

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства

Тетяна Данилюк

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Луцьк 2017

УДК 338.1 (072)

ББК 65.291.551 я 73-9

Д 21

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № ____ від _____ 2017 р.)

Рецензенти: *Войтович С. Я.* – к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Луцького національного технічного університету

Ющишина Л. О. – к. е. н., доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Данилюк Т. І.

Д 21 Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій / Тетяна Іллівна Данилюк. – Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. – 84 с.

Анотація: Конспект лекцій з дисципліни «Організаційне проектування підприємства» містить програму навчальної дисципліни, плани лекційних занять, основні поняття і терміни та рекомендовану літературу.

Рекомендовано для студентів галузі знань 0305 – економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» денної та заочної форм навчання

УДК 338.1 (072)

ББК 65.291.551 я 73-9

© Данилюк Т. І., 2017

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	5
<u>РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА ОСНОВНИХ ЙОГО СКЛАДОВИХ</u>	
ТЕМА 1. Організація: сутність, властивості та розвиток	
1. Організації: сутність, підходи до її визначення, загальні риси та класифікація.....	6
2. Властивості та принципи організації.....	9
3. Розвиток організації: цілі, завдання та етапи.....	17
ТЕМА 2. Сутність організаційного проектування та підходи до його здійснення	
1. Сутність організаційного проектування.....	25
2. Підходи до організаційного проектування.....	28
3. Еволюція розвитку організаційного проектування.....	31
4. Сучасні напрями теоретичних розробок організаційних структур управління.....	41
ТЕМА 3. Структура організації: сутність, види та дизайн її формування	
1. Сутність організаційної структури управління та основні її характеристики.....	44
2. Елементи організаційної структури управління та відносини між ними...	50
3. Принципи побудови організаційних структур управління.....	54
4. Підходи до формування організаційної структури.....	56
5. Етапи проектування організаційних структур.....	62
6. Методи проектування організаційних структур.....	66
7. Чинники проектування організаційних структур.....	68
8. Типи організаційних структур управління підприємством.....	69
ТЕМА 4. Типи організаційних структур управління та їх позитивні і негативні аспекти	
1. Бюрократичні організаційні структури управління підприємством.....	70
2. Адаптивні організаційні структури управління підприємством.....	84
<u>РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ, СИСТЕМ ТА ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ</u>	
ТЕМА 5. Організаційне проектування підсистем управління	
1. Ієрархічні системи управління.....	91
2. Рівні управління.....	94
3. Ланки управління.....	98
ТЕМА 6. Організаційне проектування виробничих систем	
1. Організаційне проектування виробничих систем: цілі, завдання та зміст..	100
2. Етапи організаційного проектування виробничих систем.....	104
3. Методи, принципи та ефективність оргпроектування виробничих систем..	106
4. Процес оргпроектування виробничих систем.....	108
ТЕМА 7. Організаційне проектування служби управління персоналом підприємства	
1. Мета і завдання організації праці на підприємстві.....	122
2. Підсистеми організації праці.....	125
3. Організаційна структура служби управління персоналом підприємства...	127
ТЕМА 8. Організаційне проектування соціосистем підприємства	

1. Організаційне проектування соціотехнічної системи підприємства.....	134
2. Організаційне проектування служби охорони праці і техніки безпеки на підприємстві.....	135
3. Організаційне проектування служби соціального розвитку.....	141
4. Організаційне проектування психологічної служби підприємства.....	144
ТЕМА 9. Організаційне проектування малого бізнесу	
1. Малі підприємства та їх система управління.....	149
2. Типи організаційних структур малого підприємства.....	151
ТЕМА 10. Організаційне проектування багатопрофільних підприємств	
1. Концепція створення багатопрофільних підприємств.....	155
2. Організаційна структура багатопрофільного підприємства.....	157
ТЕМА 11. Організаційне проектування мережевих організацій	
1. Сутність і еволюція мережевих організацій.....	160
2. Характер зв'язків у мережевій організації.....	166
ТЕМА 12. Оцінка ефективності організаційних структур управління підприємством	
1. Способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління.....	168
2. Показники оцінки ефективності організаційних структур управління.....	173
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	182

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Організаційне проектування підприємства» передбачена для студентів галузі знань 0305 – економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» денної та заочної форм навчання.

Мета дисципліни: формування різномірних компетенцій з дослідження і проектування організаційних систем для раціональної та ефективної діяльності підприємства.

Завдання: набуття навичок обґрунтування проектних рішень у сфері раціональної організації діяльності підприємства та формування комплексу прикладних навичок прогнозування та проектування розвитку підприємницьких систем.

Предмет вивчення: пізнання та свідоме використання зв'язків і відносин між організаційними складовими структури підприємства, що формують процес проектування ефективної організації з погляду системного підходу до управління.

Міждисциплінарні зв'язки. Дисципліна «Організаційне проектування підприємства» пов'язана з дисциплінами техніко-технологічного напряму, оскільки передбачає знання студентами сучасної техніки і технологій; з дисциплінами організаційно-управлінського профілю, оскільки техніко-економічне обґрунтування будь-якого економічного рішення передбачає проектування організаційної і управлінської структури.

Програма навчальної дисципліни складається з таких розділів:

1. Сутність організаційного проектування та основних його складових
2. Організаційне проектування підприємств, систем та підсистем управління.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- організаційне проектування виробництва;
- організаційний дизайн підсистем управління фірмою;
- проекти організації праці персоналу підприємства;
- проектування організації соціосистеми підприємства;
- процеси організаційних змін у структурі підприємства;
- проектування організаційних систем для раціональної діяльності підприємства.

вміти:

- оцінювати результати діяльності підприємства;
- моделювати оптимальну організаційну структуру підприємства;
- розробляти окремі розділи організаційного проекту підприємства;
- оцінювати ефективність здійснення організаційних проектів;
- управляти упровадженням організаційних проектів;
- розраховувати економічну ефективність організаційного проекту.

Конспект лекцій з дисципліни «Організаційне проектування підприємства» містить програму навчальної дисципліни, плани лекційних занять, основні поняття і терміни та рекомендовану літературу.

РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА ОСНОВНИХ ЙОГО СКЛАДОВИХ

ТЕМА 1.

ОРГАНІЗАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ВЛАСТИВОСТІ ТА РОЗВИТОК

1. Організації: сутність, підходи до її визначення, загальні риси та класифікація.
2. Властивості та принципи організації.
3. Розвиток організації: цілі, завдання та етапи.

1. Сутність організації: підходи до її визначення, загальні риси, класифікація, принципи та властивості.

Організації оточують сучасну людину впродовж усього її життя. Організації (підприємства) створюють продукцію і послуги, споживаючи які людське суспільство живе і розвивається; організації (державні установи) визначають порядок життя в суспільстві та контролюють його дотримання; організації (громадські) є засобом вираження наших поглядів та інтересів. У кінці ХХ ст. організація стала фактично універсальною формою суспільного життя.

Поняття "організація" належить до провідних категорій організаційної науки.

Організація (від лат. — повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Термін "організація" використовується в декількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі.

"Організації існують лише з однієї причини: щоб допомогти людям зробити те, що поодиноці кожному було б не під силу" (Р. Уотермен).

Таким чином, є два підходи до визначення організації:

1) *організація як система* — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

2) *організація як процес* — це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

Загальні риси організації:

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами які є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо.
- наявність зв'язків (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надає системі стабільності);
- наявність формальних та неформальних груп.
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань), підрозділи, які

виникли в результаті горизонтального поділу праці.

- вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління.
- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);
- цілісність та емерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);
- здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації.

Виділяють такі основні критерії класифікації:

- *за критерієм формалізації:* формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;
- *за формою власності:* приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- *за формою результату:* комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- *за типом завдань, що вирішуються:* економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
- *за принципами об'єднання людей:* добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ВНЗ);
- *за характером діяльності:* технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо);
- *за шляхами встановлення:* штучні – створюються штучним шляхом: вони проектуються, потім будуються і реалізуються на практиці (підприємства, школи, лікарні); природні – виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій (поселення людей, що виникає стихійно);
- *за якісним утворенням:* ділові – організації, які орієнтовані на задоволення потреб населення та мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати (вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами); *громадські* – організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільне значущою метою (вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій); *асоціативні*

організації – побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів (сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання).

2. Властивості та принципи організації

Сутність організації визначають її властивості як сукупність проявів, що відображають загальні, характерні і специфічні риси організації.

Саме *властивості* розкривають та виражають потенціал будь-якої організації. Класифікація властивостей дає змогу виділити конструктивний взаємозв'язок між загальними, соціальними і синергічними властивостями прояву самоорганізації як системи, що забезпечує основний потенціал функціонування та вдосконалення індивідуума.

1. Загальні властивості організації:

- цілеспрямованість (орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану).
- перманентність (властивість організації, яка характеризує безперервне, постійне, здійснення чогось, що продовжується).
- дискретність (переривчастість, виокремленість складових організації).
- циклічність (періодичне повторення певної послідовності).
- оперативність (швидкість, своєчасність).
- гнучкість (здатність організації до адаптації, модернізації, реформації).
- ротаційність (переміщення циклічною траєкторією).
- корпоративність (схильність до групової асоціації та кооперації).
- комунікаційність (здатність, схильність до взаємозв'язку).
- композиційність (можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів).
- комбінаторність (потенціал, ресурс можливих способів з'єднання).
- селективність (здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення і розвитку необхідних якостей).
- інгресивність (поступове формування організацією нових якостей її складових).
- кон'югованість (здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів і організацій).
- кореляційність (здатність до активізації взаємозв'язку).
- егресивністю (досягнення максимального рівня реалізації якостей організації).
- емерджентність (оперативна мобілізація нових якостей).
- обмеженість (визначає межі реалізації організації та прояву її властивостей).
- репродуктивність (засвідчує здатність організації до відтворення).
- адаптивність (забезпечує можливість пристосування організації);
- інваріантність (розкриває палітру можливостей реалізації організації).
- інтегративність (відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію).

2. Соціальні властивості організації:

- концептуальність, що відображає певні уявлення суспільства про конкретну організацію;
- ієрархічність, що розподіляє підпорядкованість та повноваження різних рівнів

організації;

- консервативність, що виражає прагнення більшості індивідумів до стабільності та передбачуваності;
- проблемність, що реалізує порівняльні начала соціального підходу до організації;
- мотивованість, що розкриває внутрішню, спонукальну природу будь-якої соціальної організації;
- інноваційність, що формує діапазон необхідних форм організації;
- конкурентність, що обумовлює висунення, закріплення та розвиток суспільством найбільш перспективних форм організації;
- інтегративність, що відображає стійку тенденцію соціальної організації до об'єднання учасників, складових, ресурсів, тенденцій;
- кореляційність, що характеризує готовність складових соціальної організації до будь-якої взаємодії.

3. *Синергічні властивості організації:*

- архітектоніка, що становить потенціал її самовираження і перспективи вдосконалення організації. Разом з тим архітектоніка об'єднує складові в загальну конструкцію на основі місії;
- саморегулювання, що відображає, з одного боку, абсолютно необхідний ресурс стабілізації, а з іншого — найважливіший потенціал вдосконалення кожної організації.

Принцип — це сформульоване людьми оптимальне правило (норма), що має об'єктивний характер, вимоги до конкретної системи, структури та організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, організаціями і державою, застосовуються певні методи управління.

Принципи організації поділяють на три групи:

1) *структурні принципи* (розподіл праці, єдність мети та управління, співвідношення централізації та децентралізації, влада і відповідальність) — забезпечують чітку взаємодію між загальними цілями та завданнями, з одного боку, і їх розподіл на більш часткові та дрібні — з іншого, сприяючи правильному підбору та призначенню керівників підрозділів, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднанню підрозділів ланцюгом цільових команд;

2) *принципи процесу* (справедливість, дисципліна, нагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд, підпорядкування головному інтересу) — визначають характер та зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими. До них належать насамперед принципи справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни обумовлює встановлення стабільних відносин між організацією та різними групами співробітників. Відповідно до принципів єдності команд підлеглий повинен мати тільки одного начальника. Такий зв'язок і взаємодію необхідно враховувати у процесі проектування організаційних структур;

3) *принципи кінцевого результату* (порядок, стабільність, ініціатива) — розкривають оптимальні характеристики організації. Правильно сформована і раціонально спрямована організація має характеризуватися порядком та стабільністю, а її співробітники повинні проявляти ініціативу і сумлінність під час виконання своїх

обов'язків.

Принципи розділяють також на:

- 1) загальні – для всіх організацій і ситуацій;
- 2) часткові – характерні тільки для певної сфери в діяльності організації;
- 3) ситуативні – характерні для певного стану організації, – динамічного або статичного.

Загальні принципи організації та їх характеристика:

- *Принцип зворотного зв'язку* незалежно від природи керованих об'єктів (механічних, біологічних, соціальних) їх регулювання можливе за принципом зворотного зв'язку.
- *Принцип розвитку* незворотна, спрямована зміна системи. Розрізняють дві форми розвитку: *еволюційну*, таку, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами; *революційну*, таку, що є стрибкоподібним, неусвідомленим переходом від одного стану системи, процесу управління до іншого.
- *Принцип змагальності, конкуренції* конкуренція виявляє найбільш результативні, ефективні шляхи соціально-економічного розвитку. Це виражається в порівнянні, відборі та впровадженні найбільш ефективних методів господарювання та управління.
- *Принцип додатковості* в організаційних системах поєднуються, з одного боку, об'єктивні, стійкі тенденції, запрограмовані, рівноважні, організовані, прогнозовані начала, а з іншого боку, випадкові, нестійкі, нерівноважні, стихійні, самовільні, імовірнісні, непрогнозовані начала.
- *Принцип відповідності цілей і ресурсів* полягає у передачі на виконання завдань (цілей, задач) з вказівкою засобів, методів і часу їх виконання, з організацією зовнішнього або внутрішнього контролю проміжних станів цього виконання.
- *Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування* у процесі виконання конкретної роботи кожен працівник повинен мати одного лінійного керівника та будь-яку кількість функціональних.
- *Принцип ефективності й економічності* для кожної організації має бути знайдена відповідність між ефективністю і витратами. Пріоритет повинен належати ефективності. Поняття ефективності означає сильне враження, викликане ким-, чим-небудь.
- *Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва й управління* потреба людини у владі і самовираженні спонукає багатьох керівників підсилювати централізацію виробництва та управління. Цей принцип вимагає вчасного проведення об'єднання або роз'єднання організацій або підрозділів.
- *Принцип прямого зв'язку* означає, що виробничі та інформаційні процеси повинні протікати найкоротшим шляхом, щоб уникнути додаткових витрат і спотворень.
- *Принцип ритмічності* виробничі та інформаційні процеси повинні відбуватися із заданим ступенем рівномірності протягом заданих часових інтервалів.
- *Принцип синхронізації (системний принцип)* серед виробничих та інформаційних процесів або підрозділів необхідно виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого повинні підлаштовуватися інші процеси або підрозділи організації. Цей принцип сприяє реалізації іншого принципу — пріоритету структур над функціями в організаціях, що діють.

