

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Організаційна діяльність як функція менеджменту»

Студента Мошури-Колихаєвої
Оксани Миколаївни
Курсу II
групи: ТУбц-12-23-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

| | |
|----------|------------------------|
| _____ | _____ |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |
| _____ | _____ |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |
| _____ | _____ |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |

м. Київ-2025

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ | 5 |
| 1.1. Сутність та характеристика функції організації | 5 |
| 1.2. Складові елементи функції організації | 9 |
| РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ | 16 |
| 2.1. Сутність, елементи, чинники та вимоги до організаційних структур управління | 16 |
| 2.2. Типи побудови організаційних структур управління | 21 |
| РОЗДІЛ 3 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ | 28 |
| 3.1. Американський досвід формування організаційних структур управління | 28 |
| 3.2. Японський досвід формування організаційних структур управління | 30 |
| ВИСНОВОК | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 34 |

ВСТУП

Ефективність господарської діяльності підприємства залежить від організації управлінської діяльності. Сучасне управління функціонуванням суб'єкта господарювання представляє собою вплив на персонал в процесі реалізації комплексу видів діяльності задля досягнення поставлених цілей.

Серед функцій менеджменту організаційна діяльність займає особливе місце, тому що від її реалізації залежить виконання функцій планування, мотивації, контролю, регулювання.

Організаційна функція менеджменту потребує менеджерів, які здатні проявляти високу активність, організованість, працездатність, комунікативність тощо.

Досягнення цілей організації в значній мірі залежить від якості формування організаційної структури управління, що передбачає визначення рівнів управління, підбір кількісного та якісного складу персоналу, вміння ставити перед працівниками конструктивні цілі та визначати реальні завдання, які забезпечені наявними в організації ресурсами.

Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту – це складний процес започаткування бізнесу, що передбачає підготовку та державну реєстрацію суб'єкта господарювання, проведення роботи щодо організаційного проектування, формування комунікацій між підрозділами організаційної структури з метою реалізації загальної стратегії організації.

Метою курсової роботи є дослідження сутності та особливостей реалізації організаційної функції менеджменту.

Завданнями, які впливають з поставленої мети є:

- з'ясувати сутність та особливості організаційної діяльності;
- визначити принципи, чинники формування організаційних структур управління та вимоги, які пред'являються до них;
- дослідити типи побудови організаційних структур управління;

- проаналізувати переваги та недоліки організаційних структур управління.
- вивчити досвід формування організаційних структур управління в США та Японії.

Об'єктом дослідження в даній курсовій роботі є організація, яка функціонує в умовах ринку.

Предметом курсової роботи виступає функція організаційної діяльності в системі менеджменту та управлінські відносини пов'язані з нею.

Для дослідження поставленої проблеми використовувалися методи аналізу, синтезу, порівняння та інші економічні методи.

Інформаційною основою для виконання курсової роботи стали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів в яких досліджувалася організаційна функція менеджменту.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, що розкривають тему даної роботи, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність та характеристика функції організації

Без реалізації функції організації діяльність будь-якого суб'єкта господарювання не може здійснюватися. Завдяки даній функції здійснюється ефективна взаємодія підрозділів організації щодо досягнення нею визначених цілей. Функція організації є складовою процесу управління, проте не має дискретного характеру та реалізується безперервно з моменту створення і до моменту припинення діяльності суб'єкта господарювання [1]. Без цієї функції не можуть здійснюватися функції планування, мотивації, контролю, тому вона супроводжує їх, діє паралельно з ними.

Проаналізуємо погляди науковців на сутність досліджуваної функції управління, адже в економічній теорії сформувалося багато трактувань змісту даної категорії.

За визначенням всесвітньо відомих дослідників проблем менеджменту М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, зміст функції організування проявляється через формування структури організації, яка створює можливості для ефективної співпраці та досягнення загальних цілей [1].

На думку дослідників О. Є Кузьміна, О. Г. Мельника, під функцією організації або організування слід розуміти «вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією» [7, с.74].

Такої ж думки дотримується О. Д. Сердюк, який вважає, що «організація – це виконавча структура для здійснення спільної ефективної діяльності та раціонального управління, що сприяє досягненню поставленої мети» [12, с.105].

Колектив науковців під керівництвом М. М. Шкільняка стверджує, що функція організування управлінською діяльністю, що спрямована «на

формування або упорядкування структури управління, відносин і процесів в керованій і керуючій підсистемах організації, що дає змогу досягати поставлених цілей її розвитку» [17, с.67].

Дослідники Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова притримуються думки, що «організування – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації» [8, с.67].

Таким чином, наші дослідження показують, що сутність організування діяльності організації проявляється у формуванні організаційної структури управління, яка має забезпечити злагоджену та ефективну роботу організації задля досягнення нею поставлених цілей.

Науковці С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек визначають основні завдання, які покладаються на менеджерів, що задіяні у виконанні функції організування [2, с.252]:

1. Формування структури організації, виходячи з розмірів підприємства, його цілей, технології, персоналу та інших змінних.
2. Встановлення конкретних параметрів, режимів роботи підрозділів організації, відносин між ними.
3. Забезпечення діяльності організації ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними).

Аналізуючи ці завдання вважаємо, що процес реалізації досліджуваної функції є досить складним та багатогранним, адже, щоб сформувати ефективну організаційну структуру управління необхідно підготувати та прийняти комплекс раціональних управлінських рішень.

