, які називаються управлінськими або організаційними. Різновиди організаційних повноважень представлені на

рис. 5.2.1

Засобом забезпечення зв'язків та встановлення відносин між рівнями повноважень є делегування.

Делегування – засіб, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень.

Делегування – означає передавання задач та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Для правильного здійснення делегування необхідно дати визначення відповідальності та організаційним повноваженням.

Делегування повноважень передбачає раціональний розподіл (розщеплення) управлінських повноважень і відповідальності у межах структури управління між її окремими ланками – підрозділами і посадами.

Розподіл організаційних повноважень здійснюється зверху до низу, від одного рівня до іншого, утворюючи своєрідні ієрархічні східці, що дало процесу назву «делегування», або «склярний процес».

ПОВНОВАЖЕННЯ



Рис. 5.2.1 Різновиди організаційних повноважень

Розподіл організаційних повноважень представлено на рис. 5.2.2

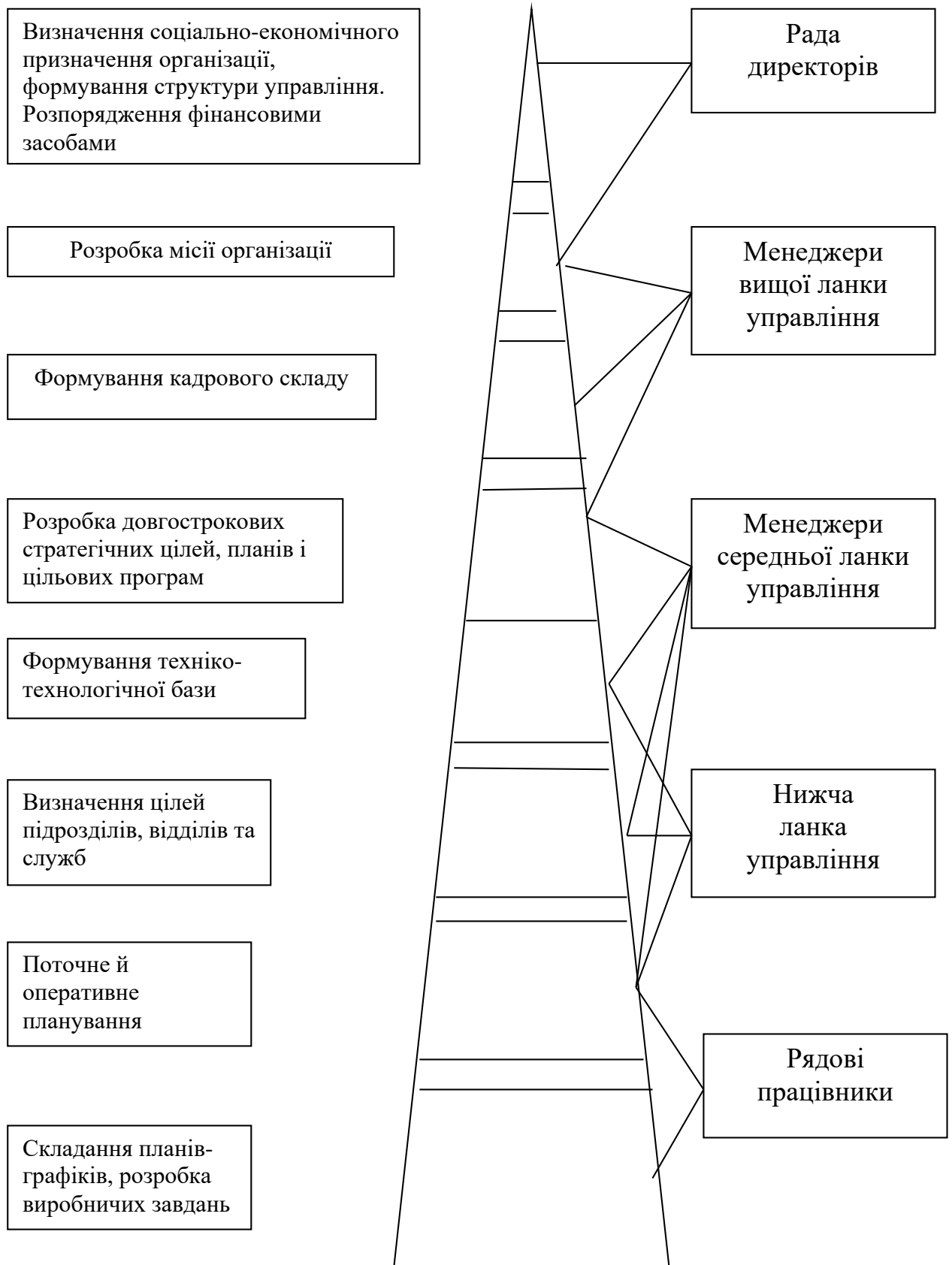


Рис. 5.2.2 Розподіл організаційних повноважень

Делегування повноважень – раціональний розподіл управлінських повноважень і відповідальності в межах структури управління між її окремими ланками – підрозділами і посадами, які мають на меті розвантажити керівника від другорядних проблем, залишивши за ним лише найбільш важливі рішення, максимально наблизивши прийняття рішень до місця їх реалізації.

Розподіл управлінських повноважень в організації представлено на рис. 5.2.3



процесв

Рис. 5.2.3 Розподіл управлінських повноважень в організації

Масштаби повноважень і відповідальності визначаються:

- Складністю, важливістю і різноманітністю проблем, що вирішуються (прямий вплив);

- Глибиною розподілу праці та ритмічністю процесів (зворотній зв'язок);
- Розвиненістю системи комунікацій;
- Особистими характеристиками керівників і підпорядкованих працівників, наприклад, кваліфікацією, досвідом, освітнім рівнем (чим вони вищі, тим повноваження можуть бути ширшими);
- Морально-психологічний клімат в колективі.

Управлінські повноваження визначаються обсягом ресурсів, якими самостійно, без узгодження з керівником вищого рівня, розпоряджається посадова особа, і чисельністю людей, які зобов'язані виконувати її рішення.

Відповідальність – це обов'язок того чи іншого члена колективу (керівника, фахівця чи іншого працівника) звітувати за виконанням завдань чи операцій, які входять у його службові обов'язки. Відповідальність може бути колективною або персональною.

Міра відповідальності залежить від посади, яку обіймає менеджер: чим вища посада менеджера в ієрархії управління, тим вища його персональна відповідальність.