Часткові принципи організації:

Часткові принципи мають обмежене поширення в соціально-економічних системах, їх поділяють на такі групи:

- *принципи, що використовуються у різних підсистемах суспільства* (економічній, соціальній, політичній, сімейнопобутовій);
- *принципи, що використовуються в процесі різних видів організаційної діяльності* (принципи державної служби, принципи управління персоналом, принципи побудови системи управління персоналом в організації, принципи планування службово-професійного просування);
- *принципи управління фірмою, корпорацією.*

Ситуативні принципи (Наприклад, при формуванні своєї команди керувався такими принципами: професіоналізм, досвід, здатність вирішувати проблеми, вміння взаємодіяти, працювати в колективі, готовність вирішити складне питання, особиста відданість, надання повної самостійності, рішучість та оперативність в підборі членів команди. До цієї ж групи правил-принципів можна віднести правила-повчання):

- *обумовлені ситуацією, що складається,*
- *обумовлені певним характером діяльності.*

У теорії організацій виокремлюють чотири типи моделей організації як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту чи іншу теоретичну концепцію, що описує сутність самих організацій, роль і функції менеджменту і критерії, що застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності. І перша, і друга моделі розглядали організацію як "закриту систему", на ефективність функціонування якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть, саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня "відкритість", тобто врахування того, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх подій.

3. Розвиток організації: цілі, завдання та етапи.

Розвиток організації передбачає залученість її самої та її членів у безперервний процес навчання, у результаті чого розвиваються структури та стратегічні підходи, виникають нові ідеї і рішення в системі управління та контролю, що посилює її здатність адаптуватися до нових умов ринку.

Розвиток організації — це досягнення її гармонійного стану, коли збігаються параметри «формальної» і «неформальної» організації і досягається гармонія цілей (очікувань) членів організації і самої організації як соціального явища.

Завдання та цілі розвитку організації:

- зміна в моделях організаційної поведінки і позиціях керівників та працівників організації;
- формування гнучких організаційних та комунікаційних структур;
- управління процесом змін;
- створення творчої атмосфери.

Організаційний розвиток являє собою довгострокові програми по вдосконалюванню процесів організаційного відновлення й прийняттю рішень, зокрема, за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, заснованого на співробітництві.

Становлення підходу організаційного розвитку пов'язують з трьома основними факторами:

1. *Зміна умов існування фірм.* Зростаюча динамічність середовища включає наступні моменти: інтеграція ринків збуту, скорочення життєвого циклу продукту, розвиток технологій й засобів комунікацій, зміни організаційних структур, ускладнення управління виробництвом, поглиблення спеціалізації й кооперації.
2. *Підвищення ролі людського фактору в управлінні.* Відбувається у зв'язку з усвідомленням нової ролі керуючих та робочих і пред'явленні до них нових вимог. Усе більше починає цінуватися працівник, що володіє знаннями, і менеджер, що вміє мобілізувати та спрямовувати всю людську енергію організації на досягнення поставлених цілей.
3. *Нагромадження матеріалів в області дослідження групи й групової динаміки.*

Організація постійно розвивається, намагаючись досягти стабільності і необхідної гнучкості для здійснення змін. Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Для передбачення змін, які відбуваються в організації використовується поняття життєвого циклу.

Життєвий цикл організації — сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя (рис.1).

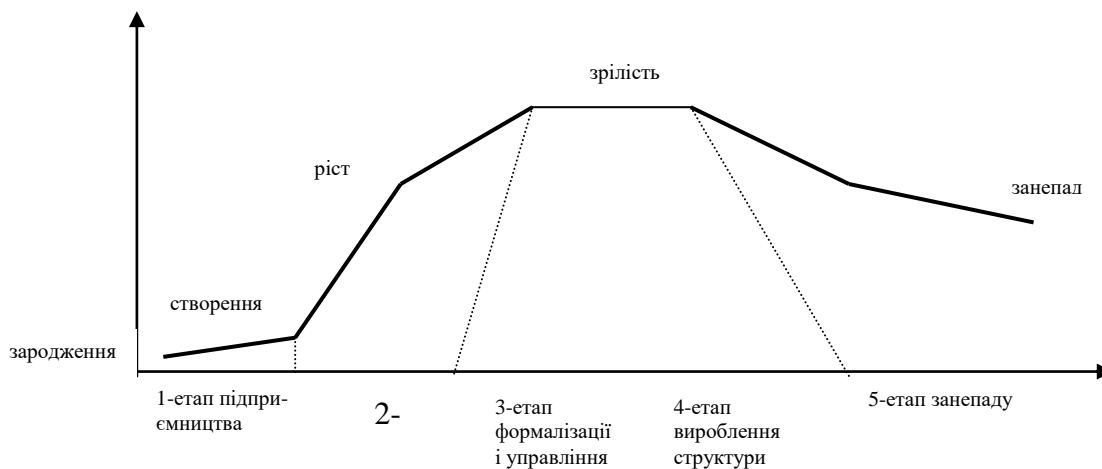


Рис.1. Життєвий цикл організації (типова крива)

Етапи життєвого циклу організації:

1. *Етап зародження.* Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.
2. *Етап створення.* Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності.
3. *Етап зростання.* Стабільна організаційна структура, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.

4. *Етап зрілості*. Відбувається максимізація прибутку, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку.
5. *Етап спаду*. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Виникнення кризи вимагає змін у системі управління фірмою. Необхідністю подолання криз, які виникають на певних стадіях організаційного розвитку фірми обумовлюється проведенням організаційних змін. Ці зміни стосуються не лише організаційної структури, але і стилю управління, системи і обсягів контролю, системи мотивації тощо. Успіх їх проведення підвищує показники результативності діяльності організації.

Під **організаційними змінами** розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації.

Зміни можуть стосуватися наступних елементів процесу організації:

- рівня спеціалізації;
- способів групування;
- діапазону контролю;
- розподілу повноважень;
- механізмів координації.

Виділяють стадії організаційного розвитку, відокремлюваних одна від одної моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду (рис.3).



Рис. 3. Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

Стадії організаційного розвитку:

- Фаза 1.** Зростання засноване на творчості (створення бізнесу)..
- Фаза 2.** Зростання засноване на керівництві (управління (формалізація і побудова структур і систем управління).
- Фаза 3.** Зростання через делегування.
- Фаза 4.** Зростання через координацію.
- Фаза 5.** Зростання через співпрацю (співробітництво).

ТЕМА 2.

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ

1. Сутність організаційного проектування.
2. Підходи до організаційного проектування.
3. Еволюція розвитку організаційного проектування.
4. Сучасні напрями теоретичних розробок організаційних структур управління.

1. Сутність організаційного проектування

Радикальні зміни у сфері функціонування організаційних систем привели до істотного зростання організаційного чинника, визначивши особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Поняття "проектування" значно змістовніше, ніж близькі до нього за значенням поняття "конструювання" та "планування".

Проектування (кинутий вперед) — процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану.

Організаційне проектування — це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху.

Організаційне проектування підприємства — це процес вибору організаційної структури управління, що найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім чинниками, які на неї впливають.

Організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації.

Цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

- 1) механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні й організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку і систему документообігу);
- 2) механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

Проектування організаційної системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, має включати не лише опис організації на початковому моменті її життєдіяльності, але й прогноз її подальшого розвитку.

Процес проектування організації має базуватись на таких принципах:

- коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації;
- обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати;
- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;
- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

2. Підходи до організаційного проектування

Підходи до організаційного проектування займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, але і в теорії організації. Розрізняють два *підходи до проектування організації*:

- 1) бюрократичний (механістичний);
- 2) біхевіористичний (органічний).

Бюрократична (механістична) модель. За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі *рис* бюрократичної організації:

- наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку;
- основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань;
- організація має усталену ієрархію посад; менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації спираються на фахову підготовку.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель. Ця модель ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і є складне та динамічне зовнішнє оточення. Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися всього з однієї фрази: "Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи". За органічного підходу через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

Характеристики і умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів у проектуванні організації представлено в табл. 1.

Характеристика та умови ефективного використання механістичного та організаційного підходів до проектування організації

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація праці	Широка спеціалізація праці
	Робота за правилами	Мало правил та процедур
	Чіткі права і відповідальність	Амбіційна відповідальність
	Ясність в рівнях ієрархії	Рівні управління нечіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору кадрів	Суб'єктивні критерії відбору кадрів
	Відносини формальні і мають офіційний характер	Відносини неформальні і мають особистісний характер
Умови	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей та завдань
	Завдання чіткі і піддаються поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і зрозумілі	Завдання складні
	Роботу можна виміряти	Роботу виміряти складно
	Оплата праці мотивує	Мотивація потреб верхнього рівня
	Визнається наявна влада	Авторитет влади завойовується

У структурному плані організаційне проектування розрізняється залежно від об'єкта за орієнтацією на створення нової системи або на часткове удосконалення або на її радикальні перетворення. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Розробляючи організаційну структуру, слід приймати до уваги наступні рекомендації:

1. Організаційна структура має забезпечувати високу ефективність роботи всієї організації.
2. Організаційна структура повинна заважати прийняттю неправильних рішень, сприяти бажанню і можливостям працювати на майбутнє, а не користуватися досягненнями минулого.
3. Структура організації повинна мати мінімальну кількість рівнів управління і формувати найкоротший ієрархічний ланцюг. Кожен додатковий рівень управління ускладнює розробку загального напрямку і досягнення взаєморозуміння. Кожен додатковий рівень викривляє розуміння глобальних цілей і заважає концентрації уваги.
4. Організаційна структура має сприяти підготовці наступного покоління топ-менеджерів. Вона має бути такою, щоб менеджери несли реальну відповідальність за самостійну роботу, поки вони ще досить молоді, щоб набути досвіду.
5. В процесі побудови використовувати всі принципи побудови організаційних структур.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є *організування*, що передбачає формування структури організації. Алгоритм переходу від цілей підприємства до організаційної структури управління показаний на рис. 4.

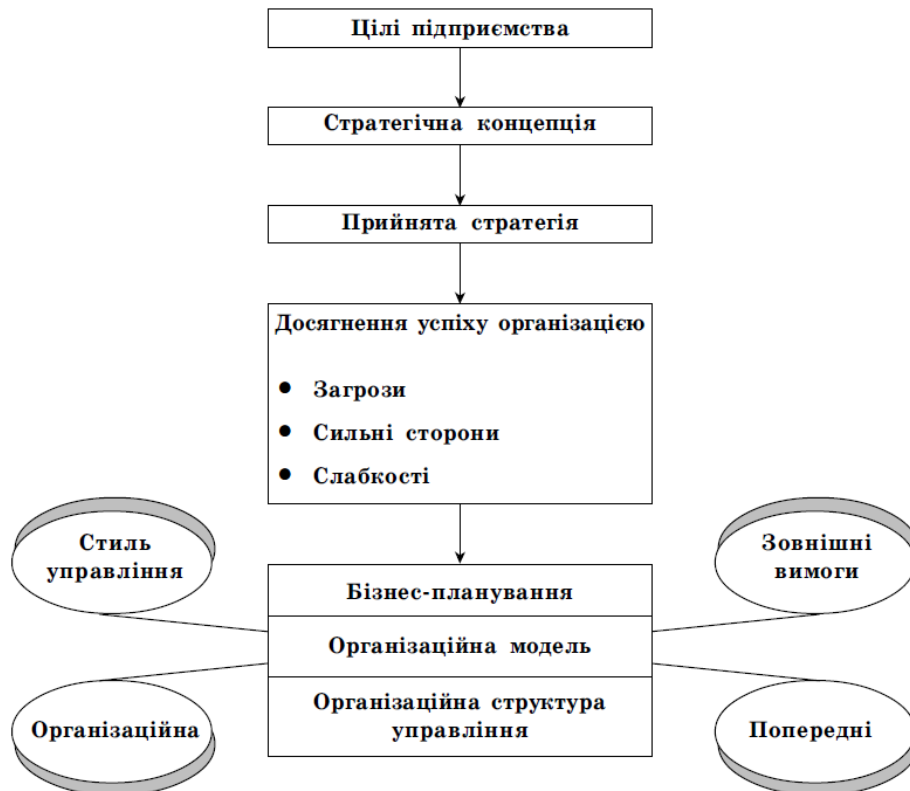


Рис. 4. Алгоритм переходу від цілей підприємства до організаційної структури управління

Приведення структури у відповідність до нових умов є одним з найважливіших завдань управління. Значні за масштабами організаційні перетворення не здійснюються доти, поки не з'явиться тверда впевненість в тому, що для цього існують серйозні причини, які викликають їх необхідність.

3. Еволюція розвитку організаційного проектування

Концепції *класичної теорії організації* являють собою результат дослідження низки вчених і практиків Ф. Тейлора, Ф. Гілберта, Л. Гілберт, Г. Гентта, Х. Мюнстерберга, Х. Емер-сона, Г. Тауна, М. Кухара; до створення теорії організації в першу чергу причетні Г. Файоль, Дж. Лізней, А. Рейлі, Л. Урвік; автором бюрократичної теорії є М. Вебер.

Перші спроби *аналізу організаційних аспектів управління* належать Ф. Тейлору та його послідовникам. Вони вважали основними характеристиками організації та системи управління цілі, відповідні ним ієрархії органів і посад управління. На думку цих вчених, ієрархія має доповнюватися системою формальних правил і процедур. Стимулювання працівників і контроль їх діяльності мають бути побудовані таким чином, щоб забезпечити поведінку працівників згідно з вищенаведеними положеннями. Особа розглядається як виконавець запрограмованих положень. Ця модель організації передбачала "механістичний" підхід до вирішення проблем управління та пріоритет інженерних рішень. .

Трохи пізніше сформувалася так звана *класична школа*, засновниками якої вважають Файоля, Гьюліка, Урвіка, Кунца, О'Доннела, Дейла. Вони розробили принципи та функції управління, що стали основою науки управління.

Близька до позиції класичної школи *теорія бюрократичної організації Макса Вебера*, який у своїй концепції об'єднує такі чинники:

- розподіл праці та спеціалізація працівників;
- розподіл влади, що базується на статусі;
- процеси комунікації;
- норми, стандарти виконання;
- формальні критерії оцінки.

М. Вебер вважав, що в процесі ускладнення завдань і розвитку організацій вони трансформуються у типи, які мають поєднувати перераховані чинники.

У подальшому концепцію раціональної організації розробили Д. Марч та Г. Саймон. Вони довели, що організаційна структура визначає не тільки правила, а й передумови прийняття управлінських рішень.

Паралельно з *Г. Саймоном* раціональні процеси створення організаційних структур досліджували представники кібернетично-інформаційного підходу Бір, Форрестер, Месарович та інші. Розвиток цього напрямку був пов'язаний з прогресом в галузі обчислювальної техніки та інформаційних технологій. Наступний етап досліджень був пов'язаний з розробкою методів дослідження операцій та економіко-математичних методів, які проводили Акоф, Черчмен, Стар та інші.