Для того, щоб функція організування здійснювалася на належному рівні необхідно налагодити взаємодію між керуючою та керованою системами, яка забезпечуються таким впливам [2]:

- адміністративний – передача від вищого рівня управління до нижчого розпоряджень, вказівок, інструкцій, управлінських повноважень та відповідальності тощо;
- інформаційний – це обмін інформації між підрозділами задля підготовки управлінського рішення та його виконання;
- технічний – це забезпечення обміну інформацією у внутрішньому середовищі організації засобами передачі, прийняття, обробки інформації.

На нашу думку, керівник як головний менеджер організації, повинен проводити роботу щодо зменшення невизначеності у внутрішньому середовищі функціонування організації, щоб підвищити його рівень придатності для спільної діяльності.

Колектив дослідників під керівництвом М. М. Шкільняка визначає дві важливі сторони функції організування [17]:

1. Створення у внутрішньому середовищі можливості передачі повноважень від верхніх рівнів керівництва до низових, що створює умови для розподілу та координації завдань зі сторони керівників.
2. Формування у середині організації структурних підрозділів, які необхідні для реалізації цілей та стратегій організації.

Інші науковці вважають, що сутність організаційної функції менеджменту формують два структурно-функціональні аспекти, які відображають [8]:

- розподіл роботи між підрозділами організації;
- взаємозв'язок між підрозділами, які знаходяться на різних рівнях щодо повноважень та відповідальності.

На думку дослідників А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник: «Обидва аспекти пов'язані між собою, оскільки ключовим елементом і в першому, і в другому випадках є організація – соціальна система, яка виступає механізмом взаємодії людей в процесі виконання ними суспільно значимих робіт та засобом реалізації потреби людини у суспільному визнанні» [1, с. 179].

Ми підтримуємо думку вчених-економістів щодо аспектів функції організування та вважаємо, що досліджувана функція реалізується через визначення підрозділів, які необхідні для досягнення цілей організації, побудова ефективних ієрархічних взаємозв'язків між цими структурними підрозділами.

Досліджуючи функцію організації в менеджменті важливо зрозуміти правила – принципи, які покладені в основу її реалізації.

Дослідження показали, що здійснення функції організації у менеджменті базується на таких принципах [13]:

1. Цілеспрямованість – передбачає спрямованість діяльності кожного підрозділу суб'єкта господарювання на досягнення поставленої мети.
2. Еластичність – передбачає оптимальне співвідношення між вказівками та розпорядженнями, які поступають з верхніх щаблів ієрархії організаційної структури управління до низових ланок і свободою вибору виконавців підходів до виконання поставлених завдань.
3. Стійкість до впливу чинників як внутрішнього так і зовнішнього середовищ діяльності організації.
4. Безперервне вдосконалення, що передбачає застосування нововведень.
5. Дотримання визначеного масштабу управління, який залежить від характеру робіт, які виконують підлегли.
6. Відповідність між повноваженнями на виконання певних завдань та відповідальністю за результати їхнього виконання.
7. Пріоритет функцій: управлінська функція породжує орган управління, а не навпаки.

На нашу думку, функція організування відіграє важливу роль в процесі менеджменту, тому що результатом її здійснення є впорядкованість різних сторін функціонування підприємства: економічної, соціальної, інноваційної тощо.

1.2. Складові елементи функції організації

Щодо основних елементів функції організації в науковців сформувалися різні точки зору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Погляди науковців на складові елементи функції організації у менеджменті

| Автор | Складові елементи функції організації |
|---|---|
| С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек [2, с. 253] | <ul style="list-style-type: none"> – поділ праці; – департаменталізація; – делегування повноважень; – встановлення діапазону контролю; – створення механізмів координації. |
| Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова [8, с. 67] | <ul style="list-style-type: none"> – делегування; – відповідальність; – повноваження. |
| В. О. Кравченко [5, с. 253] | <ul style="list-style-type: none"> – повноваження; – відповідальність; – делегування. |
| В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок [10] | <ul style="list-style-type: none"> – поділ праці; – повноваження та відповідальність; – рівні керівництва; – дисципліна; – єдиновладдя; – делегування повноважень; – встановлення діапазону контролю; – створення механізмів координації. |
| М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків [17, с. 68] | <ul style="list-style-type: none"> – поділ праці; – департаменталізація; – делегування повноважень; – створення механізмів координації; – скалярний процес. |

Джерело: розроблено автором.

З аналізу даних табл. 1.1 бачимо, що деякі дослідники виділяють три складових функції організації: повноваження, відповідальність, делегування [5, 8], інші науковці подають складові елементи функції організації більш розширено [2, 17].

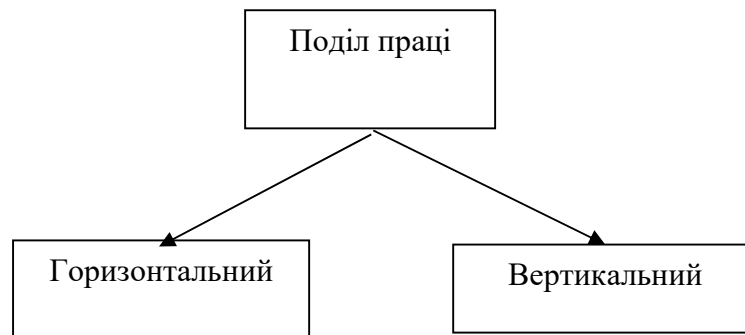
На основі дослідження можемо зробити висновок, що реалізація організаційної функції представляє собою процес, який має забезпечити

злагоджену та ефективну роботу організації в напрямку досягнення цілей організації.

Дослідники дають трактування кожного елемента функції організації. Під поділом праці розуміють розподіл загальної роботи, яка виконується в організації на окремі частини, які можуть виконувати окремі працівники відповідно до їхнього фаху, досвіду роботи, здібностей [2].

