МОДУЛЬ 2
ТЕМА 2. *ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ*

План

1. Теоретичні аспекти здійснення організаційної функції менеджменту.
2. Головні форми проектування організацій.
3. Бюрократична модель проекту організації.
4. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

1. Теоретичні аспекти здійснення організаційної функції менеджменту

Одним із найважливіших завдань у менеджменті є створення такої організаційної структури, яка б допомагала максимально поєднати різні види діяльності та підрозділи організації.

Організація як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який є похідним від структури підприємства і взаємовідносин повноважень керуючої системи.

Організація, таким чином, залежить від таких факторів:

- *поділу організації* (підприємства) на підрозділи у відповідності до місії і стратегії;
- *встановлення певних взаємозв'язків і повноважень* між вищими і нижчими рівнями, розподілу, аналізу і координації завдань.

Отже, організація – це коло робіт, спрямованих на визначення раціональних форм розподілу управлінської праці.

Доцільно зауважити, що основними принципами організації виступають спеціалізація, пропорційність, безперервність, ритмічність, надійність. Умовами виконання функції організації є затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами; регламентація функцій, операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління; затвердження положень, інструкцій; підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій підсистемах.

Окремими поняттями, які пов'язані з відповідальністю керівників та окресленням повноважень є:

- **відповідальність** – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх виконання. Відповідальність не можна делегувати.
- **повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси господарської структури та вміння спрямовувати зусилля працівників на виконання поставлених завдань;

- **делегування** – це передача завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Повноваження мають властивість розширюватися і звужуватися в залежності від багатьох факторів: звичаїв, традицій, екстремальних умов, влади тощо.

На думку багатьох керівників і спеціалістів-менеджерів організаційна діяльність є центральним елементом в управлінні. Організація управління охоплює широке коло питань, які необхідно вирішувати: розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності; побудову ефективної структури управління тощо.

В структурі будь-якого підприємства відокремлюють дві взаємопов'язані, проте конструктивно самостійні складові:

- **організаційна структура** – це сукупність виробничих, обслуговуючих, допоміжних підрозділів та функціональних служб, що розташовані в рамках одного підприємства;
- **структура управління** - сукупність органів управління і управлінських працівників, систему їх підпорядкування і взаємовідносин в процесі управління виробництвом.

Центральним елементом організаційного механізму господарювання є структура управління, яка складається з таких компонентів:

- ***ланка*** – це самостійний підрозділ у структурі управління, який виконує певні функції; самостійний орган (працівник), який володіє функціями управління, правами для їх реалізації, має визначену відповідальність за виконання функцій та застосування прав;
- ***щабель управління*** – це сукупність ланок, які знаходяться на одному рівні управління;
- ***зв'язки*** – це комунікаційні канали, які служать для обміну інформацією між окремими ланками і рівнями управління;
- ***рівень управління*** – об'єднує різні ланки, характеризує рівень концентрації процесу управління та послідовність підпорядкування одних ланок іншим (зверху-вниз).

Для того, щоб побудувати схему структури управління необхідно мати фактичну схему організаційного устрою підприємства і його штатну чисельність управлінського персоналу. В залежності від організаційно-правової форми господарювання на схемі відображають колективні і колегіальні органи управління, всіх керівників внутрішньогосподарських підрозділів, враховуючи систему супідрядності і взаємозв'язку всіх служб, ланок і осіб, що беруть участь в управлінні. При цьому рівнозначні ланки структури управління на схемі будуються на одному рівні.

Важливо запам'ятати, що розроблені і створені структури не можуть бути завжди постійними. Організації, які успішно працюють, регулярно оцінюють ступінь адекватності своїх організаційних структур внутрішнім і зовнішнім умовам і в міру потреби змінюють їх.

Також слід враховувати, що найчастіше **управління в підприємствах здійснюється трьома органами управління:**

1) рада, правління (*вищий орган управління*) приймає основні рішення. Робота правління регламентується установчими документами і конкретизується в статуті. Уточнюється порядок ведення засідань, прийняття рішень тощо. Компетенцією правління є створення, реорганізація, закриття підприємства; розмір, порядок і строки проведення додаткових внесків у статутний фонд, затвердження правил внутрішнього розпорядку, положення про персонал (штатний розклад, оклади та система заохочення); про організаційну структуру, розподіл посад між сторонами; мета завдання підприємства та його підрозділів; затвердження звітів та висновків контрольних органів; створення філіалів і управління ними; питання, пов'язані із вибуттям учасника, зміною його статусу або прийняттям нових учасників.