Дослідження П. Лоуренса і Д. Лорша були присвячені визначенню механізмів горизонтальної координації для забезпечення ефективності управління в сучасних організаційних структурах. Вони оперували такими основними поняттями, як "диференціація", "інтеграція", "зовнішнє оточення організаційної структури.

П. Лоуренс і Д. Лорш вважали, що відносна ефективність організаційної форми прямо пов'язана з тим, як вона у процесі диференціації реагує на чинники зовнішнього середовища. Вчені дійшли висновку, що не може бути універсального оптимального способу створення та функціонування організаційної форми управління.

Чинники ефективної організаційної форми управління досліджував американський соціолог Р. Лайкерт, який запропонував ідеальну з його точки зору організаційну систему. За його думкою, складовими такої організаційної структури є: Стиль управління. Мотивація. Комунікація. Прийняття управлінських рішень. Цілі організації. Організація контролю.

Структурна організація (теорія Гласієр) є маловідомою в Україні, проте її розробники вважають її універсальною для формування організацій. Вона з'явилася як результат об'єднаних зусиль керівників Гласієрівської металічної компанії в Лондоні та групи вчених з Тавистоцького інституту людських взаємовідносин. Результати та висновки цього дослідницького проекту, що був розпочатий в 1948 р., описані у працях Уіл-фреда, Брауна та Джексона. За цією теорією, в кожній організації співіснує чотири підсистеми: виконавча, апеляційна, представницька та законодавча.

Теорія організаційного потенціалу І. Ансофа знайшла визнання та широке розповсюдження у розвинених країнах. Підходи до розуміння і розвитку організаційних структур управління на початку 70-х років ХХ ст. збагатилися низкою нових ідей професора із США Ігоря Ансофа. Відповідно до них,

організація розглядається як певна система, що здійснює взаємозв'язки із джерелами ресурсів та із зовнішнім середовищем (урядом, ринками збуту, конкурентами тощо).

Теорія інституцій та інституційних змін також широко відома у світі. Наприкінці 80-х — початку 90-х років XX ст. американський вчений Дуглас Норт видав цілу низку праць, що мали безпосереднє відношення до обґрунтування ролі та принципів функціонування організацій.

Принципове значення і актуальність зберігають **висновки з теорії нової інституційної економіки**, які сформульовані Д. Нортом. Головна ідея полягає в тому, що надзвичайно складно та й практично недостовірно аналізувати перехід від планової економіки до ринкової без інституційного підходу до проблем та подій.

4. Сучасні напрямки теоретичних розробок організаційних структур управління

На передньому краї теоретичних розробок і тенденцій, що мають велику практичну значущість, наразі опинилися ті напрями, які найбільшою мірою відбивають зміну умов функціонування організацій. Це викликано як орієнтацією на найновіші технології, так і проблемою ризикових інвестицій, способами високопродуктивного ведення господарства та прогнозуванням споживчого попиту та поведінки конкурентів, домінантою стратегічного підходу в управлінні. Серед **основних напрямів теоретичних узагальнень та розробок** можна назвати такі.

По-перше, це — **реінжиніринг**, тобто перебудова на сучасній інформаційній та технологічній основі організації виробництва та управління. Це — і теорія, і методи комплексного оздоровлення корпорацій, охоплення та реконструкція всіх елементів, включаючи систему людських мотивацій та стимулів. Ця перебудова пов'язана з чітко визначеними цілями та засобами.

По-друге, це **концепція внутрішніх ринків корпорацій** (або організаційних ринків). У цьому випадку йдеться про перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства у площину внутрішньої діяльності корпорацій. Такі революційні перетворення мають охопити всі підрозділи — лінійні, функціональні, маркетингові і навіть апарат вищого керівництва. Вони стають автономними ланками, що купують і продають товари та послуги всередині і зовні та об'єднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами та підприємницькою культурою.

По-третє, це — **теорія альянсів** (асоціативних форм організації і управління). Інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів (насамперед, науково-технічних, інвестиційних і фінансових), призводять до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій. Утворюються "плоскі" ієрархії навколо корінних процесів зі специфічними цілями в кожному з них. Це не тільки так звані горизонтальні корпорації, але й стратегічні спілки, різні модифікації конгломератів, консорціумів, холдингів, асоціацій і груп.

По-четверте, особлива увага приділяється проблемі **всестороннього розвитку людських ресурсів**. Ставлення до людей як до головного ресурсу, до капіталу стає центральним постулатом теорії організацій.

ТЕМА 3.

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ДИЗАЙН ЇЇ ФОРМУВАННЯ

1. Сутність організаційної структури управління та основні її характеристики.
2. Елементи організаційної структури управління та відносини між ними.
3. Принципи побудови організаційних структур управління.
4. Підходи до формування організаційної структури.
5. Етапи проектування організаційних структур.
6. Методи проектування організаційних структур.
7. Чинники проектування організаційних структур.
8. Типи організаційних структур управління підприємством.

1. Сутність організаційної структури управління та основні її характеристики

Організаційна структура управління визначається як система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Структура відображає будову та внутрішню форму системи. Наявність структури – невід'ємний атрибут усіх реально існуючих систем, бо саме вона надає їм цілісності. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи і є показником організованості цієї системи.

Вдало обрана форма організаційної структури підприємства відповідає корпоративній культурі та стратегії, використуванню технологій і кваліфікації працівників, потребам ринку і специфіці виробленої продукції. Тому структуру підприємства не можна створювати довільно, а слід враховувати багато зовнішніх і внутрішніх чинників.

Організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її стратегічної мети і є конструкцією організації, на основі якої здійснюється управління фірмою.

З цих позицій **структуру організації** можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, спрямованої на досягнення мети організації. Одна й та сама структура не може підходити для всіх типів організацій, але кожна організація володіє тією або іншою структурою, яка пристосована до досягнення конкретної мети.

Мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань, проектування організаційних форм управління (ОФУ) має базуватися на стратегічних планах організації.

Структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації й одночасно забезпечує координацію функцій, які вони виконують. **Організаційна схема (органіграма)** — це графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що в них входять. Вона описує розподіл організаційних процедур розробки та прийняття рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними органами і окремими працівниками. Графічно таку схему можна представити шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків (рис. 5). Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язок між ними. Кількість горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.

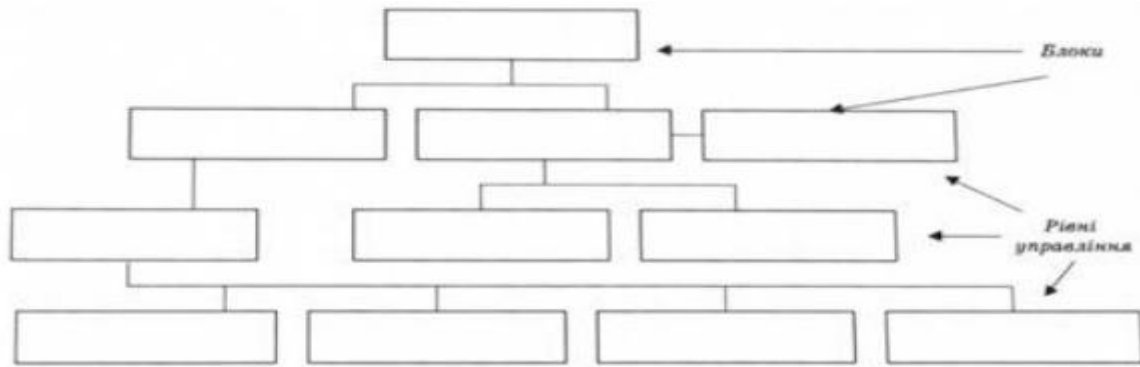


Рис. 5. Приклад організаційної схеми.

Організації створюють структури, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення), що і визначають **основні характеристики структури організації**:

1. **Складність**. Складність визначає ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці:

- а) по горизонталі (кількість функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих),
- б) по вертикалі (кількість рівнів ієрархії),
- в) за територією (кількість місцезнаходжень).

Горизонтальна диференціація передбачає поетапний розподіл праці та базується на *спеціалізації та конкретизації робіт* (визначеності обов'язків працівників).

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт за рівнями ієрархії в організації і є підставою для формування її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією. У процесі розподілу завдань, повноважень і обов'язків формується система підпорядкування напрямів, за якими визначаються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування визначає, хто уповноважений давати розпорядження та хто кому підзвітний.

2. **Формалізація**. Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їх діяльності. **Формалізація поведінки** — це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

- *формалізація, пов'язана зі змістом праці*. На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;
- *формалізація, пов'язана з процесом праці*. Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують

- конкретному працівникові порядок виконання того або іншого завдання;
- *формалізація поведінки в організації* за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку в усіх можливих ситуаціях. Наприклад, службовці повинні бути на роботі в костюмі і краватці, ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4. У таких регламентуючих документах враховуються всі типи можливої поведінки в організації.
3. **Централізація** – це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. **Децентралізація** – це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, передача характерних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією.

2. Елементи організаційної структури управління та відносини між ними **Основними елементами організаційної структури управління є:**

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

Тобто, елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає **п'ять компонентів**:

1) *операційний центр*. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) *стратегічний центр*. Він включає працівників і підрозділи, які відповідають за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі;

3) *проміжна середня ланка*. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) *техноструктура*. До неї належить діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;

5) *персонал підтримки*. Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Наявність цих підрозділів у структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків:

- горизонтальні і вертикальні;
- лінійні або функціональні;
- формальні та неформальні.

Горизонтальні зв'язки мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення — сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у процесі вирішення питань, що виникають між ними.

Вертикальні зв'язки — це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.

Функціональні зв'язки, які часто називають штабними, мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

Формальні зв'язки — це зв'язки, що характеризують офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації.

Неформальні зв'язки — це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети.

Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній — громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву "виноградний кетяг" (рис. 6).

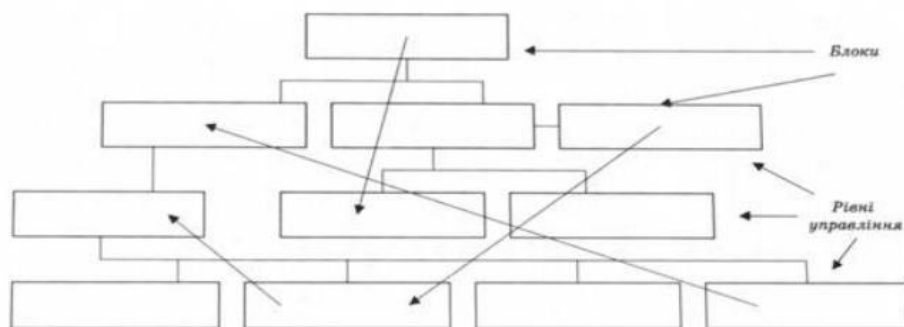


Рис. 6. Приклад неформальної структури організації

Наявність неформальних груп в організації — цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і тому формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

3. Принципи побудови організаційних структур управління

Структура управління характеризується багатьма якостями, які важко формалізуються (повноваження працівників, їх відповідальність, відносини між ними тощо). З цієї причини при побудові структури управління необхідно додержуватися відповідних принципів.

Основні принципи побудови структури управління:

Демократичний принцип управління передбачає правильне співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип управляємості передбачає фіксоване співвідношення кількості керівників і підлеглих.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління передбачає що структура управління повинна будуватися, виходячи із особливостей об'єкта управління. Склад підрозділів, характер взаємозв'язків між ними визначається специфікою функціонування як окремих структурних ланок, так і системи в цілому.

Принцип адаптації полягає в тому, що до побудови структури управління висуваються вимоги гнучкості, адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Принцип спеціалізації передбачає забезпечення технологічного поділу праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання. Принцип централізації вимагає скорочення рівнів управління.

Принцип професійної регламентації передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна ланка працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечити додержання всіх рішень і постанов вищестоячих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

Принцип економічності полягає в тому, що необхідний ефект повинен досягатися при мінімальних витратах на управлінський апарат, економічному витрачання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Організаційна структура має відповідати таким вимогам:

- адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкненість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками);
- оперативність (недопущення незворотніх змін у керованій системі при прийнятті рішень);
- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (легкість розуміння і пристосування до певної організаційної форми управління та участі персоналу в реалізації мети організації).

4. Підходи до формування організаційної структури

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль частин організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на здійснення загальної мети.

Залежно від використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів, і організація набуває однієї з п'яти можливих *структурних форм*:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, за якої майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії належать усі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Дивізійна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат — продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є проміжні інстанції. У теорії організації дивізійну схему визначають як скоординовану децентралізацію. Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та є відповідними за отримання результату.

Адхократія (для окремого випадку) — це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають.

Нове в побудові організації. Першими альтернативами класичній формі бюрократії були проектна та матрична будова організації. Нині фахівцями в сфері теорії організації запропоновано такі види структур, як мережева і віртуальна.

Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. *Проектом* вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що включає такі характерні риси: цілісний характер діяльності; участь у роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах, що виділяються для досягнення мети проектування.

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектною, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку — безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого — керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою.

Мережева структура означає, що організація деагрігує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана **віртуальна організація** або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються з метою використання швидко змінних можливостей ринку.

5. Етапи проектування організаційних структур

У процесі проектування структури організації виділяють **три етапи**.

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висувуються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань.

3. Оцінювання ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.

Проектування організаційних структур управління складається з таких етапів:

- передпроектної підготовки;
- проектування організаційних структур управління;
- впровадження проекту організаційних структур управління.

На *стадії передпроектної підготовки* провадиться дослідження стану управління та виробництва існуючої організаційної структури управління (рис. 7).

На цій стадії провадиться аналіз показників виробничо-господарської діяльності організаційної структури управління, наявності кадрового потенціалу, стану основних виробничих фондів, технічних засобів управління, наявності резервів.

Після експертизи та затвердження *загального проекту організаційної структури управління* приступають до розробки організаційного робочого проекту (ОРП). Мета робочого проекту — розробка конкретної документації, що необхідна для впровадження організаційної структури управління та забезпечення нормального її функціонування.

