

Лекція: Функція організації діяльності.

1. Організація як функція менеджменту.
2. Делегування, повноваження та відповідальність.
3. Поняття організаційної структури управління виробництвом та фактори, що її визначають.

Михайлов С.І. Менеджмент с. 126-153, Дуркач М. І. Менеджмент і маркетинг с. 19-24.

Функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, що забезпечує формування способів управлінського впливу. (Чітко визначене коло обов'язків, які виконує структурний підрозділ або окремих фахівець апарату управління)

Функції менеджменту вперше визначив А.Файоль: *передбачення; організація; розпорядження; узгодження; контроль.*

Організація як категорія має декілька значень. Відповідно до фірми, компанії, підприємства тощо організація – це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети.

З позицій системного підходу організація розглядається як складна, відкрита, динамічна система, що складається з взаємодіючих підсистем (елементів). Кожна з підсистем має свою специфіку, але, взаємодіючи між собою, вони працюють на цілі організації.

За характером господарської діяльності - розрізняють промислові, торгові, транспортні, страхові, інжинірингові, туристичні, комунальні та ін. Усі фірми проходять реєстрацію, їм надаються права юридичної особи як носія майнових прав і обов'язків.

Юридична особа має такі ознаки:

- наявність мети, що визначається членами підприємства;
- наявність організаційної структури, що забезпечує процес господарської діяльності;
- самостійна майнова відповідальність;

За правовим положенням виділяють:

- Повне товариство** – об'єднання двох або більше осіб для підприємницької діяльності. При цьому кожний несе повну відповідальність (своїм вкладом і майном) за зобов'язаннями товариства. Форма відповідає малим і середнім підприємствам.
- Командитне товариство** – об'єднання двох або декількох осіб для виконання підприємницької діяльності. При цьому є повні товариші, які несуть повну відповідальність (своїм вкладом і майном), і командити (вкладники), які відповідають тільки своїм вкладом за результати діяльності.
- Товариство з обмеженою відповідальністю** – форма об'єднання, коли всі учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства тільки своїм вкладом.
- Акціонерне товариство** – об'єднання капіталів за допомогою випуску акцій, які можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність

вкладників-акціонерів за зобов'язаннями товариства обмежується тільки капіталом, вкладеним в акції.

За характером власності фірми можуть бути: *приватні, державні, кооперативні.*

На практиці існує багато об'єднань, які відрізняються цілями, характером господарських взаємовідносин, рівнем самостійності.

Термін "**організації**" в теорії менеджменту є одним з найуживаніших. Він використовується у таких значеннях:

- ✓ *як система, і зокрема, як система управління, що розглядається як єдиний організм;*
- ✓ *як стадія процесу управління, призначена для створення нової, або реорганізації чи ліквідації діючої системи;*
- ✓ *як господарюючий суб'єкт тощо.*

У широкому розумінні, термін "**організація**" означає певний порядок, а підвищення рівня організованості — впорядкування. Досягнутий порядок можна визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення чотири аспекти впорядкованості, які виходять з того, що визначені:

- a) *межі системи, тобто встановлено, скільки та які системоутворюючі одиниці вона охоплює;*
- b) *змінні, які характеризують одиниці, що утворюють систему;*
- v) *встановленні допустимі співвідношення між можливими кількісними значеннями змінних шляхом накладання обмежень на кожну з них;*
- г) *спосіб дії кожної одиниці і схема їх взаємодії.*

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як множину взаємозв'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її стосунки із зовнішнім середовищем.

Поняття "**організація**" охоплює такі взаємопов'язані елементи:

- ✓ *мету, завдання;*
- ✓ *групування завдань для визначення видів робіт;*
- ✓ *групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації;*
- ✓ *делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів в ієрархії управління;*
- ✓ *створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації,*
- ✓ *проекування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контролю та координації;*
- ✓ *побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.*

Склад організаційних функцій передбачає три основні фази, кожна з яких, в свою чергу, теж складається з трьох етапів.

Фази організаційного процесу

п/п	Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1	<i>Фаза почину (ініціювання) бере початок від першого задуму організації до стадії реального формування апарату організації</i>	<i>а) визначення завдань організації; б) визначення способів їх вирішення; в) забезпечення здійснення.</i>
2	<i>Фаза облаштування (координації) триває від початку формування до поточної діяльності</i>	<i>а) визначення системи необхідних видів діяльності; б) визначення складу виконавців; в) забезпечення стимулювання виконавців.</i>
3	<i>Фаза розпорядча (адміністрування) здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації</i>	<i>а) делегування повноважень та обов'язків; б) визначення змісту розпоряджень; в) забезпечення виконання розпоряджень.</i>

Організація як функція менеджменту — це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті — забезпечити перехід від стратегії до структури.

Організаційну функцію часто розглядають як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності у досягненні наперед визначеної мети діяльності.

Згідно з останніми досягненнями теорії та практики менеджменту структура організації повинна забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то виникає необхідність у відповідних змінах організаційних структур.

Категорія "**структура**" відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури — невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Категорія "структура" означає відносно стійкі зв'язки, які існують між елементами організації. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Існує велика кількість визначень організаційної структури управління виробництвом, і відрізняються вони за рівнем деталізації досліджуваного предмета. Наведемо кілька з них.

Структура, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, що функціонують для досягнення встановленої мети, називається - **організаційною**. Отже, організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети.

Згідно з іншим визначенням, **організаційна структура** — це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління фірмою. Ця конструкція має або формальний, або неформальний вираз і охоплює два аспекти:

- 1) вона охоплює канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками;
- 2) інформацію, яка передається цими каналами.

Організаційну структуру управління визначають також як категорію менеджменту, яка відображає організаційний бік відносин управління і становить єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Ланка управління — відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління — сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу.

Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно до цього визначення основними елементами організаційної структури управління є:

- 1) склад та структура функцій, управління;
- 2) кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- 3) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- 4) склад самостійних структурних, підрозділів;
- 5) кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- 6) інформаційні зв'язки.

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є група регульованих і нерегульованих, а також таких, що виявляють безпосередній або опосередкований вплив. До найбільш вагомих факторів належать:

- розміри виробничої діяльності** фірми, (середня, мала, крупна);
- виробничий профіль** фірми, (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);
- характер продукції**, що виробляється, та **технологія її виробництва** (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво);
- сфера інтересів фірми** (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
- масштаби зарубіжної діяльності і форми її здійснення** (наявність дочірніх підприємств за кордоном, у т.ч. виробничих, збутових тощо);
- характер об'єднання** (концерн, фінансова група тощо).