Але слід завжди пам'ятати: «якщо всі відповідають за все, то ніхто ні за що не відповідає». Види управлінської відповідальності представлені у таблиці 5.2.1

Таблиця 5.2.1

Види управлінської відповідальності

№	Вид відповідальності	Об'єкт відповідальності	Відповідальна особа
1	Колективна	Умови, необхідні для здійснення управлінської діяльності, наприклад, видання документів, набір кадрів	Керівник
2	Персональна	Конкретні дії та їх результати	Виконавець, наприклад, відповідає за виконання конкретного доручення, а керівник – за підбір таких виконавців

3 Організаційні структури управління.

Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій або робіт.

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

Структура управління – виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління.

В менеджменті не існує єдиних підходів до класифікації організаційних структур. Науковці вважають, що організаційна структура має бути спрямована на удосконалення організаційної діяльності, підвищення її ефективності, має уникати перехрещення інтересів та інформаційних потоків, відповідаючи сучасним завданням з менеджменту.

Організаційна структура повинна чітко відповідати стратегії розвитку організації. Розробка нової стратегії може викликати необхідність змін в існуючій організаційній структурі, які відповідатимуть новим видам діяльності, новим зовнішнім зв'язкам, новим напрямкам розвитку організації.

Оптимальною організаційною структурою є та, що забезпечує ефективність функціонування організації найбільш економним шляхом.

При розробці структури управління важливо дослідити специфіку існуючих організаційних зв'язків.

Схема організаційної структури управління відображає стан підрозділів та посад і характер зв'язків між ними.

Розрізняють наступні типи організаційних зв'язків:

- Лінійні (адміністративне підпорядкування);
- Функціональні (за сферою діяльності, без прямого адміністративного адміністрування);
- Між функціональні або коопераційні (між підрозділами одного управлінського рівня).

Залежно від характеру зв'язків виокремлюють декілька типів організаційних структур:

- Лінійні;
- Функціональні;
- Лінійно-функціональні;
- Матричні;
- Дивізіональні;
- Множинні.

Класифікація організаційних структур зображена за допомогою схеми на рис. 5.3.1

За складністю побудови організаційних зв'язків розрізняють лінійні та лінійно-штабні організаційні структури.

В лінійних організаційних структурах організаційні зв'язки здійснюються лише на відповідних послідовних рівнях управління: керівник → керівник нижчої управлінської ланки підлеглий.