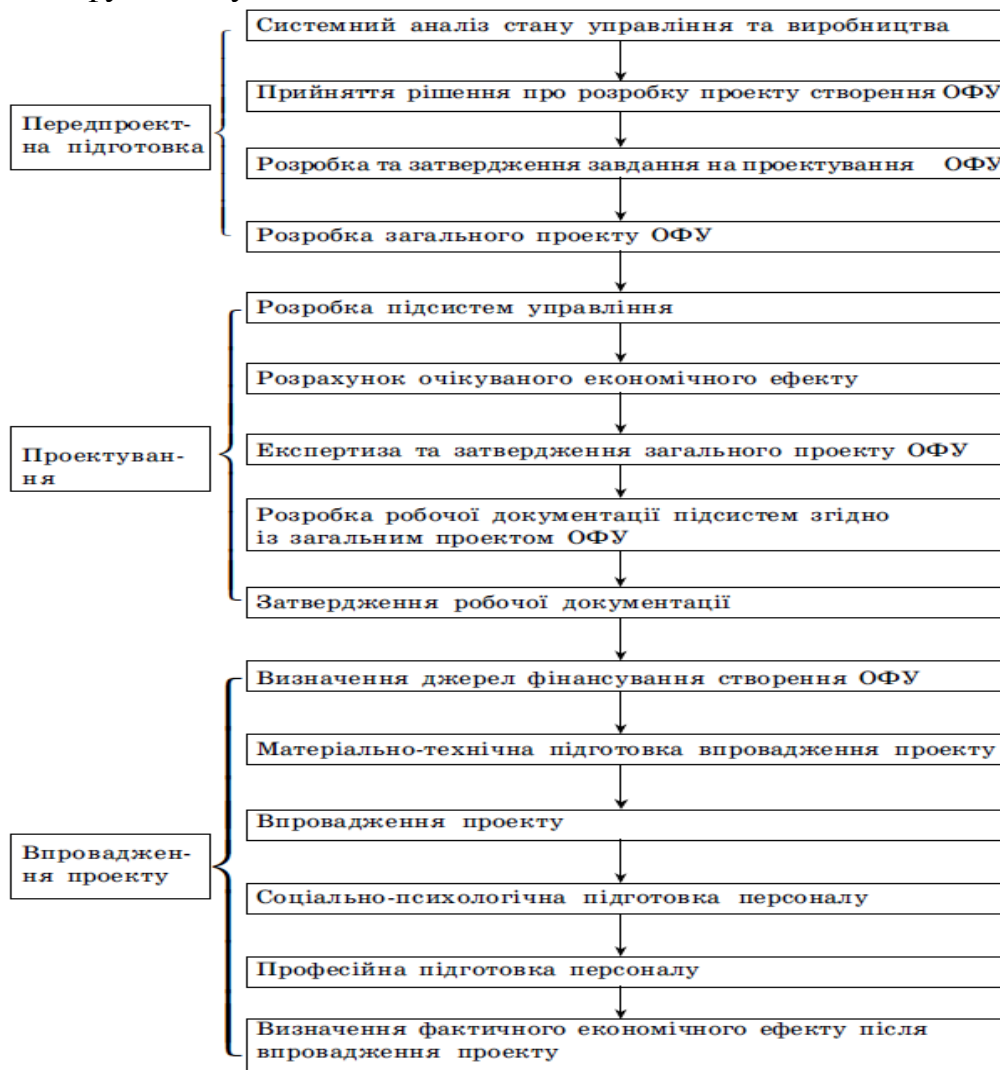


Рис. 7. Послідовність проектування організаційної структури управління

Після затвердження робочої документації переходять до *етапу впровадження проекту організаційної структури управління*. На цьому етапі визначаються джерела фінансування проекту створення організаційної структури управління, провадиться матеріально-технічна підготовка, що може передбачати придбання технічних засобів управління, продуктів інформаційного забезпечення систем управління, а також оргтехніки, обладнання тощо.

6. Методи проектування організаційних структур

Вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності організації залежать від розвитку методів проектування організаційних структур. Це пов'язано з такими **моментами**:

- у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимоги ринкових відносин;
- у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;
- під час створення структури варто спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;
- у процесі проектування складного механізму — механізму управління — слід покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних меж, умов і механізму застосування.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу — виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх удосконалення.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних.

7. Чинники проектування організаційних структур

На проектування організаційних структур спирається на твердження, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу.

До найбільш значимих чинників можна віднести (рис.8):

- 1) стан зовнішнього середовища;
- 2) технології діяльності в організації;
- 3) стратегічний вибір;
- 4) поведінка працівників;
- 5) розмір організації.

Зовнішнє середовище характеризується складністю і динамізмом. *Складність* зовнішнього оточення визначається кількістю чинників, які впливають на проектування організації. *Динамізм* зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.



Рис. 8. Групи чинників при проектування організаційних структур

Під **технологією** розуміються дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи, які він використовує для перетворення об'єкта своїх дій.

Стратегічний вибір. Зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей.

Поведінка працівників. У процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру, а відповідно і на її проектування таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

8. Типи організаційних структур управління підприємством

Теорія менеджменту ідентифікує два класи організаційних форм управління: бюрократичні та адаптивні, які у свою чергу поділяються ще на низку організаційних структур (рис. 9)

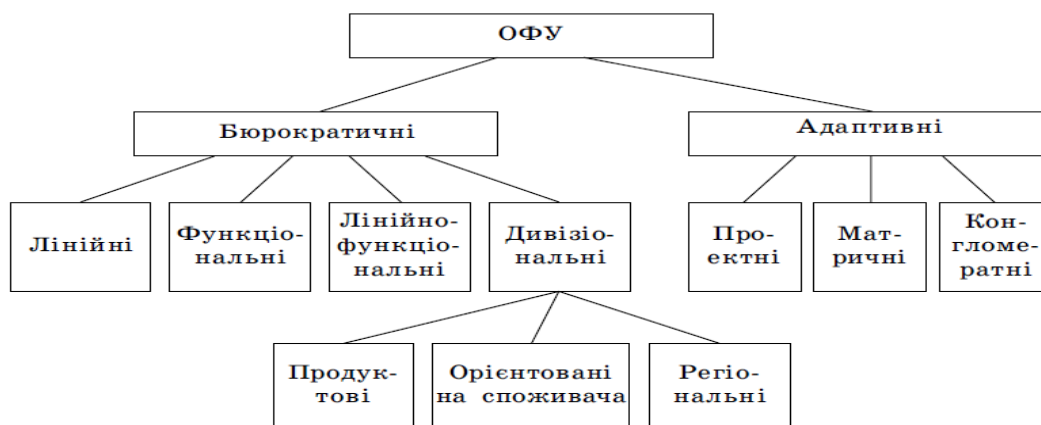


Рис. 9. Типи організаційних структур управління

ТЕМА 4.

ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ПОЗИТИВНІ І НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ

1. Бюрократичні організаційні структури управління підприємством.
2. Адаптивні організаційні структури управління підприємством.

1. Бюрократичні організаційні структури управління підприємством

Бюрократичні організаційні форми управління є досить поширеними і в сучасних суспільних інституціях (в армії, церкві тощо). Слово "бюрократія" як правило асоціюється з канцелярською тяганиною, погано налагодженою роботою, марною діяльністю, багатогодинними очікуваннями для одержання довідок і форм, що уже скасовані. Проте першопричиною всіх цих негативних явищ є не бюрократія як така, а недоліки в реалізації правил роботи і цілей організації, звичайні труднощі, пов'язані з розміром організації, недостатнім фаховим рівнем і недбальством співробітників та з іншими чинниками, які не відповідають правилам і завданням організації.

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління. Сутність лінійного управління в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник /орган управління, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику /органу управління. У свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлегли виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдності керівництва). На цій основі створюється ієрархія даної системи управління (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства). Окремі фахівці допомагають лінійному керівникові збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівки та інструкції керованому об'єкту не дають.

Така схема підпорядкування і звітності є основою лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки (рис. 10).



Рис. 10. Лінійний тип організаційної структури управління

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується, як правило, малими та середніми фірмами, що здійснюють виробництво однорідної продукції за відсутності широких зв'язків у кооперації.

Позитивні аспекти лінійного типу організаційної форми управління:

1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.
2. Єдність і чіткість розпорядливості.
3. Узгодженість дій виконавців.
4. Оперативність у прийнятті рішень.
5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.
6. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Негативні аспекти лінійного типу організаційної форми управління:

1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати досвід і різнобічні знання з усіх функцій управління та сфер діяльності, що обмежують можливості керівника ефективно управляти організацією.
2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими та суміжними організаціями.
3. Відсутність фахівців з окремих функцій управління.
4. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.
5. Обмеженість ініціативи у працівників нижчих рівнів управління.

Функціональну організаційну форму управління називають традиційною, або класичною, оскільки вона була першою структурою, що вивчалася. Функціональна схема організації діяльності широко використовується в компаніях середнього розміру.

Функціональна структура управління виникла як результат ускладнення процесу управління. Особливість функціональної структури в тому, що хоч і зберігається єдиноначальність, але з окремих функцій управління формуються спеціальні підрозділи, працівники яких володіють необхідними знаннями та навичками роботи в певній сфері управління. Основою функціональної структури управління є функціональна департаменталізація.

Функціональний тип організаційної форми управління зображено на рис. 11.

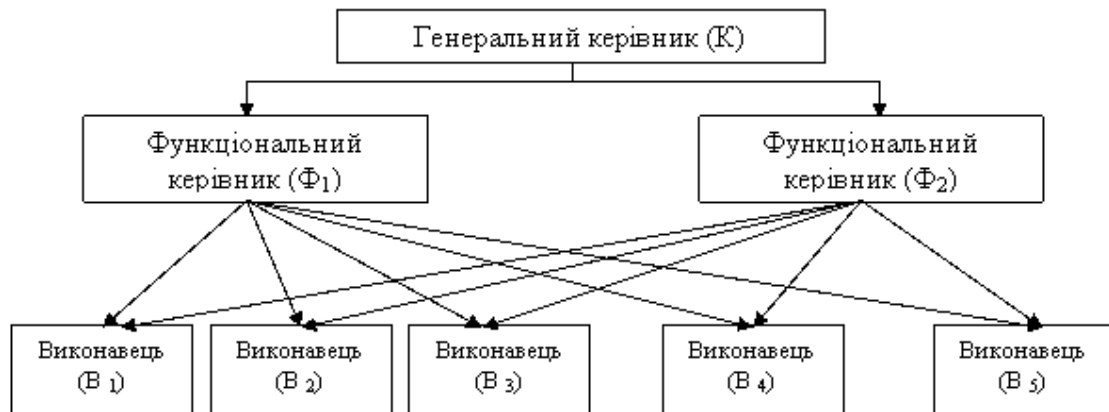


Рис. 11. Функціональний тип організаційної форми управління

Така форма управління передбачає, що кожен орган управління або виконавець спеціалізуються на окремих видах діяльності. Виконання вказівок

функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів

Прикладами такої структури можуть бути підприємства в металургійній промисловості, а також в галузях, що виробляють сировину та напівфабрикати.

Функціональна структура управління не підходить для підприємств з широкою або змінною номенклатурою продукції, а також для підприємств, що здійснюють свою діяльність в широких міжнародних масштабах, одночасно на декількох ринках в країнах з різними соціально-економічними системами і законодавством.

Позитивні аспекти:

1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом шляхом передачі деяких функцій спеціалізованим ланкам.
3. Створення можливості централізованого контролю стратегічних результатів.
4. Відповідність структури до стратегії.
5. Підвищення ефективності управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.
6. Реакція на потреби практики шляхом створення нових функціональних служб
7. Стимулювання ділової і професійної спеціалізації.
8. Зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів.
9. Поліпшення координації діяльності.

Негативні аспекти:

1. Труднощі підтримування сталих взаємозв'язків між різними функціональними службами.
2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб і виробничих відділів підприємства.
3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.
4. Порушення принципу єдиноначальності.
5. Виникнення проблеми функціональної координації, міжфункціонального суперництва, конфліктів.
6. Формування вузької точки зору менеджменту та прийняття часткових рішень.
7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.
8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними фахівцями.
9. Ланцюг команд від керівника великого підприємства до без посереднього виконавця стає досить довгим.
10. "Функціональна короткозорість" часто працює проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної форми управління позбавлений недоліків лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки не мають безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному)

керівнику у вирішенні конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством в цілому. За лінійно-функціональної структури управління переваги має лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль невелика, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти розв'язання проблем з управління процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення та контролювати їх виконання, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати (рис. 12).

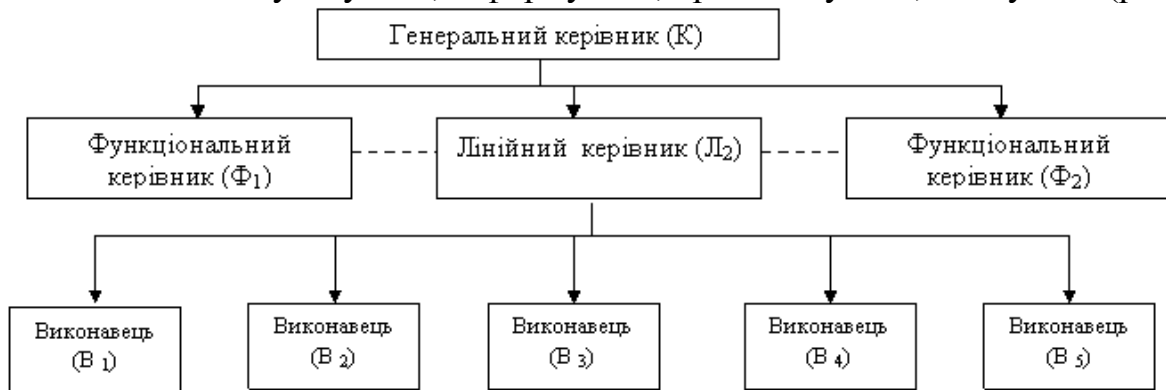


Рис. 12. Лінійно-функціональна (комбінована) організаційна форма управління

Ця система має два різновиди: цехову структуру управління, що характеризується створенням при керівнику цеху функціональних підрозділів з найважливіших функцій виробництва, і безцехову структуру управління, яку застосовують на невеликих підприємствах і яка характеризується поділом не на цехи, а на ділянки.

Позитивні аспекти лінійно-функціональної організаційної форми управління:

1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
2. Відповідність структури до стратегії.
3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.
4. Збереження цілеспрямованості лінійної структури, що дає можливість спеціалізувати виконання окремих функцій і тим самим підвищити компетентність управління в цілому.

Негативні аспекти лінійно-функціональної організаційної форми управління:

1. Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань.
2. Ускладнена міжфункціональна координація діяльності з впровадження нових програм.

- Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських, технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки.
- Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі.

Дивізіонально-продуктова організаційна форма управління є одним з найпоширеніших засобів розвитку підприємств і полягає в тому, що вони збільшують асортимент виробленої та реалізованої продукції. Якщо управління цим процесом здійснюється успішно, то декілька продуктових ліній можуть досягти настільки високого обсягу продаж, що самі можуть зажадати істотної структуризації і виявляться вирішальним чинником успіху організації в цілому. Нині найбільші виробники споживчих товарів із диверсифікованою продукцією використовують дивізіонально-продуктову структуру організації.

За цією структурою повноваження з керівництва виробництвом і збуту певного продукту або послуги передаються одному керівнику, який є відповідальними за даний тип продукції. Керівники функціональних служб (виробничої, технічної і збуту) мають звітувати перед керівником стосовно цього продукту (рис. 14).