2) дирекція *(виконавчий орган)* здійснює щоденне оперативне управління; виконує рішення вищого органу (правління, ради), здійснює безпосереднє управління усією виробничо-економічною діяльністю

3) ревізійна комісія *(контрольний орган*) створюється для виявлення можливих порушень господарської і фінансової дисципліни та усунення причин, які їх породжують. Діяльність ревізійної комісії регламентується статутом, де вказується її чисельність і строк повноважень (як правило 2-3 роки). Призначення ревізійної комісії – функція правління (ради) підприємства, яке розглядає і затверджує звіти, висновки і результати проведених перевірок.

В окремих випадках перевірку діяльності підприємства здійснюють спеціалізовані організації – фірми по наданню аудиторських і консультативних послуг. При цьому у договорі вказуються управлінські послуги, які надаються такою фірмою (бухгалтерський облік, ведення діловодства, оподаткування тощо).

2. Головні форми проектування організацій

В економічній літературі дається різноманіття класифікацій організаційних структур, зупинимось на класифікації, яку запропонував академік В.С. Сухарський. (рис. 1.)

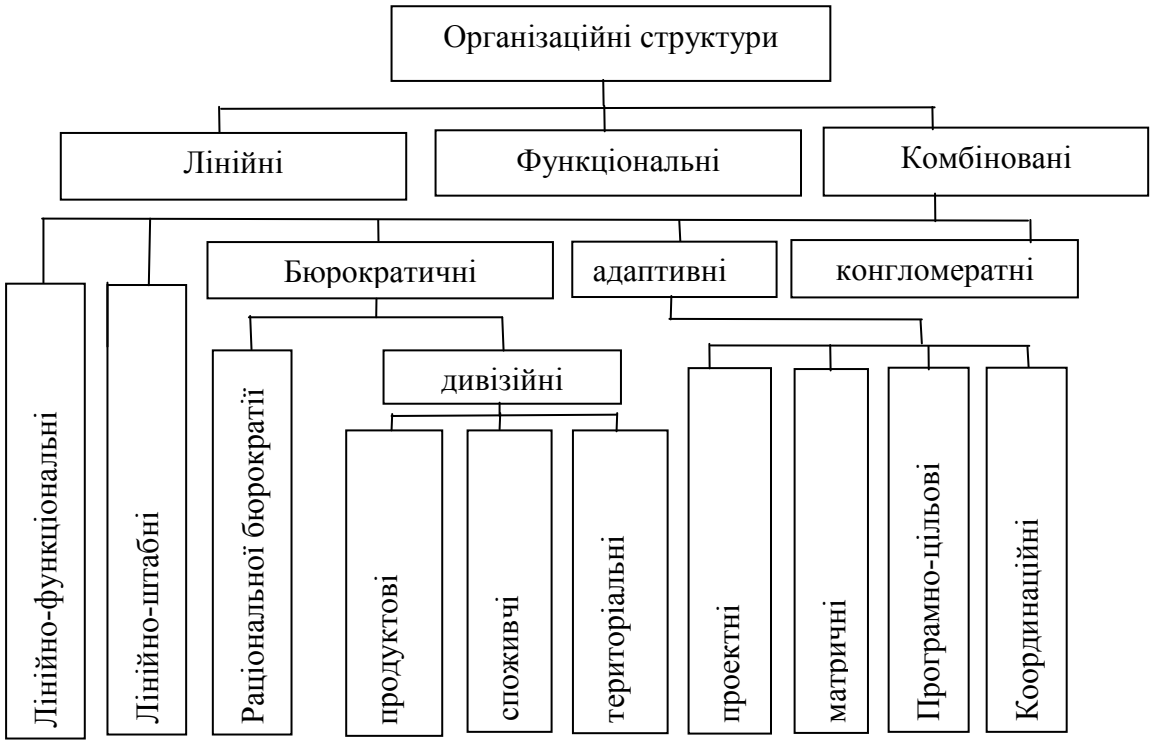

Рис. 1. Класифікація організаційних структур за В.С. Сухарським.

Лінійна структура заснована на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій у керівника. Тут всі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. Ця структура використовується у випадках, коли виконувана робота проста й одноманітна; власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Це характерно для дрібного бізнесу. Головною рису цієї структури – єдність розпорядження. До переваг лінійної структури належать: відповідальність, чітко визначені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень, простота розуміння й використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Серед недоліків – жорсткість, негнучкість, слабка пристосовуваність до подальшого зростання.