Вперше важливість поділу праці відмітив основоположник економічної теорії Адам Сміт у своїй науковій роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів», зазначивши, що саме розподіл праці у будь-якому ремеслі призводить до зростання продуктивності праці [15].

Поділ праці в організації поділяється на два види: горизонтальний та вертикальний (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором [1, 12].

Рис. 1.1. Види поділу праці

Дослідник О. Д. Сердюк під горизонтальним поділом праці розуміє поділ виробничого процесу на стадії, фази, види роботи й операції [12].

Горизонтальний поділ праці передбачає розподіл роботи на окремі компоненти для забезпечення швидкого та якісного виконання завдань для реалізації стратегії організації. З горизонтальним поділом праці пов'язаний такий елемент функції організації як департаменталізація, який передбачає групування робіт та видів діяльності в окремі блоки. Задля вирішення проблеми швидкості та якості роботи створюються окремі горизонтальні підрозділи, зусилля яких

спрямовані на виконання робіт за окремими функціональними напрямками: відділ збуту, відділ маркетингу, фінансовий відділ, юридичний відділ, логістичний відділ, виробничий відділ тощо.

При горизонтальному поділі праці між працівниками формуються міжособистісні взаємини (рис.1.2).

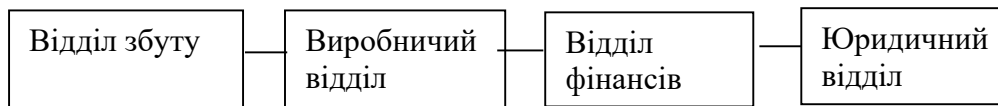


Рис. 1.2. Горизонтальний поділ праці

Вертикальний поділ праці передбачає формування в організації рівнів управління з метою координації роботи всіх працівників, які виконують завдання на певних рівнях управління.

Вертикальний поділ праці базується на ієрархії підпорядкування низових рівнів управління вищим (рис. 1.3).



Джерело: розроблено автором [1, 12].

Рис. 1.3. Вертикальний поділ праці

Отже, дослідження показують, що завдяки реалізації організаційної функції управління формується організація як об'єкт управління, поділ праці як горизонтальний так і вертикальний створює хребет організації.

Поділ праці в організації не можливий без елементу функції організування – кооперація.

Кооперація представляє собою об'єднання поділених на види робіт з метою виконання спільних завдань, реалізації визначених функцій [9].

Формування підрозділів організації як об'єкту управління передбачає визначення повноважень задля ефективної роботи та недопущення дублювання робіт різними фахівцями.

Повноваження відображають обмежене право окремих підрозділів щодо використання фінансових, матеріальних, технологічних, трудових, інформаційних ресурсів організації та спрямування зусиль персоналу на виконання поставлених завдань та визначених цілей [2, 5].

Повноваження дає працівнику посада, яку він займає в структурі управління. Всі підрозділи організації задіяні в процесі підготовки інформації для прийняття керівництвом раціональних управлінських рішень. Вищий рівень управління при вертикальному поділі в організації дає керівнику повноваження приймати управлінські рішення, які є обов'язковими для всіх працівників підприємства, середній рівень управління передбачає повноваження щодо прийняття управлінського рішення, яке розповсюджується лише на певний функціональний підрозділ, низовий рівень управління має найбільш звужений діапазон повноважень щодо прийняття управлінського рішення.

Повноваження мають прямий зв'язок із таким елементом організації як функції управління – відповідальність.

Відповідальність представляє собою обов'язок, який покладений на посадову особу певного рівня управління щодо виконання поставлених нею завдань та отримання найкращих результатів в тих чи інших умовах середовища діяльності організації.

Підтримуємо думку дослідника В. О. Кравченка, що відповідальності характерна подвійна властивість [5]:

1. Посадова особа, що має повноваження, отримує і відповідну відповідальність.
2. Посадова особа, яка делегує повноваження зберігає відповідальність за якість виконання делегованого повноваження.

Такі складові функції організування як повноваження та відповідальність пов'язані з елементом делегування повноважень, що передбачає передачу керівником вищого рівня управління керівникам нижчого рівня права приймати управлінські рішення та набувати відповідальності щодо їхнього виконання.

Делегування повноважень спрямовані на розвантаження керівників від дрібних завдань та розвиток підлеглих.

Повноваження, які делегуються у менеджменті поділяються на три типи: лінійні, штабні, функціональні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Типи повноважень, які делегуються у менеджменті

| Тип повноваження | Сутність повноваження |
|------------------|--|
| Лінійні | повноваження, що передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому відповідно до ієрархії управління. |
| Штабні | повноваження, що мають дорадчий характер, тому що передаються особам, які задіяні у виконанні консультативних, обслуговуючих функцій щодо лінійних керівників. |
| Функціональні | повноваження, які дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. |

Джерело: розроблено автором [14].

Отже, дослідження показують, що повноваження, які делегуються у менеджменті є різноманітними, їх організація впливає на ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Процес передачі делегування формується із таких елементів, які є обов'язковими для його реалізації [4]:

1. Передача повноважень – надання підлеглому права прийняття управлінських рішень.

2. Прийняття відповідальності – прийняття підлеглим зобов'язання виконувати ту чи іншу роботу.
3. Підзвітність – повідомлення підлеглого про наслідки застосування дій щодо прийняття делегованого повноваження.

Важливим елементом організаційної функції є масштаб або діапазон контролю, який передбачає визначення чисельності підлеглих окремому менеджеру. Масштаб контролю залежить від готовності підлеглого прийняти делеговані повноваження, складності завдання, яке делегується.

Централізація (децентралізація) – елемент функції організації, який відображає рівень зосередження у менеджерів різного рівня управління повноважень прийняття управлінських рішень.