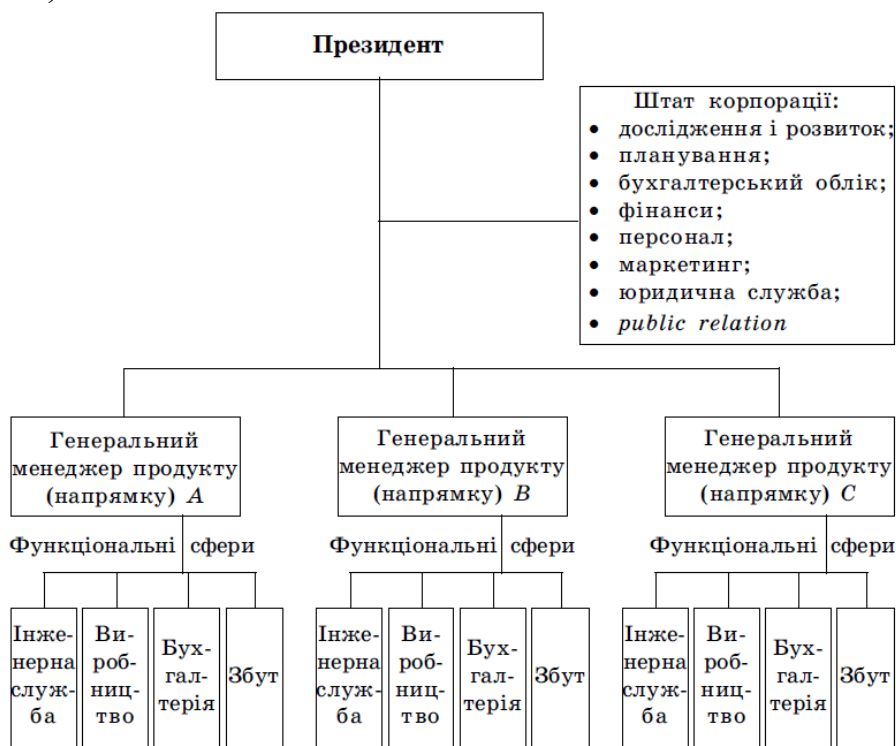


Рис. 14. Продуктова організаційна структура

Продуктова структура дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, що випускає один-два види продукції. За даними дослідження, проведеного Гарвардським університетом, фірми з продуктовою структурою досягають великих успіхів у виробництві і реалізації нової продукції.

Можливий недолік продуктової структури — збільшення витрат внаслідок дублювання робіт для виготовлення різних видів продукції.

Позитивні аспекти дивізіональних продуктових організаційних структур управління:

- Створення логічних і дієвих засобів децентралізації управління.
- Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки).

3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту.
4. Поліпшення координації робіт.
5. Можливості підготовки менеджерів стратегічного рівня.

Негативні аспекти дивізійних продуктивних організаційних структур управління:

1. Дублювання функцій на рівні корпорації і підрозділу.
2. Збільшення витрат на утримання персоналу.
3. Проблематичність встановлення оптимального рівня децентралізації.
4. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.
5. Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації.

Дивізійна організаційна форма управління, орієнтована на споживача.

Деякі підприємства виробляють великий асортимент товарів або послуг, що відповідають запитам декількох значних груп споживачів. Кожна група споживачів має чітко визначені або специфічні потреби. Якщо два або більше таких клієнтів стають особливо важливими для фірми, вона може використовувати організаційну структуру, орієнтовану на споживача, за якої усі її підрозділи групуються навколо визначених груп споживачів (рис. 15). Мета такої організаційної форми управління полягає в тому, щоб задовольнити цих споживачів так само добре, як і на підприємстві, що обслуговує лише одну подібну групу споживачів.



Рис. 15. Організаційна структура, орієнтована на споживача

Переваги і недоліки структури, орієнтованої на споживача, загалом такі ж, що й у продуктивної структури, якщо врахувати розбіжності, пов'язані з різною цільовою функцією.

Дивізійно-регіональна організаційна форма управління охоплює великі географічні регіони, особливо в міжнародному масштабі, і є доцільною формою організації за територіальним принципом, тобто за місцем розташування її підрозділів (рис. 16).

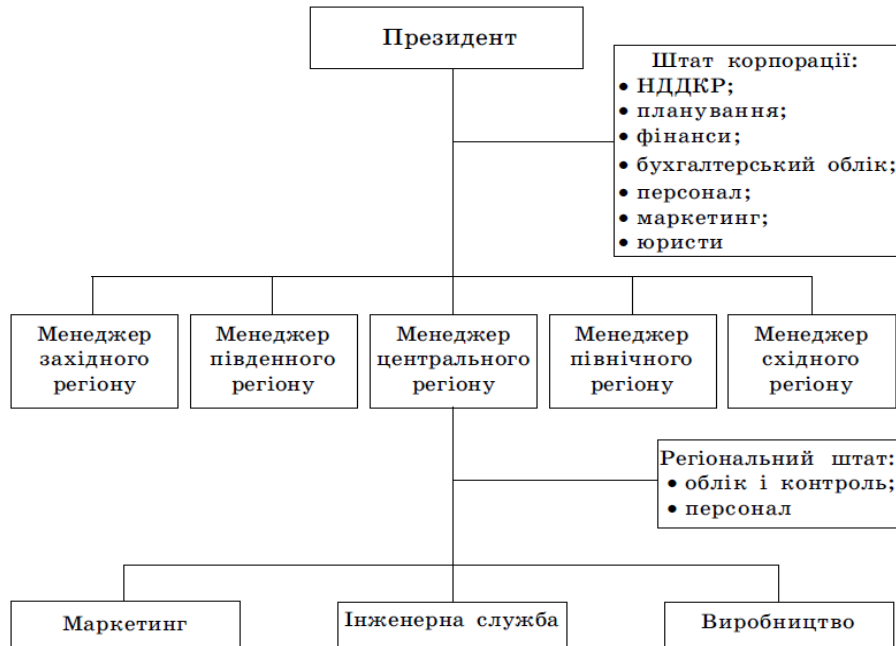


Рис. 16. Регіональний тип організаційної форми управління

Відомим прикладом регіональних організаційних структур є збутові організації великих фірм. Серед них найчастіше можна зустріти підрозділи, діяльність яких охоплює дуже великі географічні зони, що у свою чергу поділяються на дрібніші підрозділи. У деяких фірмах регіональна структуризація припускає наявність й дуже дрібних підрозділів. Інші фірми (в основному, фармацевтичні і фірми з виробництва пакувальних матеріалів для споживчих товарів) створюють у різних країнах спеціальні дочірні компанії з функціональними або іншими організаційними системами управління.

Позитивні аспекти регіональних дивізіональних організаційних форм управління:

1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного регіонального ринку.
2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління.
3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку.
4. Можливість підготовки менеджерів стратегічного рівня.

Негативні аспекти регіональних дивізіональних організаційних форм управління:

1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Збільшення кількості рівнів управління.
3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях.
4. Проблематичність формування єдиної політики.
5. Ускладнення координації діяльності по країні та продукту.

2. Адаптивні організаційні структури управління підприємством

Починаючи з 60-х років ХХ ст., деякі підприємства США, Великої Британії, Франції, ФРН та інших розвинених країн зіткнулися з проблемою, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти настільки ускладнювалися, а

технологія розвивалася так стрімко, що недоліки бюрократичної організації стали перевищувати їх позитивні властивості.

Розрізняють такі основні види адаптивних організаційних систем управління: проектні; матричні; конгломератні.

Проектні організаційні структури управління. *Проектна організаційна структура управління* — це тимчасова структура, створена для вирішення конкретного завдання. Зміст її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників організації для здійснення складного проекту у визначені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Коли проект завершений, команда розпускається, її члени переходять до нового проекту, повертаються до постійної роботи у своєму відділі або звільняються з цієї організації (рис. 17).

Основна перевага проектної організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на вирішенні одного завдання.



Рис. 17. Проектна організаційна структура управління

Керівнику проекту підпорядковані цілком всі члени групи і всі ресурси, виділені для вирішення цього завдання. Суто проектні структури використовуються тільки для вирішення яких-небудь особливо великомасштабних завдань.

Позитивні аспекти проектних організаційних форм управління:

1. Залучення висококваліфікованих працівників.
2. Концентрація необхідних ресурсів і зусиль для вирішення конкретної проблеми.

Негативні аспекти проектних організаційних форм управління:

1. Витрати часу на пошук потрібних фахівців.
2. Додаткові витрати для залучення фахівців.

Матричні організаційні структури значно відрізняються від описаних вище. Застосування матричної організаційної структури було започатковано середніми за розміром авіакосмічними фірмами в 50-60-х роках ХХ ст. Блок-схему такої структури подано на рис. 18.



Рис. 18. Матрична організаційна структура управління

У матричній організації члени проектної групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівникам функціональних підрозділів. Керівник проекту має так звані проектні повноваження. Ці повноваження можуть варіюватися від лінійного управління, що охоплює майже всі деталі проекту, до чисто штабних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вище керівництво організації.

Керівники проектів у матричній організації відповідають загалом за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів, що виділяються для даного проекту. Керівники проекту також відповідають за планування проекту, особливо за упорядкування графіка. Матричний тип структури використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється.

Основний недолік матричної структури – її складність. Дуже багато проблем виникає через надмірне нагромадження вертикальних і горизонтальних повноважень співробітників, що підриває принцип єдиноначальності. У розвинених країнах матрична організація, незважаючи на її складність, використовується в багатьох галузях промисловості.

Позитивні аспекти матричної організаційної структури управління:

1. Достатня увага, що приділяється кожному із стратегічних пріоритетів.
2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи.
3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для підприємства.
4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності.
5. Значна активізація діяльності працівників управлінського апарату.
6. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм.
7. Скорочення термінів створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем.

Негативні аспекти матричної організаційної структури управління:

1. Складність, а іноді і незрозумілість структури.
2. Складність утримування балансу між різними лініями влади.

3. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації через громіздкість та складність комунікаційного процесу.
4. Проблематичність оперативного вирішення проблем через необхідність досягнення спільної думки з багатьма людьми.

Конгломератні організаційні форми управління є ще одним різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Така структура не є сталою та впорядкованою, тому що підприємство набуває форми, яка найліпше вирішує конкретну проблему. Так, в одному відділенні підприємства може використовуватися продуктова структура, у другому — функціональна, а у третьому — матрична (рис. 19).



Рис. 19. Конгломератна організаційна форма управління

Керівництво вищої ланки суб'єкта підприємницької діяльності відповідає за довгострокове планування, вироблення політики, а також за координацію та контроль дій в межах всієї організації. Цю центральну групу оточує низка підприємств, які, як правило, є незалежними економічними одиницями. Вони майже повністю автономні у прийнятті оперативних рішень, але в питаннях фінансів підпорядковуються центральній групі.

Позитивні аспекти конгломератної організаційної форми управління:

1. Високий рівень децентралізації влади.
2. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків.
3. Наявність мінімальної залежності між підприємствами, що входять до складу конгломерату.

Негативні аспекти конгломератної організаційної форми управління:

1. Проблематичність дотримання спільного іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Автономія учасників конгломерату, яка може блокувати досягнення вигод від стратегічного об'єднання підприємств.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ, СИСТЕМ ТА ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 5.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

1. Ієрархічні системи управління.
2. Рівні управління.
3. Ланки управління.

1. Ієрархічні системи управління

Найбільшого поширення набули системи управління з ієрархічною, або багаторівневою структурою.

Ієрархія — це розташування частин та елементів у порядку від вищого до нижчого. У системах з такою структурою існує розділ функцій управління між органами чи підрозділами різного рівня або рангу. Керуючий орган деякого рівня ієрархії управляє кількома органами нижчого рівня, що перебувають у його підпорядкуванні, і сам керується органом вищого рівня.

Однією з найважливіших цінних властивостей ієрархічної системи управління є можливість розподілу функцій управління за рівнями системи, прийняття рішень стосовно різних завдань у підрозділах різного рівня. Це дає змогу зосередити розв'язання стратегічних завдань на вищих рівнях управління, де їх розв'язання найбільш ефективно. Тактичні завдання залежно від їхньої складності та необхідних ресурсів можуть розв'язуватися на нижчих рівнях, що забезпечує оперативність прийняття рішень, і здебільшого — вищу точність.

Іншою характерною особливістю ієрархічних систем є наявність спільної цілі для всієї системи і окремих цілей для підсистем. Ці цілі не завжди збігаються, а іноді навіть суперечать одна одній або конкурують між собою. Отже, існує реальна небезпека того, що деяка підсистема, намагаючись досягти поставленої перед нею мети, може діяти всупереч спільній цілі системи.

До **найважливіших властивостей ієрархічних структур** можна віднести такі:

- вертикальне підпорядкування;
- пріоритет дій підсистем вищого рівня (право втручання);
- взаємозалежність дій вищих та нижчих рівнів структури;
- елементи верхнього рівня ієрархії мають справу з більшими підсистемами та з ширшими аспектами поведінки системи в цілому;
- періоди прийняття рішень для елементів верхнього рівня більші, ніж для елементів нижчих рівнів;
- верхні рівні мають справу з повільнішими проявами системи;
- опис проблеми на верхньому рівні менш структурований та формалізований, містить більше невизначеностей.

Зазвичай існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією за рангом командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, становищу.

Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більший об'єм і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. Одночасно зростають і вимоги до кваліфікації і особиста

свобода в управлінні. Чим нижчий рівень, тим більше простота рішень, частка оперативних видів діяльності.

Поділ праці може бути вертикальним і горизонтальним.

При **вертикальному поділі праці** кожен керівник має сферу діяльності, за яку він відповідає (сферу контролю), або деяке число працівників, які йому підпорядковані. У цьому випадку розподіл завдань проводиться не на одному рівні, а «зверху вниз» - від працівників, які займають вищі пости, до працівників, що знаходяться внизу ієрархії.

Горизонтальний характер поділу праці зумовлений тим, що всередині організації необхідно мати керівника, який очолює кожен окремий підрозділ, наприклад, за функціональним принципом:

- заступника з маркетингу;
- заступника з фінансів;
- заступника з науки;
- заступника з персоналу.

Робота всіх керівників повинна бути скоординована.

На підприємствах промислово-розвинених країн прийнята наступна класифікація зайнятих у виробничому процесі:

- Тор-менеджери (вища ланка управління)
- Middle-менеджери (середня ланка управління)
- Low-менеджери (supervisors - нижча ланка управління)
- «Білі комірці» - інженерно-технічний персонал і конторські службовці
- «Сині комірці» - робітники, зайняті фізичною працею
- «Сірі комірці» - працівники соціальної інфраструктури

2. Рівні управління

Рівні управління - це прояв поділу праці в організаціях. В даний час все більш і більш явною стає тенденція до спеціалізації професійної діяльності, при якій кожен працівник (або кожний підрозділ) виконує покладені на нього функції і не втягується у виконання інших функцій.

Керівники нижчої ланки (операційні керівники). Найчисленніша категорія. Вони здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, за використанням ресурсів (сировини, устаткування, кадрів). До молодшим начальникам відносяться майстер, завідувач лабораторією і т.п. Робота керівника нижчої ланки є найрізноманітнішою, характеризується частими переходами від одного виду діяльності до іншого. Ступінь відповідальності керівників нижчої ланки не дуже висока, іноді в роботі присутня значна частка фізичної праці.

Керівники середньої ланки. Вони контролюють роботу керівників нижчої ланки і передають оброблену інформацію для керівників вищої ланки. До даного ланці відносяться: завідувачі відділом, декан і т.д. На керівників середньої ланки лягає істотно велика частка відповідальності.