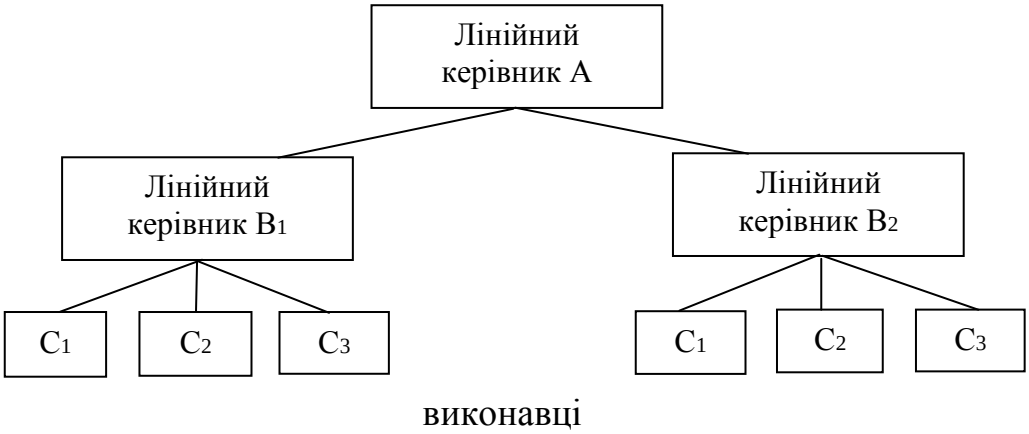

Рис.2. Схема лінійної структури управління.

Функціональній структурі властива підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу.

Ця структура може використовуватись в тих випадках, коли потреба в ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві зайняті велика кількість працівників, і ситуація на підприємстві й навколо нього достатньо стабільна.

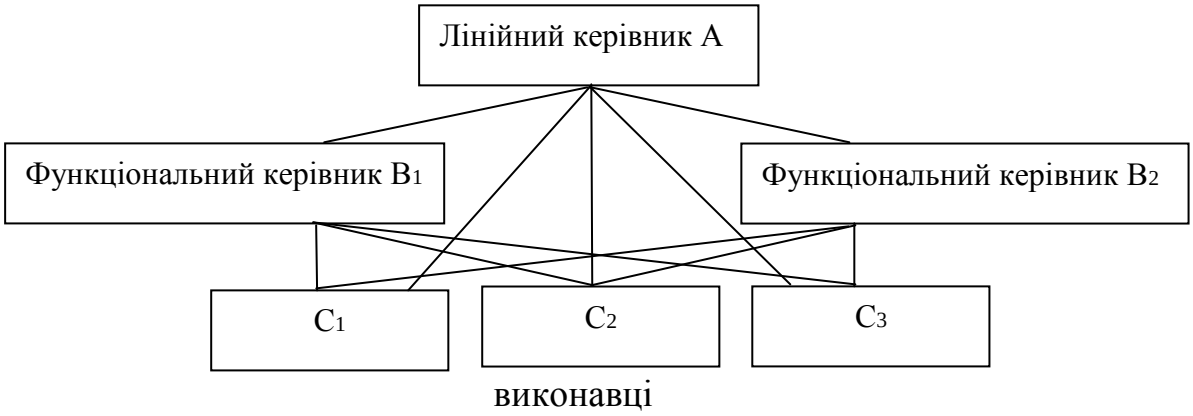

Рис. 3. Схема функціональної структури управління

Найбільш поширеним підходом до побудови організації є лінійно-функціональний, або змішаний. **Лінійно-функціональна структура** поєднує переваги лінійної та функціональної структур і ґрунтується на єдності розпорядження й кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальним апаратом фірми.