Централізація характеризується зосередженням права прийняття управлінських рішень на вищих рівнях управління, що характеризує застосування авторитарного стилю управління.

Делегування повноважень призводить до децентралізації в організації, застосування демократичного стилю управління.

Регламентация передбачає розробку та впровадження в управлінську діяльність спеціальних правил, регламентів, інструкцій, нормативів, які оформляються в документальній формі та є обов'язковими для виконання в організації:

1. Розпорядок роботи підприємства.
2. Положення про структурний підрозділ.
3. Посадова інструкція.
4. Наказ про облікову політику підприємства.
5. Колективний договір.
6. Положення про оплату праці.
7. Положення про матеріальне стимулювання працівників.
8. Положення про техніку безпеки на підприємстві тощо.

Розроблення регламентаційних документів є завершальним етапом реалізації організаційної функції менеджменту, яка тісно пов'язана з іншими функціями управління.

На нашу думку, якість виконання організаційної функції впливає на ефективність реалізації функцій планування, мотивації, контролю, регулювання.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

2.1. Сутність, елементи, чинники та вимоги до організаційних структур управління

Організаційна структура управління є важливим складовим елементом системи управління.

На сутність організаційної структури управління в теорії менеджменту сформувалася однозначна думка. Науковці Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова під організаційною структурою управління розуміють сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва [8].

На думку вчених-економістів С. Ю. Бірюченка, К. О. Бужимської, І. В. Бурачека організаційна структура [2]:

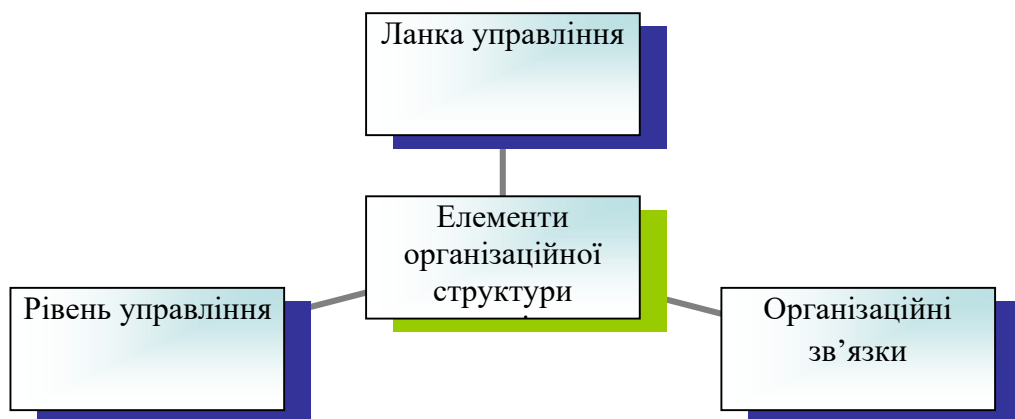
- це цільна система взаємозалежних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, яка надає внутрішньому потоку подій певне спрямування, образ і порядок;
- забезпечує функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого;
- завдяки організаційній структурі менеджер одержує потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень та доводить свої розпорядження до відповідних підрозділів підприємства;
- може бути представлена у вигляді схеми, на якій відображаються всі її підрозділи із вказівкою ієрархічних зв'язків між ними;
- дає загальне представлення про місце розташування кожної людини в діяльності підприємства і особливості його підпорядкованості.

Колектив дослідників під керівництвом А. А. Мазаракі вважає, що «організаційна структура управління (ОСУ) – це узгоджена сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість (супідрядність) і

забезпечують взаємозв'язки між управляючою системою та системою, якою управляють, для досягнення поставлених цілей організації» [9, с. 226-227].

Отже, дослідження показали, що організаційна структура управління відображає будову організації, демонструє взаємозв'язки між її підрозділами.

Організаційна структура управління формується із певних елементів (рис.2.1).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.1. Елементи організаційної структури управління

Ланка управління організаційної структури управління – це відокремлений підрозділ чи орган (працівник), який має певні повноваження, відповідальність, обов'язки, права.

Рівень управління – сукупність підрозділів, окремих спеціалістів, які самостійно приймають рішення без обов'язкового узгодження з вищою ланкою [3].

При побудові організаційної структури управління виділяють три рівні керівництва [3, 10]:

1. Нижній рівень – керівники нижньої ланки, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих.
2. Середній рівень – керівники функціональних підрозділів.

3. Вищий рівень – вище керівництво організації, яке здійснює загальне керівництво організацією (президент, директор).

Організаційні зв'язки – це сукупність зв'язків між окремими підрозділами організації, які створюють можливості для ефективного виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Організаційне проектування представляє собою процес, який здійснюється зверху донизу та складається з певних етапів:

1. Вертикальний поділ організації – це визначення вертикальних рівнів управління.
2. Горизонтальний поділ організації – це закріплення певних видів діяльності за функціональними підрозділами.
3. Визначення взаємозв'язків між різними підрозділами.
4. Визначення повноважень та відповідальності для різних посадових осіб.
5. Розроблення посадових інструкцій.

Отже, формування організаційних структур управління є складним процесом, від якості проведення роботи на кожному етапі залежить здатність організації виконувати розроблені завдання та досягати поставлених цілей.

Побудова ефективної організаційної структури управління базується на основі визначених принципів [9, 11, 18]:

1. Демократичний принцип управління – правильне співвідношення централізації та децентралізації в процесі прийняття управлінських рішень.
2. Принцип системного підходу – формування умов для прийняття управлінських рішень, які стосуються різних сторін діяльності організації.
3. Комплексний підхід передбачає охоплення всіх цілей та функцій управління.
4. Оптимальність – організаційна структура має бути простою але ефективною.