У великій організації може бути така кількість керівників середньої ланки, що може виникнути необхідність у поділі даної групи. І якщо такий поділ відбувається, то виникають два рівні, перший з яких називається верхнім рівнем середньої ланки управління, другий - низовим рівнем середньої ланки управління.

Важко зробити узагальнення щодо характеру керівника середньої ланки, так

вона значно варіює від організації до організації і навіть всередині однієї і тієї ж організації.

Керівники вищої ланки. Найменша категорія. Вони відповідають за розробку і реалізацію стратегії організації, за прийняття особливо важливих для неї рішень. До керівників вищої ланки відносяться: президент компанії, міністр, ректор і т.д. Робота керівника вищої ланки є дуже відповідальною, тому що фронт роботи великий, а темп діяльності напружений. Їх робота, в основному, полягає в розумовій діяльності. Вони постійно повинні приймати управлінські рішення.

За функціями, які виконують керівники, їх поділяють на такі рівні управління:

- технічний - забезпечує щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації;
- управлінський - забезпечує координацію роботи структурних підрозділів організації;
- інституційний - визначає місію та цілі організації, забезпечує довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

Трьом рівням управління відповідають три групи менеджерів: молодші менеджери; середні менеджери; менеджери вищого рівня.

Менеджери першого рівня - низової ланки управління (супервайзери) - не керують роботою інших менеджерів, в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання матеріальних ресурсів. Типовою назвою посади на цьому рівні є адміністратор, старша медична сестра.

Менеджери середнього рівня спрямовують роботу молодших менеджерів і мають широкий діапазон влади. Середніх менеджерів поділяють на:

- лінійних - керують окремими підрозділами. Вони управляють і кадрами, і фінансами, і технологічними процесами підрозділу. Прикладом такого лінійного менеджера може бути завідувач поліклініки в багатопрофільній лікарні.
- функціональних - функціональні менеджери здійснюють керівництво функціональними підрозділами. Обіймають посади головного бухгалтера, завідувача економічного відділу, завідувача відділення терапії, хірургії, клінічної лабораторії тощо.

Менеджери вищого рівня (топ-менеджери) відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менеджерів. Вищий організаційний рівень - найменша за чисельністю ланка керівництва. Навіть у найбільших організаціях керівників вищої ланки - усього кілька людей. Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі - це голова Ради директорів, президент, віце-президент корпорації. В армії їх можна порівняти з генералами, у середовищі державних діячів - з міністрами, а в лікувально-профілактичному закладі - з головним лікарем.

3. Ланки управління

Завдання, які покликані вирішувати керівники різних рівнів, істотно відрізняються один від одного. Ці відмінності обумовлені, в першу чергу, тим, що керівник кожного рівня повинен управляти різними видами робіт. Будь-яка людина, що прагне стати керівником, повинна добре уявляти собі особливості діяльності керівника в залежності від рівня, на якому він здійснює свої функції.

Не слід думати, що керівники якогось рівня важливіші для підприємства, ніж керівники іншого рівня. Діяльність керівника будь-якого рівня управління важлива для нормального функціонування організації. Вища ланка управління буде безпорадною, якщо вона не зможе спиратися на нижчу і середню ланку, те саме справедливо і для всіх інших рівнів.

Нижча ланка, представниками якої є: майстри, старші майстри, керівники малих груп, молодші начальники. Займаються розподілом завдань, контролем за ходом їх виконання, стежать за раціональним використанням ресурсів.

Характер роботи полягає в частій зміні завдань (оперативна робота), більше контактують з виконавцями, ніж з начальством.

Специфічні вимоги: вміння послаблювати напруженість від рішень вищого керівництва, вміння запобігати конфліктам, раціональний розподіл завдань та закріплення відповідальності за працівниками, здатність мотивувати працю.

Середня ланка, представниками якої є: начальники цехів, начальники лабораторій, начальники відділів, функціональні керівники. Займаються координуванням роботи молодших начальників (менеджерів), підготовкою необхідної інформації для керівництва вищої ланки, представленням рішень вищої ланки управління в зручній, зрозумілій формі молодшим начальникам (у вигляді конкретних завдань), аналізом виробничо-економічних показників, наданням сприяння своїми рішеннями просуванню нових розробок, ідей.

Специфічні вимоги: володіння різними методиками аналізу з використанням комп'ютерних засобів, знання наукових методів управління та прийняття рішень, володіння методами в області психології управління, вміння мотивувати працю.

Основною характеристикою середнього рівня менеджменту є те, що він є інформаційно-аналітичним центром. З одного боку, представники цього рівня аналізують те, що відбувається на низовому рівні, з іншого - дають вищому керівництву інформацію, яка може бути використана при стратегічному плануванні.

Вища ланка, представниками якої є: президент, віце-президент, директор і його заступники, які займаються поточним і стратегічним плануванням і управлінням.

Специфічні вимоги: гнучкість у прийнятті рішень, облік макросередовища, здатність передбачення (заснована на професійному досвіді, інтуїції), здатність до новаторства, адаптація до змін.

ТЕМА 6.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

1. Організаційне проектування виробничих систем: цілі, завдання та зміст
2. Етапи організаційного проектування виробничих систем
3. Методи, принципи та ефективність оргпроектуювання виробничих систем
4. Процес оргпроектуювання виробничих систем

1. Організаційне проектування виробничих систем: цілі, завдання та зміст

Підприємство як виробнича система зі своїми підсистемами і службами є найскладнішою системою.

Головна мета організаційного проектування ВС полягає в побудові раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових виробничого процесу — праці, предметів праці і засобів праці — у заданих виробничих умовах із найкращими техніко-економічними показниками вирішення завдань, поставлених перед системою, що проектується.

Цілі організаційного проектування ВС полягають у забезпеченні виробництва, що проектується, максимально можливої ефективності на стадії його експлуатації, використовуючи для цього засоби організації.

Реалізація мети оргпроектуювання потребує вирішення *комплексу проектних завдань організації виробництва*, праці та управління, що спрямовані на надання виробництву сукупності властивостей, які зумовлені вимогами зовнішнього середовища (рис. 20).



Рис. 20. Загальна схема логістичного ланцюга забезпечення процесу виробництва і обігу продукції та зворотного процесу оргпроектуювання

Об'єктами оргпроектуювання ВС є промислові виробничі системи з повним

технологічним циклом та реалізовані в них виробничі процеси, а також їх детерміновані елементи: технологічні процеси, їх стадії, операції і переходи, включаючи допоміжні; адміністративно-виробничі підрозділи різноманітного організаційного рівня (рис. 21): підприємство як сукупність робочих центрів, цех, дільниця (лінія), робоче місце (модуль), а також їх функціональні підсистеми (служби, господарства).

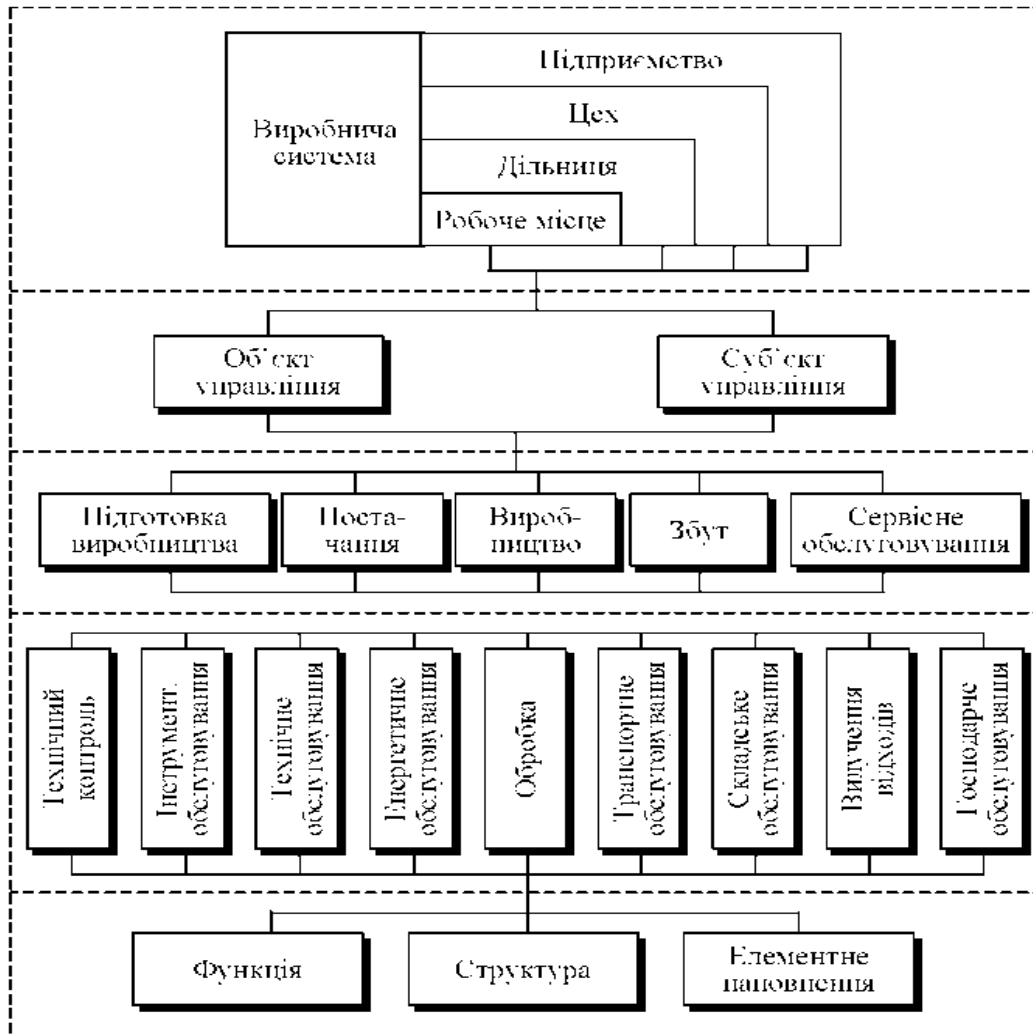


Рис. 21. Структурна модель об'єкта оргпроекування

Предметом оргпроекування ВС є зв'язки та взаємовідносини, які визначають особливості процесу виробництва, його організацію та інтеграцію складових елементів виробничої системи, праці й управління, у тому числі в умовах комплексної автоматизації виробництва.

Зміст оргпроеку складають організаційно-технічні та інші рішення, а також заходи щодо їх реалізації, які спрямовані на раціональну організацію й оптимізацію структури та процесу функціонування ВС (рис. 22).



Рис. 22. Модель процесу проектування організації виробничої системи

Основні проектні рішення та заходи передбачають:

- а) визначення кількісного і якісного складу та співвідношення елементів виробничої системи, їх розташування в просторі, формування виробничої структури підприємства;
- б) розроблення регламентів організаційних процесів у виробничій системі та їх формалізація при створенні комплексу організаційно-планових документів;
- в) створення нормативної бази організації виробництва для конкретних виробничих систем, підсистем та елементів;
- г) визначення характеру інформаційних зв'язків і потоків елементів виробничої системи, формування структури документообігу і створення інформаційного забезпечення;
- д) установлення економічних відносин між учасниками виробничого

процесу — підрозділами підприємства та окремими виконавцями.

2. Етапи організаційного проектування виробничих систем

Залежно від розмірів підприємства, масштабу та типу виробництва, номенклатури та асортименту продукції, термінів освоєння виробничих потужностей, життєвого циклу виробів, що виготовляються, та ринкової ситуації проектування організації виробництва в загальному вигляді може проходити такі етапи:

- 1) передпроектна підготовка;
- 2) технічний проект;
- 3) робочий проект;
- 4) освоєння (впровадження) проекту та коригування за його результатами.

Кожний з етапів має свої особливості, що вказують на конкретні напрями та роботи.

Передпроектна підготовка охоплює розроблення загальної концепції організації виробництва; здійснення комплексного діагностування об'єкта проектування; розроблення техніко-економічного обґрунтування виробничої системи; формування та затвердження технічного завдання на проектування.

Технічне проектування передбачає розроблення основних положень системи організації виробництва, принципів її функціонування, методів узгодження з іншими підсистемами; прийняття рішень з інформаційного забезпечення і системи документообігу.

На етапі **робочого проекту** розробляються комплекс робочої документації, структурні схеми, організаційно-планові розрахунки; формується нормативна та інформаційна бази; розробляються організаційні процедури та документи, що їх відображають; посадові інструкції та положення про підрозділи; стандарти підприємств, програмне забезпечення.

На етапі **освоєння оргпроекту** (пусконаладжувальних робіт) особлива увага приділяється навчанню та психологічній підготовці персоналу; уведенню в дію нових інструкцій та положень; перебудові виробничої управлінської та загальної структур; запровадженню нових систем оплати та стимулювання праці на підприємстві.

3. Методи, принципи та ефективність оргпроектування виробничих систем

Комплексний характер завдань системної організації виробництва визначає необхідність розроблення оргпроекту з позиції *системного підходу* (аналогії з комплексним проектом ВС). Комплексний характер оргпроекту та етапність його розроблення зумовлюють тісний взаємозв'язок розділів і етапів, зміст яких має формувати систему проектних рішень.

Побудова оргпроекту як системи проектних рішень здійснюється на *принципах*: цільової спрямованості; поступовості; нарощування; безперервності; інтегрованості; паралельності; модульності; багатоваріантності та оптимальності.

Відповідно до даних принципів і викладених положень проект повинен мати *матричну будову*: кожен елемент оргпроекту характеризується належністю до визначеного етапу оргпроектування відносно певної підсистеми ВС. При цьому ВС розглядається на кожному чи якомусь визначеному рівні оргструктури та етапі ви-

робничого процесу. Дана схема, що відображає склад оргпроект у термінологічних словах виробництва, може бути розширена чи деталізована до необхідних меж стосовно будь-якого локального об'єкта оргпроект ування або ВС у цілому.

Створення комплексних організаційних проектів потребує використання різних *методів їх проектування*. Наприклад, при індивідуальному проектуванні, де максимально враховуються особливості діяльності підприємства, застосовується *оригінальний метод*. У ринкових умовах він набув широкого розповсюдження в зв'язку з ресурсними чинниками та бажаннями замовників.

За *типовим методом* значно скорочується час на проектування, завдяки використанню модульного способу (типових компонентів), коли декомпозиція системи здійснюється на рівні організаційного модуля, що є локальною частиною системи або підсистеми. Після того, як організаційні модулі відокремлені, для кожного з них приймається особливе проектне рішення. Проект системи компонується з одиничних рішень. У результаті формується індивідуальний проект з типовими елементами у вигляді організаційних модулів.

У сучасній практиці набуває поширення система *автоматизованого проектування*, як найбільш прогресивний метод та ефективний засіб методичної підтримки завдань промислового інжинірингу з включенням його в структуру функцій відповідних підрозділів апарату управління підприємством (фірмою).

В основу автоматизованого оргпроект ування покладено модульний спосіб, який передбачає побудову і підтримання в адекватному стані деякої глобальної моделі організації виробництва та автоматизоване створення відповідного проекту організації виробництва, що враховує характеристики конкретного об'єкта. Водночас обов'язковим є машинне документування проектних робіт.