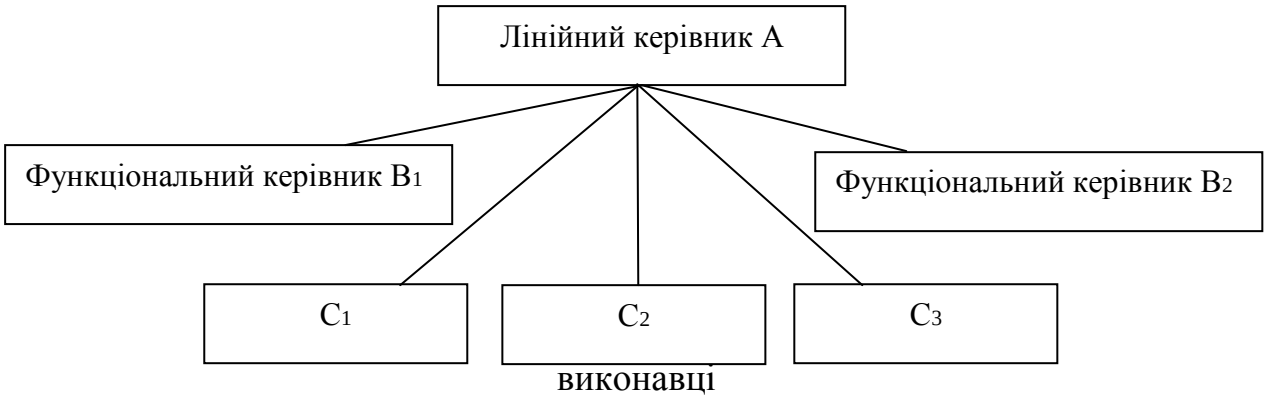

Рис. 4. Схема лінійно-функціональної структури управління

Збільшення розмірів фірми й процеси диверсифікації зумовили необхідність розроблення та використання **продуктових** і **орієнтованих на споживача** організаційних структур, сутність яких зводиться до того, що фірма ділиться на ряд відносно самостійних, але вузько спеціалізованих виробництв за видами товарів або послуг, груп покупців чи географічних районів. Повноваження з керівництва виробництвом і збутом будь-якого продукту або послуги передаються одному керівникові, який відповідає за даний тип продукції. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збутової) звітують перед керівником, якому передано повноваження керувати виробництвом і збутом цього виду продукції. Такі структури дають змогу великій фірмі приділяти стільки ж уваги конкретному типу продукції, скільки її приділяє йому невелика фірма, що випускає один-два види продукції, а також швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технології і споживчого попиту за рахунок кращої координації робіт. Ця структура використовується у випадках, коли підприємство займається виробництвом кількох, не пов’язаних між собою груп товарів.

Якщо організаційна структура орієнтована на споживача в умовах багатопрофільного виробництва, всі її підрозділи групуються навколо визначених груп споживачів.

Для розв’язання життєво важливих проблем, що періодично виникають, використовуються **матричні** системи побудови організації, що припускають об’єднання в групу, команду фахівців з метою роботи над спеціальним проектом. Команда являє собою групу осіб, на яку покладено вирішення спеціального завдання. За місцем у структурі організації вони можуть бути лінійними і функціональними, офіційними і неформальними. Ця структура використовується у випадках, коли потреби кожної групи клієнтів істотно відрізняються між собою. Схематично наверху організації зображуються функцій ні одиниці, якими керують віце-президенти з питань інженерії, виробництва, фінансів та маркетингу. Кожен із цих менеджерів має декілька підлеглих. По вертикалі організації є певна кількість посад – менеджерів проекту. Кожен менеджер є головою проектної групи, що складається з представників або працівників функцій них підрозділів. Зауважте, що матриця відображає складну структуру субординації – будь-яка

особа звітує як функційному керівнику, так і одному або кільком менеджерам проекту.

Кожну проектну групу або команду створюють для окремого проекту або програми. Наприклад, компанія хоче налагодити виробництво нового продукту. Для цього представників вибирають із кожної функційної ділянки, щоб вони працювали над новим проектом як команда, однак вони також зберігають членство в першій функцій ній групі.

Перевагами матричного проектування є: розширення гнучкості, оскільки групи можна створювати, перекомплектовувати, розпускати у разі потреби; ці групи можуть брати активну участь в ухваленні рішень, і члени групи мають вищий рівень мотивації; в матричних організаціях працівники мають добру нагоду набувати нових навиків; матричний проект забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів; члени групи зберігають членство у своїх функційних одиницях та сприяють розширенню співробітництва; матричний проект корисний для менеджменту тим, що він дає змогу впроваджувати децентралізацію. З іншого боку, матричний проект має деякі недоліки. Службовці можуть розгубитися щодо підпорядкованості, особливо якщо вони одночасно звітують і функційному, і кільком проектним менеджерам. Ускладнює справу те, що деякі менеджери вбачають у матриці форму анархії, де вони мають необмежену свободу. Інші проблеми пов’язані з динамікою поведінки групи, оскільки група потребує більше часу для ухвалення рішення, у ній може домінувати одна особа, вона занадто часто може йти на компроміс. У матричному проекті організації потрібно більше часу для координації пов’язаних завдань.