Лінійно-штабні організаційні структури відрізняються лише наявністю у керівника штабів (штабу), які дозволяють отримувати компетентну консультацію, але не змінюють напрям організаційних зв'язків.

Лінійна структура управління будується на основі таких принципів: єдність підпорядкування; відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу; ступеневість управління; забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією; оптимізація кількості підлеглих у одного керівника; врахування громадських форм управління.

При лінійній структурі управління всі функції управління підпорядкованими підрозділами зосереджуються в одній ланці. Кожний працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівнику і зв'язаний із вищим керівником тільки через нього. Цей тип структури характеризується: простотою, ясністю, чіткістю взаємозв'язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодії.

Недоліки лінійної структури управління полягають в тому, що керівник повинен бути універсальним спеціалістом, структура прийнятна для простої за змістом управлінської діяльності на дрібних підприємствах.

Лінійно-штабна структура є різновидом лінійної. Суть її полягає в тому, що при лінійному керівництві є штаб спеціалістів з найважливіших проблем управління, їх задача – готувати пропозиції, за якими будуть прийняті остаточні рішення.

Лінійно-штабна організаційна структура об'єднує чітку лінійну систему підпорядкованості з наявністю робітників, що обслуговують лінійних менеджерів, рис. 5.3.2

Лінійно-штабні структури характерні для великих організацій і використовуються для забезпечення більш ефективної роботи топ - менеджменту.



Рис. 5.3.1 Класифікація організаційних структур управління

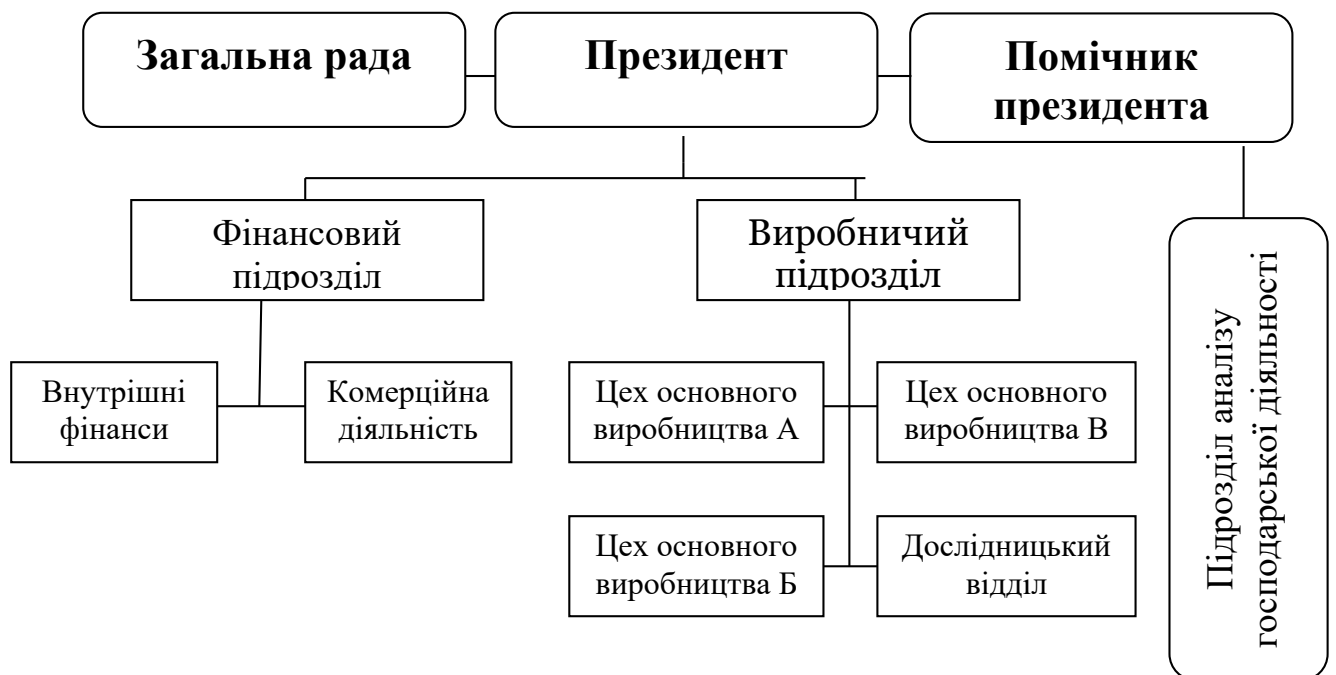
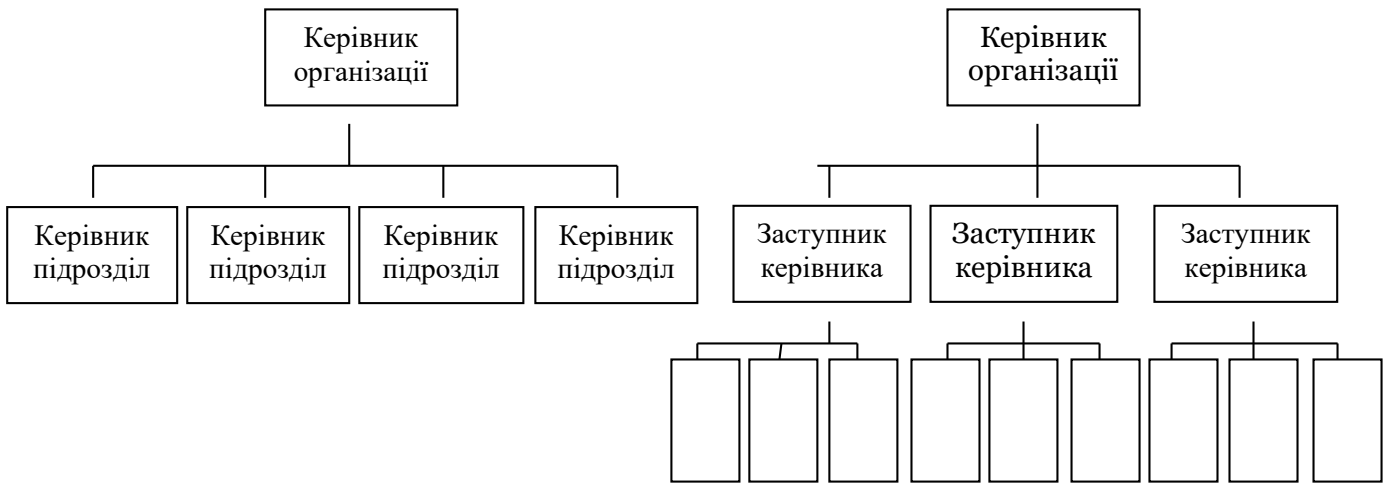