Моделювання здійснюється за допомогою математичних моделей виробничих систем, що дає змогу в тій або іншій формі визначати параметри об'єкта або сукупність взаємодіючих чинників, що його характеризують, з метою отримання нової інформації про об'єкт, виявити сутність явищ, отримати знання про взаємозв'язки його складових елементів.

Оцінка ефективності є важливим елементом розроблення проектних рішень, що вможливорює визначення рівня їх прогресивності. Підхід до оцінки ефективності різних варіантів організаційних рішень визначається їх роллю як характеристики системи управління виробництвом. Комплексний набір критеріїв ефективності формується з урахуванням двох напрямів оцінювання його функціонування: за ступенем відповідності отриманих результатів цілям виробничо-господарчої діяльності; за ступенем відповідності процесу функціонування виробничої системи об'єктивним вимогам до її змісту, організації та результатам.

Критерієм ефективності під час порівнювання різних варіантів організаційних рішень є можливість повного і сталого досягнення кінцевої мети з відносно меншими витратами на виробництві.

4. Процес оргпроект ування виробничих систем

Мета створення підприємства (виробничої системи) пов'язана з вибором елементів, масштабом, організаційним типом виробництва та іншими чинниками.

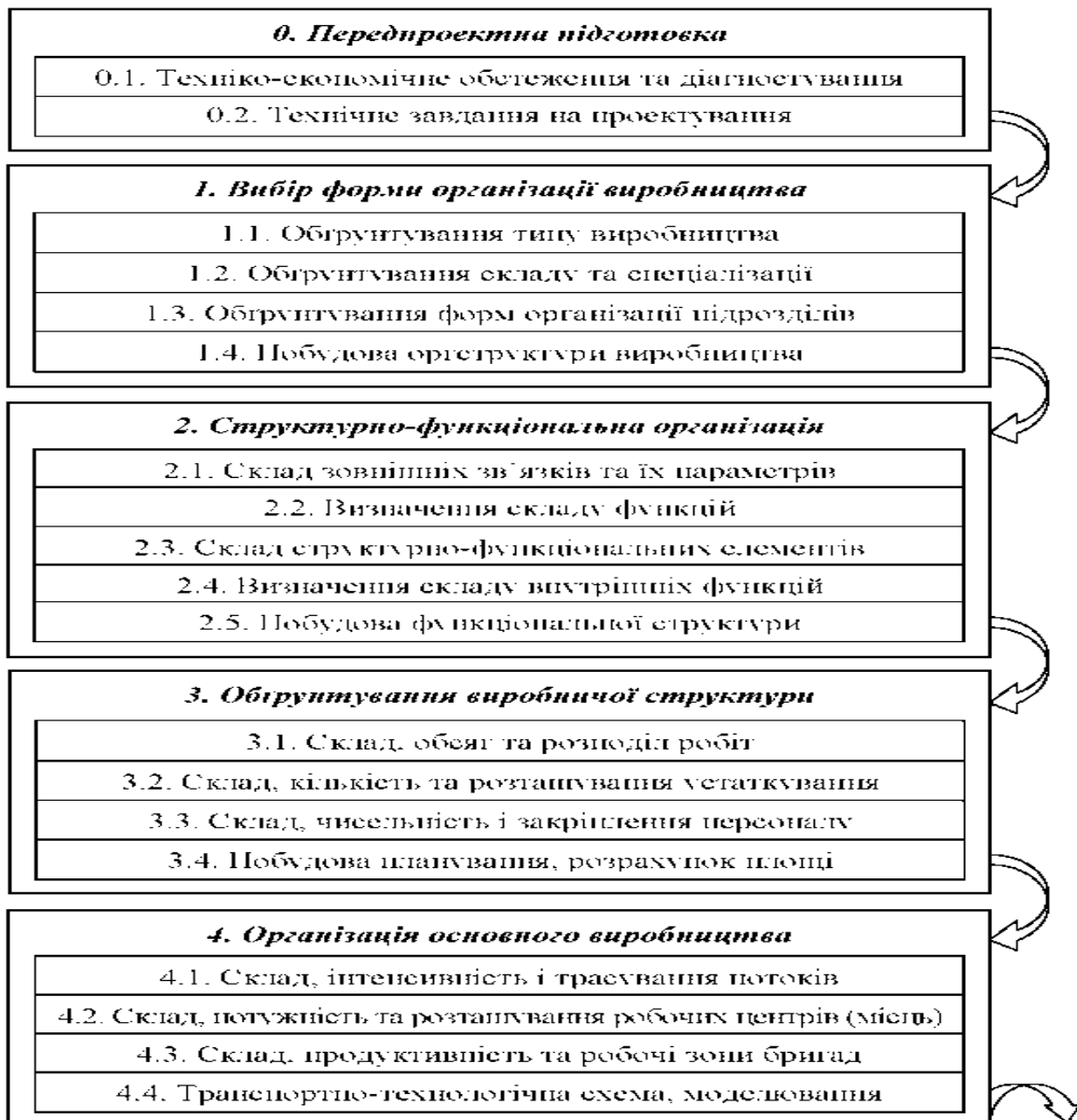
Цілі та підцілі створення і функціонування виробничої системи різноманітні і численні. Тому використовують системне формулювання цілей і підцілей для забезпечення побудови дерева цілей. Дерево цілей дає змогу оцінити ймовірність

досягнення цілей вищого та нижчого рівня відповідно до ресурсів, а також установити пріоритет цілей.

Вибір виду організації праці та системи обслуговування робочих місць здійснюється стосовно устаткування і технологічного процесу.

Проектування організації виробництва — це процес розроблення організаційної, технічної і планово-економічної документації, за якою створюється і реалізується (матеріалізується) на практиці виробнича система.

Узагальнений алгоритм організаційного проектування виробничої системи наведено на рис. 23.



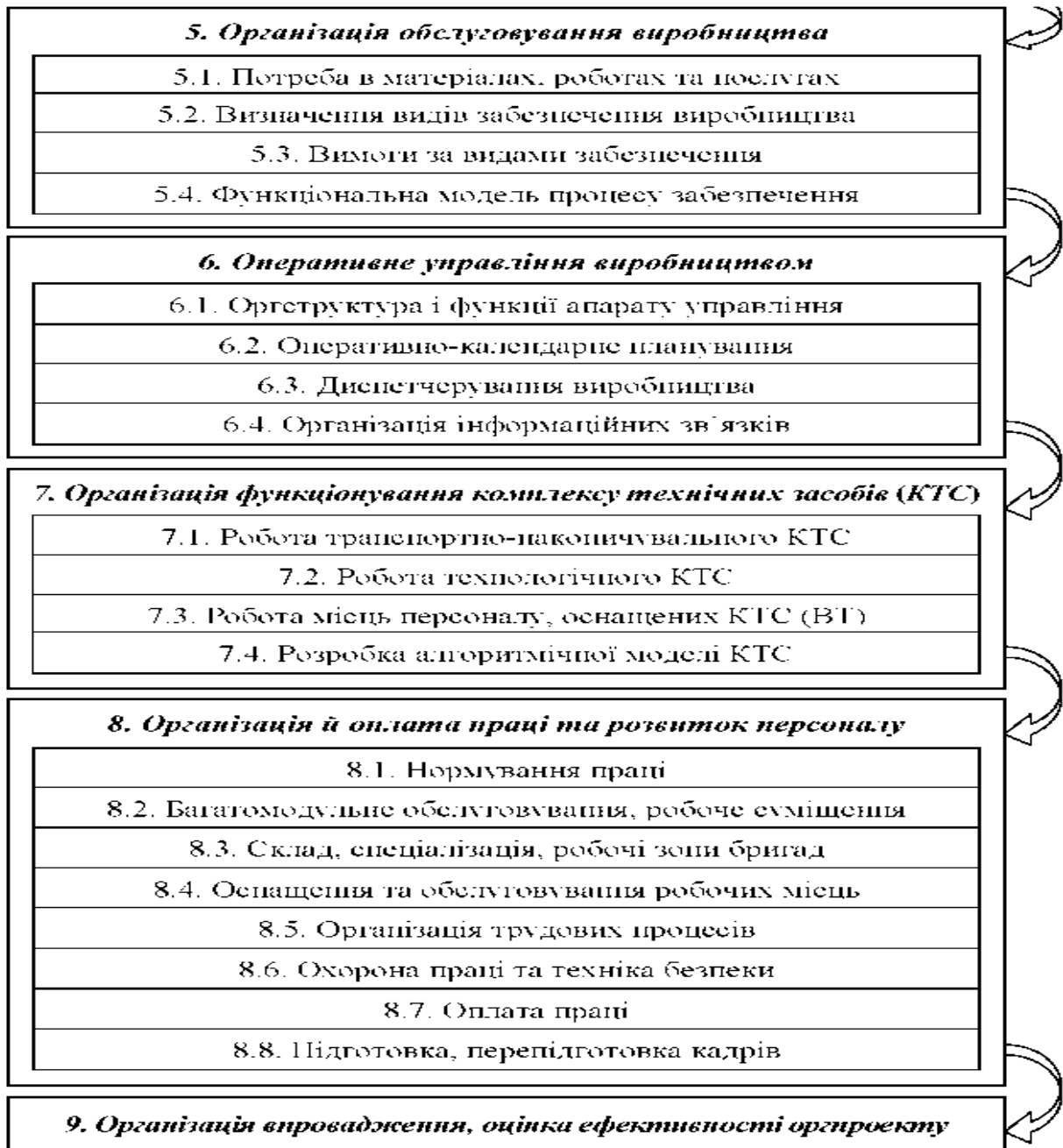


Рис. 23. Загальний алгоритм оргпроекування виробничої системи

Передпроектний етап проектування. Головною метою оргпроекування на ранніх стадіях є побудова структури ВС і визначення основних параметрів її функціонування, що розглядається як зовнішнє проектування.

Зовнішнє проектування передбачає: 1) проведення комплексного техніко-економічного обстеження виробництва; 2) розроблення технічного завдання.

Мета передпроектного обстеження полягає в усвідомленні ролі і місця об'єкта оргпроекування в системному оточенні, формулюванні вимог зовнішнього середовища, яким він має відповідати; виявленні недоліків базового варіанта організації об'єкта (діючого чи аналогічного виробництва), їх причин і шляхів усунення; намічанні організаційно-технічних заходів і формулюванні вихідних вимог на проектування.

Загальна характеристика об'єкта обстеження (оргпроекування) охоплює такі питання: призначення виробництва; показники призначення продукції, що

випускається; зовнішні зв'язки і сполучені виробництва; техніко-економічна характеристика виробництва.

Вибір форми організації виробництва.

Вибір форми організації виробництва передбачає виконання таких завдань:

1. *Обґрунтування типу виробництва.* Тип виробництва визначається окремо для деталей кожного найменування або через коефіцієнт масовості, або за коефіцієнтом закріплення операцій, для чого розрахункові значення коефіцієнтів зіставляються з нормативними.
2. *Обґрунтування складу підрозділів та їх спеціалізації.* Виходячи з типу виробництва, на основі групування деталей за спільністю конструктивно-технологічних і організаційно-планових ознак визначається склад основних виробничих підрозділів та їх спеціалізація: предметна (подетальна) або технологічна.
3. *Обґрунтування форм організації підрозділів.* З огляду на прийнятій склад і спеціалізацію підрозділів для кожного з них визначається форма організації: технологічна, предметна (предметно-замкнута, предметно-групово) чи змішана.
4. *Побудова організаційної структури виробництва.* У результаті узагальнення та узгодження на системному рівні проектних рішень, що прийняті в п. 1—3, здійснюється:
 - уточнення рівня організаційної структури та адміністративного статусу спроектованої ВС;
 - побудова зв'язків та ієрархічного співпідпорядкування елементів оргструктури;
 - виділення спеціалізованих підрозділів на кожному рівні та їх опис;
 - побудова моделі (схеми) оргструктури виробництва.

Структурно-функціональна організація виробництва. Виходячи з прийнятих технологічних процесів перетворення матеріальних та інформаційних потоків, виконується процедура синтезу функціональної структури ВС як основної робочої структури проектування, призначеної для визначення складу структуроутворюючих елементів ВС і взаємозв'язків між ними на віртуальному рівні. На її основі здійснюється вибір технологічного й інформаційно-керуючого устаткування (синтез елементної структури ВС), а також розроблення алгоритмів її функціонування (алгоритмічної моделі ВС).

Взаємозв'язок елементів ВС реалізується за допомогою руху матеріалів виробництва та інформації, який завершується виробництвом продукції. Зв'язки елементів можуть бути відображені матеріальними та інформаційними потоками. Самі елементи визначаються через функції, які ними виконуються і які описані в термінах операцій перетворення матеріальних та інформаційних потоків.

Обґрунтування виробничої структури. Передбачається елементне наповнення функціональної структури та обґрунтування виробничої структури підрозділів основного виробництва ВС. Реалізація процедури потребує послідовно-паралельного вирішення проектних завдань за тим самим алгоритмом відносно:

- кожного підрозділу окремо та основного виробництва в цілому (на даному етапі);
- кожного підрозділу окремо та в цілому кожної з підсистем обслуговування виробництва (на наступному).

Алгоритм проектування визначає послідовне структурування предметів праці, засобів праці та живої праці, конкретний зміст яких визначено на етапі структурно-

функціональної організації ВС.

Основні завдання обґрунтування виробничої структури:

1. Визначення складу та обсягу робіт, їх розподіл між виконавцями.
2. Визначення складу та кількості устаткування, його розміщення.
3. Визначення складу та чисельності виробничого персоналу, його закріплення за робочими місцями.
4. Побудова технологічних планувань, розрахунків площ..

Етап робочого проектування. Мета оргпроекування на етапі робочого проекту полягає в тому, щоб детально опрацювати в робочій документації схеми функціонування всіх елементів (підсистем) ВС та їх взаємодії між собою і з зовнішнім середовищем.

Організація основного виробництва. Уточнюються і конкретизуються питання просторово-часової організації основного виробничого процесу, а також здійснюється оптимізація його параметрів.

Основні завдання організації основного виробництва: визначення складу, інтенсивності і трасування матеріальних потоків; визначення складу, пропускної спроможності та розташування виробничих підрозділів; визначення складу, продуктивності і зон обслуговування бригад; побудова транспортно-технологічних схем виробництва, моделювання роботи, оцінка ефективності.

Організація обслуговування виробництва. Вирішуються такі основні завдання: визначення видів забезпечення виходячи зі складу допоміжних функцій ВС; поділ функцій забезпечення між структурно-функціональними одиницями ВС, що проектується, і ВС вищого рівня оргструктури; визначення складу функцій кожної одиниці та її структурування; організація забезпечення кожного виду, організація допоміжних виробничих процесів і функціонування підрозділів забезпечення.

Організація обслуговування виробництва здійснюється за напрямками: інструментального обслуговування; технічного обслуговування та ремонту, енергетичного обслуговування; матеріально-технічного забезпечення; транспортного обслуговування; складського обслуговування; технічного контролю; технічної підготовки виробництва.