Іншою загальною формою проектування організації є **конгломератна,** або Н-форма (Н - holding). Форму конгломерату використовують організації, які утворилися внаслідок об’єднання різних, не пов’язаних між собою, підприємств. Отже, проект Н-форми, по суті, є холдинговою компанією, яка діє за непов’язаної диверсифікації. Цей підхід ґрунтується на продуктовій формі структури, тобто загальний менеджер незалежно керує кожним підприємством або групою підприємств і відповідає за прибутки або збитки фірми. В організації з Н-формою персонал корпорації, зазвичай, прогнозує діяльність кожного з підприємств; організація також розподіляє загальні ресурси по компаніях, ухвалює рішення стосовно купівлі та продажу підприємств. Головний недолік організації з проектуванням типу Н-форми – це складність, пов’язана з холдингом різних непов’язаних виробництв, оскільки менеджерам важко поєднувати та інтегрувати різні види діяльності внаслідок великої кількості диверсифікованих операцій.

3. Бюрократична модель проекту організації

Основа сучасного уявлення про організаційний проект бере початок з давнього універсального підходу – бюрократичної моделі. На думку М.Вебера, бюрократія – це модель проекту організації, що ґрунтується на легітимній та формальній системі влади. Багато людей пов'язують поняття бюрократії з бюрократизмом, жорсткістю і перекладанням відповідальності на інших. Проте, Вебер трактував бюрократичну форму організації як логічну, раціональну й ефективну. Він запропонував використовувати цю модель як схему, до якої повинні прагнути всі організації як до єдиного найліпшого методу. Згідно з поглядом М.Вебера, можна сформулювати п'ять головних ознак ідеальної бюрократії:

1. Кожна організація має чіткий поділ праці і кожну посаду в організації посідають висококваліфіковані спеціалісти.
2. Організація має узгоджену систему правил, що гарантує стале фахове виконання завдань.
3. Організація має чітку ієрархію посад та служб, щоб створити умови для субординації від вищих ланок організації до нижчих.
4. Менеджери ведуть бізнес об'єктивним методом і зберігають відповідну відстань між собою та підлеглими.
5. Зайнятість і успіх в організації ґрунтуються на компетентності та кваліфікації, а працівники захищені від свавілля.

Найліпшими прикладами бюрократії сьогодні є державні установи, вищі навчальні заклади. Наприклад, згадаймо, скільки етапів треба подолати і яку кількість форм заповнити, щоб вступити до коледжу, поновити навчання, змінити спеціальність, поселитись у гуртожитку, отримати диплом тощо. Ці процедури обов'язкові, оскільки ВНЗ мають справу з великою кількістю людей, яких потрібно оцінювати справедливо і чесно. Великі профспілки також часто організовані як бюрократичні. Звідси можна зробити висновок, що дотримання правил та стандартів необхідне. Головна перевага бюрократичної моделі та, що декілька її елементів (таких як дотримання правил та зайнятість на підставі кваліфікації) фактично сприяють підвищенню ефективності. Бюрократія також допомагає запобігати фаворитизму (оскільки всі без винятку повинні дотримуватися правил), а службові обов'язки зрозумілі кожному. На жаль, цей підхід має декілька недоліків. По-перше, бюрократична модель призводить до негнучкості організації та її жорсткості. Якщо правила визначені і затверджені, важко їх уникнути або змінити. По-друге, бюрократія часто призводить до ігнорування людського чинника і соціальних процесів усередині організації.

4. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації

Ситуаційний аналіз проекту організації ґрунтується на припущенні, що оптимальний проект будь-якої організації залежить від відповідних ситуаційних чинників. Тобто ситуаційні чинники відіграють важливу роль у

визначенні найліпшого проекту організації у кожному окремому випадку. Проаналізуємо чотири головні чинники: ***технологію, середовище, розміри і цикл існування організації.***

Технологія – це конверсійний процес, який використовують для трансформації вкладень (матеріалів або інформації) у випуск (товари та послуги). Більшість організацій застосовує багато технологій, однак найважливіша для організації називається базовою. Зв'язок між технологією та проектуванням організації першою виявила Джоан Вудвард, на базі чого і запропонувала три головні форми технології:

1. Одинична або технологія малосерійного виробництва: продукт вироблений на замовлення клієнта в малих кількостях. До організацій, які використовують таку форму технології, належить, наприклад фотосалон, друкарня, швейна майстерня тощо.
2. Багатосерійна, або технологія масового виробництва: продукт виробляють на кшталт збірного конвеєра, збираючи деталі у вузли або кінцевий продукт. Таку технологію застосовують автомобільні виробники, такі як Subaru, компанії з виробництва пральних машин Whirlpool Corporation і фірми з виробництва електроприладів, такі як Philips.
3. Технологія безперервного виробничого процесу: сировинні матеріали переробляють у кінцевий продукт за допомогою цілої низки механічних або процесійних перетворень; структура матеріалів змінюється. За цією технологією працюють переробні та хімічні заводи