5. Оперативність – управлінські рішення, які приймають управлінці різних рівнів управління повинні бути своєчасними, прийматися без запізнь.
6. Надійність – організаційна структура управління повинна працювати безперебійно.
7. Гнучкість – організаційна структура управління повинна бути здатною пристосовуватися до змін середовища у якому вона функціонує.
8. Типовість – організаційна структура управління повинна використовувати уніфіковані підходи до вирішення управлінських завдань.
9. Постійне вдосконалення на основі використання інновацій.

Організаційна структура управління повинна відповідати таким вимогам [2, 14]:

- адаптивність – це здатність пристосуватися до змін зовнішнього середовища;
- гнучкість, динамічність – здатність швидко реагувати на інноваційні зміни в зовнішньому середовищі;
- адекватність – відповідність параметрам керованої системи;
- оптимальність – це формування раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління;
- оперативність – швидкість прийняття управлінських рішень;
- надійність – здатність гарантувати достовірність передачі інформації;
- економічність – це відповідність адміністративних витрат вимогам підприємства;
- простота – зрозумілість для персоналу та пристосованість до поставленої мети.

Дослідник О. В. Кравченко вважає, що основними чинниками, які впливають на процес вибору організаційної структури управління є [5]:

- стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей;
- стан зовнішнього середовища;

- технологія роботи всередині організації;
- поведінка працівників.

Науковець О. Д. Сердюк поділяє чинники, що впливають на формування організаційної структури управління на дві групи [12]: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх відносять такі чинники [12]:

- технічні – масштаб і складність виробництва; рівень комплексної механізації й автоматизації виробництва і управління; технологія виробництва тощо;
- організаційні – тип виробництва; виробнича структура; характер спеціалізації і кооперування виробництва; ступінь централізації функції управління та ін.;
- економічні – комерційний розрахунок; вид впливу; система планування; методи аналізу й оцінки діяльності; система матеріального і морального стимулювання;
- соціально-психологічні – загальна соціальна характеристика колективу та його структура; соціальні співвідношення в колективі; міжособистісні зв'язки; неформальні відносини; конфліктні ситуації.

До зовнішніх чинників відносять [12]:

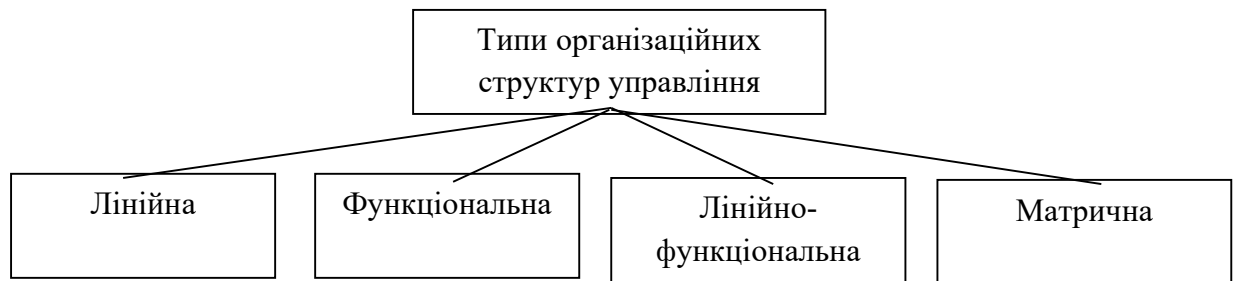
- територіальне розміщення;
- обсяг і характер зовнішніх зв'язків;
- стан економіки;
- наявність законів і законодавчих актів, методико-нормативної документації тощо.

Отже, проведені нами дослідження показали, що ефективна організаційна структура управління повинна бути побудована на основі визначених принципів з врахуванням чинників як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

2.2. Типи побудови організаційних структур управління

Метою реалізації функції організування є створення ефективної організаційної структури управління. На думку дослідника О. Д. Сердюка організаційна система характеризується схемою, штатним розписом, положенням про підрозділи, посадовими інструкціями [12, с. 113].

В практичній діяльності суб'єктів господарювання зустрічається чотири типи організаційних структур управління (рис. 2.2).



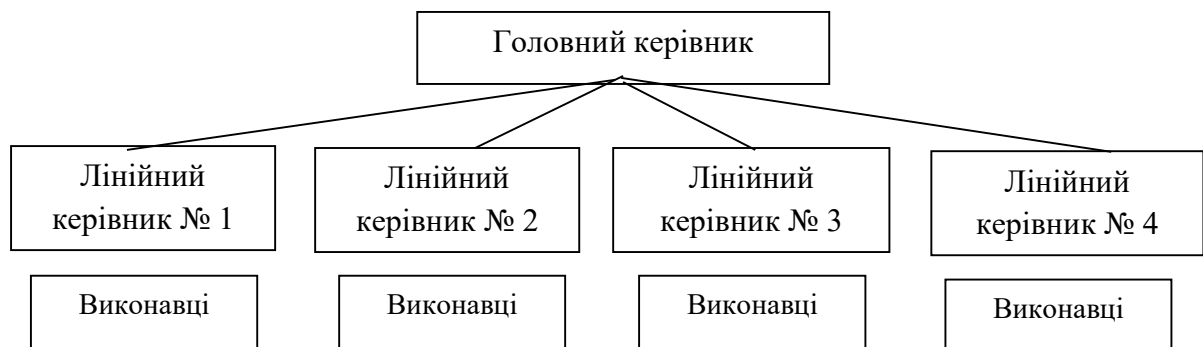
Джерело: розроблено автором

Рис. 2.2. Типи організаційних структур управління

Лінійна організаційна структура управління є найпростішою моделлю побудови організації, яка передбачає що:

- кожний підлеглий має тільки одного керівника;
- в кожному підрозділі виконується весь комплекс управлінських робіт.