Рис. 5.3.2 Лінійно-штабна побудова організації

За кількістю управлінських рівнів всі організаційні структури можна поділити на плоскі та ієрархічні (рис. 5.3.3)



а) плоска

б) ієрархічна

Рис. 5.3.3 Організаційні структури управління залежно від кількості управлінських рівнів

Плоскі організаційні структури характеризуються широкою нормою керованості та однорівневими вертикальними зв'язками. Характерні для малих організацій.

Ієрархічним організаційним структурам притаманна наявність декількох рівнів управління, поділяються на бюрократичні (механістичні) та адаптивні (органічні).

Бюрократичні організаційні структури характеризуються високим ступенем розподілу праці, розвернутою ієрархічною структурою управління, ланцюгом команд, наявністю правил і норм поведінки персоналу, системою підбору кадрів. Поділяються на функціональні та дивізійні. В основі побудови принцип департаменталізації.

Департаменталізація – це процес поділу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями, секторами.

Функціональні організаційні структури – це структури, які побудовані на чіткій диференціації підрозділів за функціональним спрямуванням.

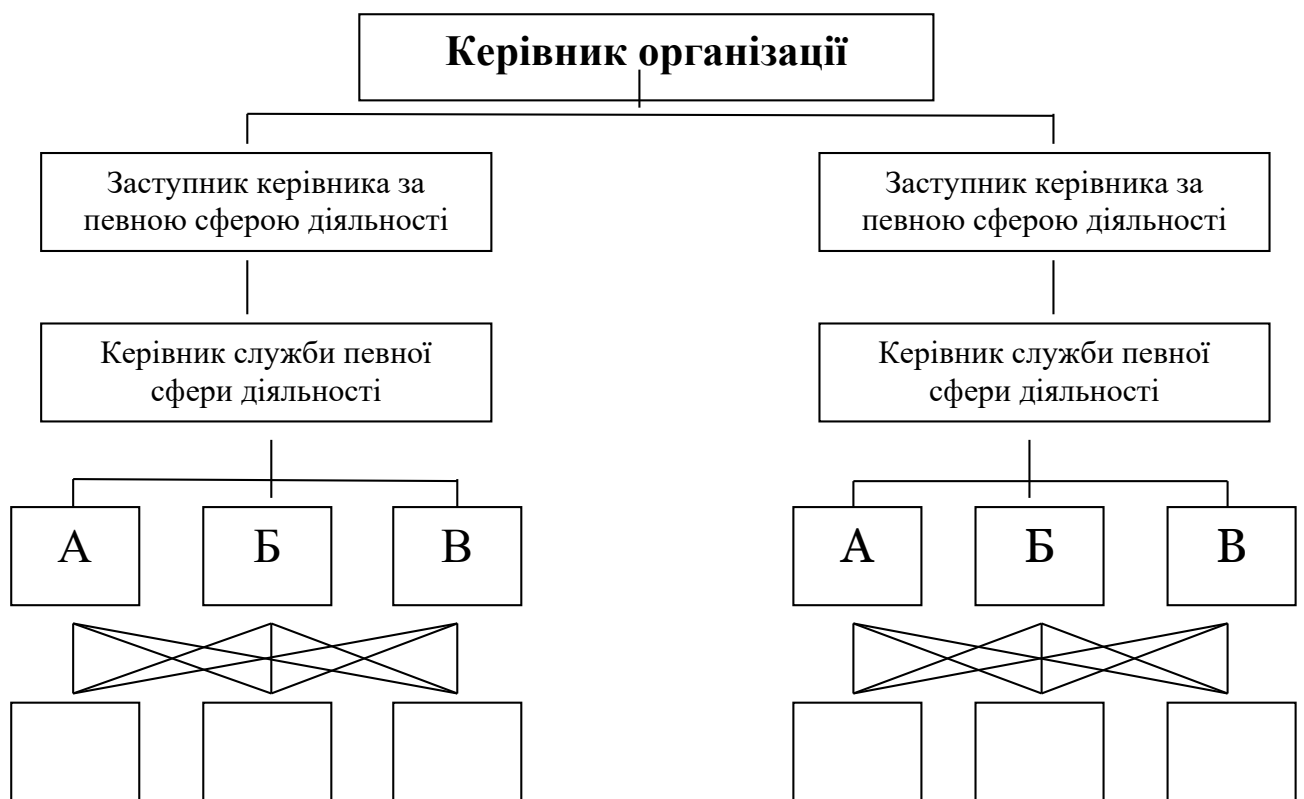
Переваги: чіткій розподіл праці, висока компетентність фахівців, ієрархічна підпорядкованість, професійне зростання, правила і стандарти.

Недоліки: нездатність до нововведень, повільне реагування на зміни зовнішнього середовища, складність комунікацій і т.д.

Дивізійні організаційні структури побудовані за принципом чіткої диференціації підрозділів за ринковими сегментами. В основу покладені: властивості товару, регіональні особливості, потреби споживачів.

Лінійно-функціональна структура об'єднує в собі переваги лінійної і функціональної структур. В цій структурі при лінійному керівництві на кожному рівні управління створюються спеціалізовані підрозділи, які на відміну від штабів, мають певні права. Лінійні керівники координують діяльність функціональних підрозділів, розробляють рішення для підпорядкованих ланок. Функціональні служби здійснюють управління по лінії функціональної підпорядкованості за допомогою інструкцій, правил, рекомендацій, норм.

Лінійно-функціональна структура має чітку ієрархічну будову, де ланки управління об'єднуються по вертикалі, при цьому існують чітко виділені функціональні ознаки діяльності керівників певного управлінського рівня як результат горизонтального поділу праці (рис. 5.3.4)



Виконавці виробничого
Процесу підрозділу 2
процесу підрозділу 1

Виконавці виробничого

Рис. 5.3.4 Лінійно-функціональна структура управління

4 Проектування організаційних структур управління.

При проектуванні організаційних структур необхідно дотримуватись наступних вимог:

- Впорядкування задач у відповідності до найважливіших елементів процесу;

- Приведення управлінських задач у відповідності із принципами компетентності та відповідальності;
- Обов'язковий розподіл відповідальності;
- Короткі шляхи управління;
- Баланс стабільності та гнучкості;
- Здатність до ціле орієнтованої самоорганізації та активності;
- Стабільність циклічно повторюваних дій.

Забезпечують ефективне управління положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

Положення – це документ, що визначає порядок утворення, права, обов'язки і організацію роботи апарату управління і структурних підрозділів.