Уперше зв'язки між проектуванням організації і **середовищем** проаналізували Т. Бернс і Г.Сталкер, що працювали в Англії. Їхнім першим кроком була ідентифікація екстремальних форм організаційного середовища: стабільна (така, що порівняно не змінюється протягом тривалого проміжку часу) і нестабільна (об'єкт непевності і швидкої зміни). Крім того, вони вивчали структуру організації в кожному типі середовища і з'ясували, що організації, які перебувають у стабільному чи в нестабільному середовищі, мають різні типи організаційних проектів. Ці два типи проектів вони назвали, відповідно, механістичними та органічними.

Механістичні організації найчастіше перебувають у стабільному середовищі. Впевнені в собі вони будують свою діяльність досить передбачуваними методами за допомогою правил, спеціалізованих посад та централізованої влади. Такі організації досить подібні до бюрократії.

Органічні організації найчастіше трапляються в непостійному та непередбачуваному зовнішньому середовищі, в якому постійні зміни та непевність, звичайно диктують значно вищий рівень гнучкості.

Ці ідеї швидко поширилися в Сполучених Штатах завдяки працям Пола Р. Лоуренса та Джея У. Лорча, які погоджувалися, що чинники середовища впливають на організаційну структуру, однак стверджували, що цей вплив на різні підрозділи був різним. Вони теоретично довели те, що

кожен організаційний підрозділ має своє власне середовище і реагує на нього. Вчені запропонували ще одну класифікацію організацій – за двома головними показниками: диференціацією та інтеграцією.

Диференціація – це ступінь, до якого організація структурована на підрозділи. Фірма з великою кількістю підрозділів є диференційованою; організація з невеликою кількістю підрозділів є диференційованою; організація з невеликою кількістю підрозділів має низький рівень диференціації.

Інтеграція – є характеристикою рівня співпраці між різними відділами шляхом координації. Якщо кожна одиниця організації конкурує на іншому ринку і має свої власні виробничі потужності, то інтеграція їй не потрібна. Лоуренс і Лорч виявили, що відповідний ступінь диференціації та інтеграції залежить від стабільності середовища, в якому перебуває той чи інший підрозділ організації.

Розмір організації та її цикл існування також впливають на проектування організації. Розмір організації – це загальна кількість працівників за умов повної зайнятості. Група дослідників в університеті Aston, що в Бірмінгемі (Англія), вважають так: Вудвард не змогла відшукати зв'язок між технологією та структурою організації, оскільки майже всі організації, які вона досліджувала, були порівняно малими (три чверті мали менше 500 працівників). Отже, вчені Aston вирішили вивчати ширший спектр організацій, щоб з’ясувати, як розміри та технологія, взяті разом і кожен зокрема, впливають на проектування організації.

Висновки цих вчених були такими: технологія справді впливає на зміну структури малих фірм, можливо, тому, що вся діяльність фірми залежить від базової технології. У великих фірмах, однак, тісного зв’язку проектування з технологією не простежується, оскільки технологія тут не є настільки важливими компонентом, який впливає на діяльність усієї фірми. Було виявлено, що порівняно із малими підприємствами великі мають більший рівень спеціалізації робіт, стандартні виробничі умови, а також вищий рівень децентралізації.

Виділяють ***чотири головні етапи циклу існування організації***:

1. Створення організації;
2. Молодість організації – передбачає зростання і розширення обсягів організаційних ресурсів;
3. Середина існування організації – період послідовного зростання, яке переходить у стабільність;
4. Зрілість – період стабільності та стійкості організації, однак після цього етапу організації мають тенденцію до зниження ділової активності

Менеджери повинні зіставляти проект організації з етапами циклу її існування. Загалом, якщо організація переходить до наступного етапу існування, вона збільшує свої розміри, стає більш механістичною та децентралізованішою. Організації також стають спеціалізованими та більше уваги приділяють плануванню, розширюють штат. На кінцевому етапі

організації потребують координації, збільшення рівня формалізації, розширення географічно та вдосконалення систем контролю. Отже, розмір організації та її проектування пов’язані так, що цей зв'язок є динамічним протягом усіх змін стадій циклу існування організації.