Схема типу лінійної структури управління представлена на рисунку 2.3.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.3. Схема лінійної структури управління

Лінійна структура управління організації має свої переваги та недоліки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Перевагами та недоліки лінійної організаційної структури управління

| Переваги | Недоліки |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – чіткість і простота взаємодії, що передбачає неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень; – відповідальність кожного за виконання свого завдання, що проявляється у надійному контролі та дисципліні; – оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень; – економічність. | <ul style="list-style-type: none"> – необхідність високої кваліфікації керівників; – зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; – обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях. |

Джерело: розроблено автором [14].

Лінійна організаційна структура управління характерна для суб'єктів господарювання, які мають:

- нескладне виробництво;
- централізований підхід до управління;
- низький рівень повноважень лінійних керівників.

Отже, дослідження показали, що лінійна організаційна структура управління використовується на дрібних та середніх підприємствах, які мають незначні обсяги виробництва чи обігу товарів, а звідси невеликі обсяги доходів та низькі темпи розвитку. Дана організаційна структура управління відповідає запитам та цілям дрібних та середніх підприємств.

Функціональна структура організаційної структури управління застосовується на підприємствах з обмеженою номенклатурою продукції, що виробляється та стабільним рівнем розвитку, де застосовується значна кількість спеціалізованих робіт.

Схема типу функціональної організаційної структури управління представлена на рисунку 2.4.



Джерело: розроблено автором [14].

Рис. 2.4. Схема функціональної організаційної структури управління

Функціональна організаційна структура управління має певні переваги та недоліки (табл. 2.2).

Таблица 2.2.

Перевагами та недоліки функціональної організаційної структури управління

| Переваги | Недоліки |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – висока компетенція фахівців, які виконують окремі функції; – спеціалізація діяльності функціональних керівників; – скорочення часу проходження інформації; – розвантаження вищого керівництва; – здатність швидко змінюватися; – покращення координації діяльності. | <ul style="list-style-type: none"> – можливість отримання суперечливих вказівок; – порушення принципу єдиновладдя; – складність контролю; – недостатня гнучкість; – зниження оперативності діяльності. |

Джерело: розроблено автором [12, 14].

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є комбінацією двох типів організаційних структур управління: лінійної та функціональної.

Даний тип організаційної структури управління створений, щоб нейтралізувати недоліки лінійної та функціональної систем.

Функціональні підрозділи виступають джерелом інформації для лінійного керівника при підготовці управлінського рішення.

При використанні лінійно-функціональної організаційної структури, функціональні підрозділи доводять свої рішення до виконавців через вищого керівника, тому що вони не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є ефективною при застосуванні масового типу виробництва з невеликими технологічними змінами [6].

Схема типу лінійно-функціональної організаційної структури управління представлена на рисунку 2.5.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.5. Схема лінійно-функціональної організаційної структури управління

Лінійно-функціональна організаційна структура управління має свої переваги та недоліки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Перевагами та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління

| Переваги | Недоліки |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – виникає можливість управління великою кількістю виконавців; – зменшується кількість рівнів управління; – підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень; – розвантажуються вище керівництво. | <ul style="list-style-type: none"> – порушення принципу єдиновладдя; – складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; – ускладнення процедур контролю; – втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі; – опір будь-яким змінам у діяльності підприємства |

Джерело: розроблено автором [16].

Наслідком розвитку лінійно-функціональної системи стала дивізіональна організаційна структура, яка може бути різних типів (рис. 2.6).



Джерело: розроблено автором

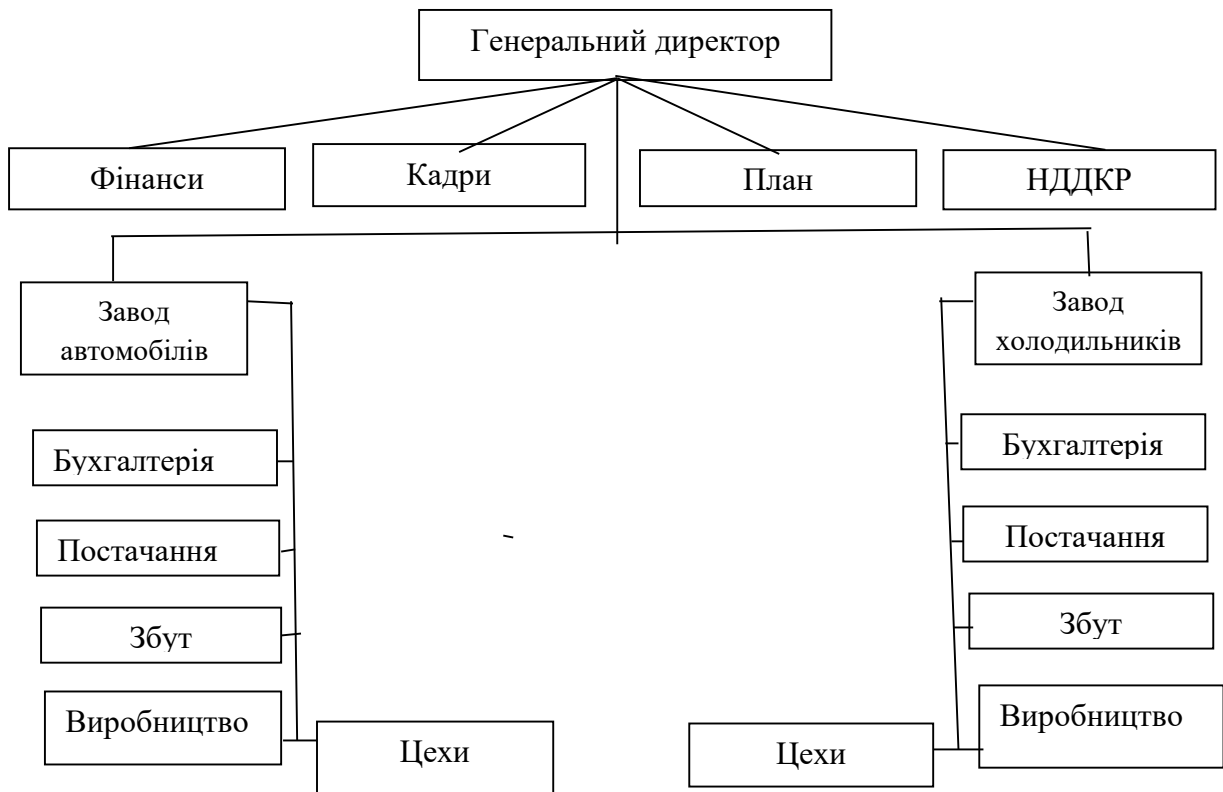
Рис. 2.6. Типи дивізіональних організаційних структур управління