Апарат управління – це організаційна сукупність управлінських працівників (керівників, спеціалістів, технічних виконавців), об'єднаних у відповідні структурні підрозділи (відділи, бюро, групи).

Під органом апарату управління розуміють адміністративно відокремлену його частину, що виконує одну або декілька функцій.

При побудові організаційної структури апарату управління керуються такими вимогами:

- Організаційні зв'язки підрозділів і окремих працівників повинні бути простими для здійснення ефективних комунікацій в організації;
- Розподіл апарату управління на рівні управління, з точки зору технології трудових процесів та процесу прийняття рішень, має бути раціональним;
- На кожному рівні управління коло завдань і повноважень має бути чітко визначене персоналу;
- Повинно здійснюватися розмежування повноважень керівників вищих і нижчих ступенів управління;
- Структура апарату управління повинна відповідати вимогам технології виробництва, бути легко адаптованою до змін зовнішнього середовища.

Технологія управління включає:

- Визначення елементів за кожною функцією управління;
- Розподіл кожного елемента на складові;
- Встановлення послідовності та раціональних методів виконання цих елементів за допомогою сучасних технічних засобів;
- Розподіл робіт між виконавцями із урахуваннями витрат робочого часу на виконання цих робіт.

В основі роботи апарату управління лежить **технологія процесу управління**, яка спрямована на забезпечення злагодженої роботи всіх членів організації, закріплених за структурними підрозділами.

Формування апарату управління здійснюється при дотриманні наступних вимог:

1. В структурі повинні відображатися:

- Функціональний зміст процесу управління;
 - Органи, які здійснюють взаємодію за функціональними та ієрархічними ознаками.
2. Організаційна структура апарату управління повинна:
- Забезпечувати безперервність інформаційних потоків;
 - Самоудосконалюватись;
 - Адаптуватись до змін зовнішнього середовища;
 - Не обмежувати ініціативу виконавців.

Принципи формування апарату управління:

- *Принцип єдиного підходу*, базується на державному класифікаторі професій;
- *Принцип спеціалізації праці*;
- *Принцип кооперації* зусиль окремих виконавців та структурних підрозділів;
- *Принцип використання науково обґрунтованих норм керованості*;
- *Принцип мінімізації витрат* на утримання апарату управління;
- *Принцип забезпечення раціональних зв'язків* в середині апарату управління;
- *Принцип забезпечення інформацією*.

Основні критерії ефективної роботи апарату управління:

- Оперативність вирішення завдань;
- Надійність роботи;
- Гнучкість роботи;
- Функціональна замкненість органів апарату управління;
- Єдиноначальність і колегіальність, персональна відповідальність.

Розподіл і кооперація праці взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Розподіл праці в сфері управління – розмежування процесу управління на окремі складові, виділення їх у самостійні види робіт (спеціалізація), утворення структурних підрозділів і розмежування посадових обов'язків персоналу.

Кооперація – спільна участь працівників у виконанні управлінської праці.

Типи розподілу праці в сфері управління:

- 1 **Функціональний** – здійснюється на основі виділення окремих груп функцій, під функцій, процедур і операцій;
- 2 **Технологічний** – відбувається за видами діяльності - організаційно-адміністративна, аналітико-конструкторська, інформаційно-технічна;
- 3 **Кваліфікаційний** – здійснюється за ступенем складності праці, вмісту в ній творчих елементів.

Основні організаційні документи, що регламентують побудову організаційної структури:

- Статутом організації;
- Положення про апарат управління;
- Положення про структурні підрозділи;
- Штатний розпис;
- Посадові інструкції персоналу (функціональними обов'язками).

5 Вибір організаційної структури. Удосконалення організаційних структур управління.

На формування організаційної структури впливають розміри організації, технологія, що застосовується, оточуюче середовище, організаційно-правова форма.

Організаційна структура регулює:

- Розподіл задач по структурних підрозділах;
- Забезпечує необхідний рівень компетенції при вирішенні окремих проблем;
- Формує взаємодію окремих елементів організації, не обмежуючи ініціативу її членів;
- Відносини членів організації, визначаючи рівень відповідальності кожної посадової особи та обсяг її управлінських функцій;
- Обсяг та якість інформаційних потоків.

Удосконалення організаційних структур проходить наступні етапи:

- З'ясування основних недоліків існуючої системи управління відносно поставлених цілей;
- Систематизація проблем, які визначені;
- Визначення основних напрямків подальшого детального аналізу систем управління;
- Розроблення пропозицій щодо удосконалення існуючої організаційної структури.