Дивізіональні організаційні структури управління використовуються у великих організаціях коли фірма працює у різних регіонах, на різних ринках, виходить на ринок з різними продуктами.

Повноваження щодо загального управління передається директору, який відповідає за збут певної продукції або послуги; за роботу у окремому регіоні чи окремому ринку.

Схема дивізіональної продуктової системи управління представлена на рис.

2.7.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.7. Продуктова дивізіональна організаційна структура управління

Переваги дивізіональної організаційної структури управління [12]:

- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізіональної оргструктури [14]:

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

Для вибору ефективного типу організаційної структури управління застосовуються різні методи проектування (табл. 2. 4).

Таблиця 2.4.

Методи вибору типу організаційних структур управління

| Назва методу | Сутність методу |
|-----------------------------------|--|
| Метод аналогій | Застосовуються організаційні форми управління, які в практичній діяльності організацій зі схожими характеристиками довели свою доцільність. |
| Експертно-аналітичний метод | Базується на дослідженні організації експертами, які розробляють для неї організаційну структуру управління. |
| Метод структуризації цілей | Базується на розробці системи цілей організації та аналізі організаційних структур з точки зору цих цілей. |
| Метод організаційного моделювання | Базується на розробці різних моделей організаційних структур, порівняння їхніх характеристик та вибір найбільш раціональної організаційної структури управління. |

Джерело: розроблено автором

Проведені дослідження показали, що існують різні типи організаційних структур управління, які застосовуються у тих чи інших організаціях з метою підвищити їхню ефективність.

Фахівці, які здійснюють формування організаційної структури організації повинні добре розуміти сутність цілей організації, її стратегічний вибір, дослідити чинники, які впливають на її діяльність, щоб обраний тип організаційної структури сприяв підвищенню ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 3

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

3.1. Американський досвід формування організаційних структур управління

Підходи до формування організаційних структур управління в США визначені особливостями американської моделі менеджменту.

Дослідник В. Д. Сердюк називає такі особливості американської моделі управління [12, с. 51]:

1. Індивідуальний процес прийняття управлінських рішень.
2. Індивідуальна відповідальність менеджерів.
3. Чітка формалізована структура управління.
4. Чіткі формалізовані процедури контролю за діяльністю.
5. Індивідуальний контроль керівництвом.
6. Швидка оцінка діяльності менеджера і просування на більш високу посаду за його індивідуальними досягненнями і результатами.
7. Добір менеджерів за професійними навичками і здібностями.
8. Стиль керівництва, орієнтований на окремого працівника.
9. Орієнтація менеджерів на досягнення індивідуальних результатів.
10. Цільові формальні відносини менеджерів з підлеглими.
11. Спеціалізована підготовка менеджерів за різними професіями.
12. Зв'язок оплати праці з індивідуальними результатами.
13. Наймання менеджерів на певний час для вирішення конкретних проблем.

Дослідники вважають, зміни організаційні структури управління на американських підприємствах відбувалися поетапно [19, с. 651-652]:

1. 20-ті роки ХХ століття. Організаційні структури зазнали модифікації внаслідок відокремлення управління від власності на капітал. Формуються організації командно-контрольного типу, з централізацією влади, на вищому рівні управління концентрується штабний управлінський апарат.
2. 50-70 роки ХХ століття. Відбувається децентралізація управління. На верхньому рівні управління розробляються цілі, визначаються стратегії, вирішуються проблеми загальної політики, на нижньому рівні знаходяться виробничі підрозділи завданням яких є реалізація завдань, пошук шляхів підвищення ефективності діяльності.
3. 80-ті роки ХХ століття. Посилюється децентралізація в управлінських структурах управління. Великі компанії переходять до мультидивізіональних структур – складних, горизонтальних структур, які формують виробничі структури за окремими продуктами, що мають автономне управління. Зростає роль корпоративного управління. Стратегічні рішення розглядаються та затверджуються зборами засновників чи зборами акціонерів. Інвестори стежать за діяльністю корпорації та корпоративним управлінням. Саме акціонери схвалюють обрання директора та аудиторів.

Отже, проведені нами дослідження показують, що американський досвід формування організаційних структур управління базується на:

- індивідуалізму;
- конкуренції;
- наданні персоналу автономії;
- мотивації;
- мобільності;
- прихильності до правил та інструкцій;
- чітке дотримання законодавчих норм.

3.2. Японський досвід формування організаційних структур управління

Японський досвід формування організаційної моделі управління базується на особливостях японської моделі менеджменту [12, с. 51]:

1. Процес прийняття рішень заснований на принципі згоди груп.
2. Колективна відповідальність групи.
3. Гнучка структура управління.
4. Загальні, неформальні процедури контролю діяльності.
5. Групові форми контролю.
6. Повільні оцінки менеджерів і повільне просування по службі за старшинством і стажем.
7. Добір менеджерів за здатністю здійснювати координацію діяльності групи і контролю.
8. Стиль керівництва, орієнтований на групу.
9. Орієнтація менеджерів на досягнення гармонії в групі і групові досягнення.
10. Особисті, неформальні відносини менеджерів з підлеглими.
11. Професійна підготовка менеджерів широкого профілю.
12. Оплата менеджерів у залежності від стажу, показників роботи групи.
13. Довічне наймання кваліфікованих менеджерів.

На формування організаційної структури управління в Японії впливають критерії оцінки діяльності менеджерів, основними з яких є [19, с. 661]:

- стиль життя – відданість справі;
- характерні якості роботи – вміння працювати в колективі, обачливість;
- критерії професійної компетенції – високий рівень духовності; поєднання спеціалізації та широких профільних знань;
- форма ділових стосунків – контакти на основі довіри;
- процес прийняття рішень – знизу вгору, повільно, узгоджено, виважено;

- ритм, характер та організація трудової діяльності – неспішність, детальність, планованість, послідовність; працюють у загальному великому приміщенні;
- характер ділових взаємин – взаємозалежність, добрі особисті неформальні зв'язки, тісні взаємини;
- вимоги до просування – життєвий досвід і глибокі знання щодо конкретного підприємства.

Японська організаційна структура управління формується на поєднанні централізованості з узгодженістю, з координованістю діяльності працівників усіх підрозділів.

Праця менеджерів підлягає нормуванню. Японські менеджери характеризуються високим рівнем організованістю.

Японські організаційні структури управління характеризуються високим рівнем ефективності.

Проведені нами дослідження показують, що японський досвід організування управління є цінним для вітчизняним менеджерів.

ВИСНОВОК

Організації як суб'єкти бізнесу створюється з метою задоволення потреб споживачів та отримання доходів. Для реалізації поставленої мети використовуються різні чинники, проте найбільш важливим серед них є персонал, оскільки він задіяний як при виконанні функцій менеджменту так і застосуванні його методів.

Ефективність життєдіяльності будь-якої організації в повній мірі залежить від того наскільки фахово менеджерами реалізується функція організування.

Проведені нами дослідження показали, що функція організації має тісний взаємозв'язок із іншими функціями управління: планування, мотивація, контроль, регулювання.

Метою організаційної функції є формування організаційної структури управління організації, яка є основою її будови.

Організаційна структура управління складається із рівнів управління: вищого, середнього, низового.

На кожному рівні управління є певні ланки організації, які представлені її підрозділами, які задіяні у виконанні необхідних функцій: виробничої, збутової, маркетингової, фінансової, планування тощо.

Для забезпечення ефективного функціонування організаційної структури між підрозділами формуються взаємозв'язки, які пронизують її як зверху донизу так і у зворотному напрямку.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється поділ праці між окремими підрозділами та працівниками.

Поділ праці не можливий без кооперації, яка передбачає узгодженість між ланками організаційної структури управління.

Елементами організаційної структури управління є повноваження, відповідальність, делегування повноважень, масштаб контролю, централізація та децентралізація, регламентація, координація.

Організаційна структура управління має забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень керівником.

Реалізація функції організації здійснюється у процесі господарської діяльності організації.

Кожна організація залежно від визначених стратегій та цілей формує свій тип організаційної структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична тощо.

Удосконалення організаційної структури це безперервний процес, що перебуває під впливом дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ефективність формування організаційної структури управління залежить від дотримання менеджерами таких вимог:

- чіткість мети діяльності організації;
- простота будови організаційної структури;
- сформовані комунікаційні канали для передачі інформації та наявності зворотного зв'язку;
- єдиновладдя, що забезпечить єдність дій та координацію зусиль як менеджерів так і підлеглих;
- дотримання масштабу керованості та контролю;
- раціональна кількість ланок управління.

При формуванні вітчизняних організаційних структур управління важливо вивчати досвід закордонних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник. – Д . : Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.
2. Бірюченко С. Ю. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. – Житомир : Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
3. Власенко Д. О. Менеджмент : конспект лекцій. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 71 с.
4. Зоріна О. І. Менеджмент: конспект лекцій / О. І. Зоріна, А. О. Дергоусова, О. М. Мкртичян. – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – 112 с.
5. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посіб. – Одеса : Атлант, 2013. – 165 с.
6. Кужда Т. І. Основи менеджменту : курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ, 2017. – 78 с.
7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
8. Лазоренко Т. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 166 с.
9. Мазаракі А. А. Основи менеджменту : підручник. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
10. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К . : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 392 с.
11. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К . : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
12. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К . : Професіонал, 2004. – 432 с.

- 13.Сидоров О. А. Менеджмент і адміністрування: підручник / О. А. Сидоров, Т. В. Альошина, Н. О. Фісуненко, Е. О. Сидорова. – Дніпро : Арт-Прес, 2023. – 352 с.
- 14.Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
- 15.Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. – Київ : Наш формат, 2018. – 736 с.
- 16.Соболь С. М. Менеджмент : навч. посіб. / С. М. Соболь, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.
- 17.Шкільняк М. М. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк – Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль : ЗУНУ, 2022. – 258 с.
- 18.Шкробот М. В. Організаційне проєктування: навч. посіб. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с.
- 19.Щокін Г. В. Менеджмент : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.