Оперативне управління виробництвом. *Основні напрями:* оргструктура і функції апарату управління; оперативно-календарне планування виробництва; диспетчерування виробництва; організація інформаційних зв'язків і документообіг.

Для здійснення безпосереднього керівництва персоналом, виробничою і господарською діяльністю ВС формується адміністративний апарат управління. Він будується, як правило, за лінійно-функціональним принципом. У високоавтоматизованих ВС ураховуються особливості в складі функцій адміністративно-управлінського персоналу.

Організація функціонування комплексу технічних засобів. Проектні рішення призначені для постановлення завдань інформаційно-управлінської системи (ІУС) та використання як вихідних матеріалів для розроблення посадових і робочих інструкцій персоналу ВС при проектуванні організації праці.

Організація праці персоналу. Уточнюються і конкретизуються питання організації праці персоналу, усі проектні рішення доводяться до рівня робочої документації, що призначена для використання персоналом у процесі експлуатації ВС. Як приклад на рис. 24. наведена структура організаційного проекту механічного

цеху, яка характеризується сукупністю взаємопов'язаних організаційних проектів його підсистем.

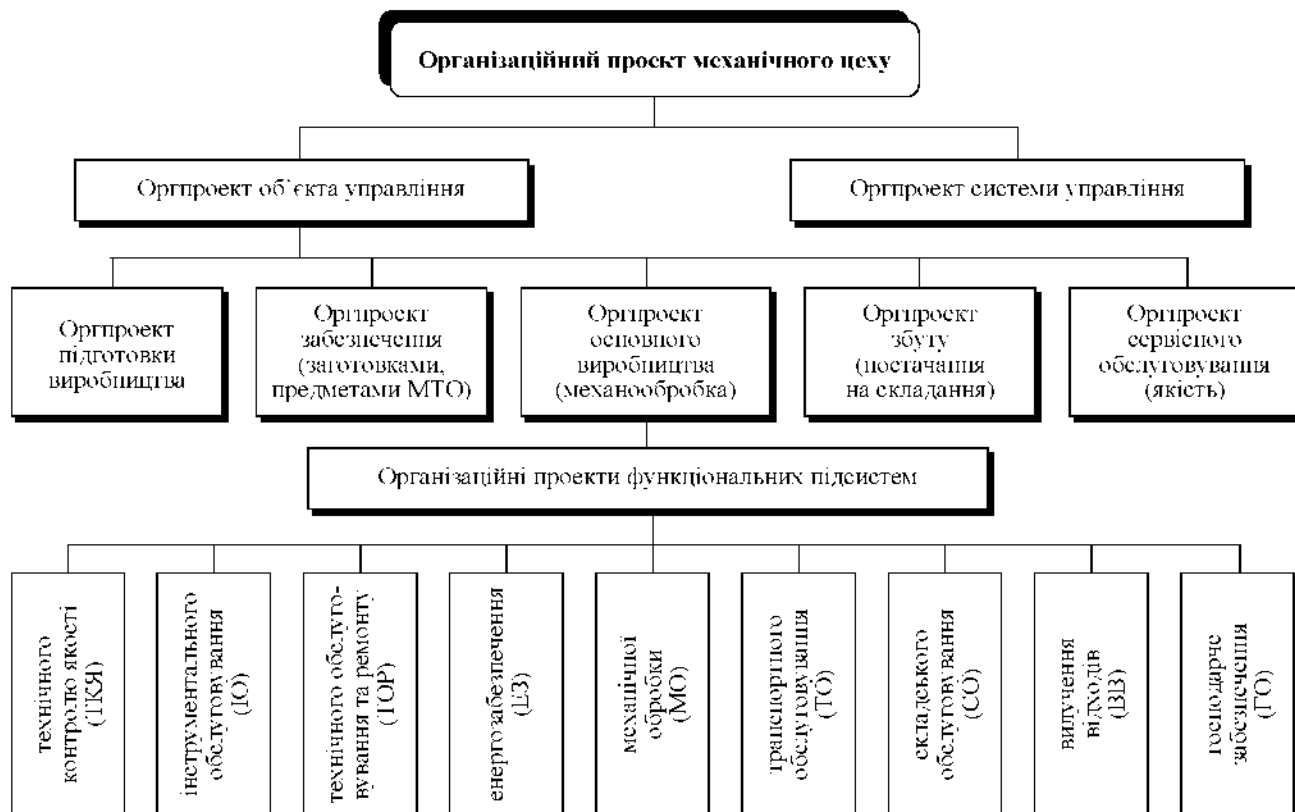


Рис. 24. Структура організаційного проекту механічного цеху

Досвід організаційного проектування виробничих систем показав, що концептуальні рішення з визначення якісного складу структуроутворюючих елементів ВС, формуванню їх взаємозв'язків та зв'язків із зовнішнім середовищем приймаються на ранніх стадіях в процесі синтезу функціональної структури.

Концепція організаційного проектування характеризується тим, що розглядає виробництво як виробничу систему; має цільову спрямованість на забезпечення ВС сукупності властивостей, які визначаються зовнішнім середовищем; використовує для цього комплекс засобів організаційного проектування; виходить з необхідності виконання цих робіт починаючи зі стадії проектування ВС.

В умовах ринкової системи господарювання для кожного товаровиробника дуже важливе значення має підвищення ефективності виробництва, його гнучкості, забезпечення якості виробничих процесів і продукції, укріплення конкурентоспроможності підприємства в цілому. На виконання цих завдань і спрямоване організаційне проектування, як інструмент реінжинірингу.

ТЕМА 7.
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1. Мета і завдання організації праці на підприємстві.
2. Підсистеми організації праці.
3. Організаційна структура служби управління персоналом підприємства.

1. Мета і завдання організації праці на підприємстві

У загальному значенні під організацією праці розуміють приведення трудової діяльності у визначену систему, що характеризується внутрішньою упорядкованістю, погодженістю і спрямованістю взаємодії людей для реалізації спільної програми чи мети.

Організація праці на підприємстві — це система здійснення трудового процесу, що визначає порядок і умови поєднання та здійснення складових його часткових трудових процесів, взаємодії виконавців і їх груп із засобами праці й один з одним для досягнення поставленої предметної мети спільної діяльності і забезпечення заданого соціально-економічного ефекту.

Головне завдання організації праці — систематично поліпшувати використання живої праці, що передбачає:

- розроблення і впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці, організацію виробничих підрозділів, трудових колективів;
- удосконалення організації трудових процесів, робочих місць, методів і прийомів праці;
- удосконалення нормування праці;
- застосування найбільш ефективних систем матеріального стимулювання праці;
- підготовку кадрів і систематичне підвищення їхньої кваліфікації;
- зміцнення трудової дисципліни та сприяння піднесенню творчої активності працівників;
- поліпшення санітарно-гігієнічних, психо-фізіологічних і естетичних умов праці;
- забезпечення раціональних режимів праці і відпочинку.

Організація праці на підприємстві включає такі елементи:

- а) форми організації праці;
- б) організація і планування робочих місць;
- в) обслуговування робочих місць;
- г) багатостаттєве обслуговування;
- д) прийоми і методи праці;
- е) режими праці і відпочинку;
- ж) методи оцінки ефективності заходів наукової організації праці.

На рис.25 подано основні характеристики організації праці.



Рис. 25. Основні характеристики організації праці.

2. Підсистеми організації праці

Оснoву організації праці як системи становить жива праця. Виходячи з цього основними підсистемами організації праці є організація трудових процесів, кадрове забезпечення, соціально-економічна мотивація праці.

Підсистема організації трудових процесів містить такі елементи: склад робіт, виконуваних окремим працівником чи колективом виконавців, який характеризується визначеним змістом, обсягом і складністю, що визначає ступінь використання робочого часу й устаткування, і повинен порівнюватися; *взаємозв'язки виконавців у процесі праці* (кооперація праці); *організаційні умови праці* – режими праці і відпочинку, графіки змінності, планування робочого місця, організаційне висвітлення, естетичне оформлення, культура виробництва, без яких неможливе здійснення трудового процесу.

Підсистема кадрового забезпечення не тільки забезпечує трудові процеси, а й передує їх функціонуванню. Елементи підсистеми такі: підбір кадрів з урахуванням професійних вимог і особистісних якостей працівників, їх підготовка, розміщення, адаптація до роботи, підвищення кваліфікації.

Підсистема соціально-економічної мотивації праці спрямована на забезпечення зацікавленості колективу й окремого працівника в результатах праці. Вона формується під впливом низки соціально-економічних чинників (матеріальних, соціальних, включаючи участь працівника в управлінні трудовим колективом та ін.).

Організація праці взаємодіє з іншими системами на підприємстві. Будь-яка зміна організації виробництва (упровадження більш продуктивної техніки і технології, застосування нових видів сировини, матеріалів і енергії, устаткування, засобів механізації й автоматизації) повинна супроводжуватися змінами в структурі живої праці й системі управління виробництвом.

Усе це визначає не тільки доцільність, а й необхідність переходу до комплексного організаційного розвитку виробництва як найбільш ефективного і сучасного відповідно до світових тенденцій та передового закордонного досвіду. Загальна схема реалізації такого підходу подана на рис. 26.



Рис. 26. Схема реалізації підходу гуманізації праці.

3. Організаційна структура служби управління персоналом підприємства

В залежності від ступеня розвитку і особливостей організації *місце служби управління персоналом* в її загальній організаційно-управлінській структурі може бути різним:

1. *Служба управління персоналом структурно підлегла керівнику по адмініструванню.* Основна ознака цього варіанту полягає в зосередженні всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі. Виконання задач службою персоналу розглядається в рамках його ролі, як штабного підрозділу.
2. *Служба управління персоналом як штабний відділ структурно підлегла загальному керівництву організації.* Перевагою такого варіанту є близькість до сфер керівництва підприємства. Найбільш доцільна така структура для невеликих організацій, наприклад малого та середнього бізнесу на початкових етапах його розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби. Проте при такому варіанті можлива небезпека множинної підлеглості суперечливим вказівкам.
3. *Кадрова служба, як штабний орган структурно підлегла вищому керівництву.* Даний варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку організації, коли перший керівник намагається таким чином підняти статус і роль кадрової служби, але ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття служби персоналу, як підрозділу, рівнозначному другому рівню управління.

4. *Служба управління персоналом організаційно включена в керівництво підприємством.* Даний варіант можна розглядати як найтиповіший для достатньо розвинених фірм з виділенням сфери управління персоналом, яка рівнозначна підсистемі управління в ряді решти підсистем управління.

Організаційна структура та чисельність служби персоналу залежать від багатьох **чинників**:

- розміру підприємства;
- масштабів господарської діяльності;
- організаційно-правової форми;
- особливостей законодавства;
- рівня кваліфікації персоналу;
- розвинутості й складності соціальних відносин;
- можливостей вищого керівництва і його ставлення до проблем персоналу.

Система управління персоналом організації складається із таких **функціональних підсистем** (рис. 27).



Рис. 27. Функціональні підсистеми відділу персоналу

У структурі служб відділів управління персоналом в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи: сектори; бюро; групи, функції яких виконують окремі виконавці.

До складу відділів персоналу можуть входити менеджери та інспектори по кадрах, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи та інші спеціалісти. Чисельність працівників, необхідних для виконання всіх робіт з комплектування та обліку персоналу, визначається такими показниками: загальна трудомісткість робіт, розрахована за типовими нормами за рік (квартал), чисельність персоналу в організації і фонд оплати праці на утримання відділу персоналу.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу. Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей.

На рис. 28-31 наведені організаційні структури управління персоналом різних організацій.

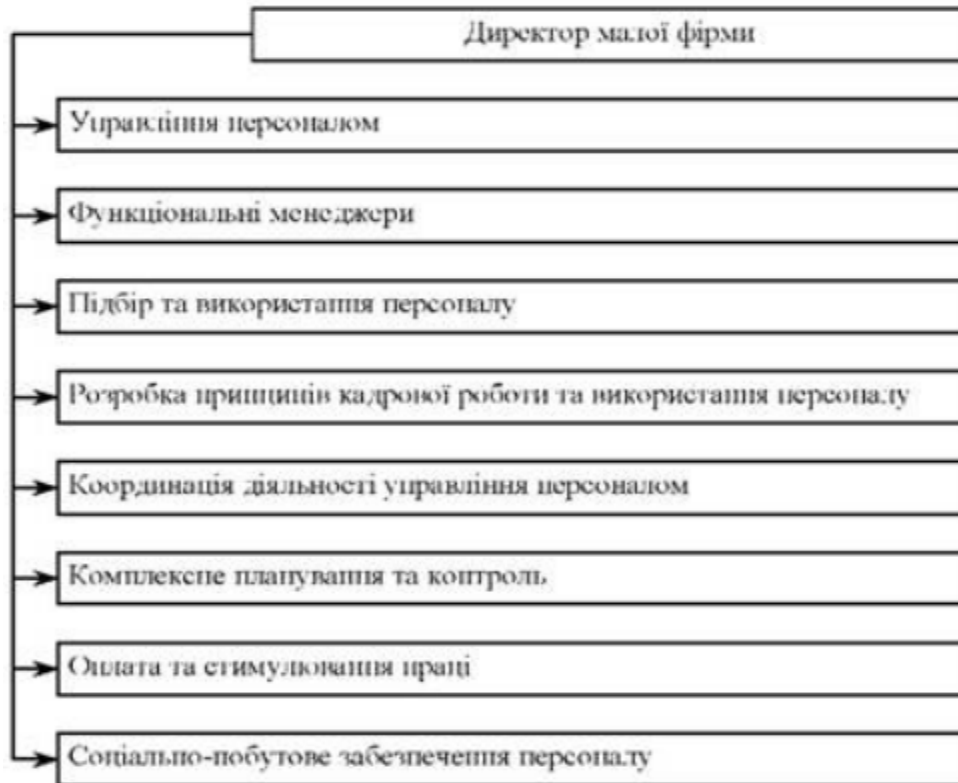


Рис. 28. Організаційна схема управління персоналом малої фірми



Рис. 29. Організаційна схема управління персоналом виробничої фірми



Рис. 30. Організаційна схема управління персоналом комерційної фірми



Рис. 31. Організаційна схема управління персоналом холдингової компанії

ТЕМА 8.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СОЦІОСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1. Організаційне проектування соціотехнічної системи підприємства.
2. Організаційне проектування служби охорони праці і техніки безпеки на підприємстві.
3. Організаційне проектування служби соціального розвитку.
4. Організаційне проектування психологічної служби підприємства.

1. Організаційне проектування соціотехнічної системи підприємства

Соціотехнічні системи (Sociotechnical systems (STS)ч – науковий підхід до проектування трудового процесу у аспекті взаємодії людини і техніко-технологічних чинників праці. Проектування технічних і соціальних умов повинне здійснюватися так, щоб технологічна ефективність і гуманітарні аспекти не суперечили один одному.

Соціотехнічна система утворена наступними підсистемами:

Технічна підсистема включає пристрої, інструменти і технології що перетворюють вхід у вихід, способом який покращує економічну ефективність організації.

Соціальна підсистема включає зайнятих в організації службовців (знання, уміння, настрої, ціннісні установки, відношення до виконуваних функцій), управлінську структуру, систему заохочень.

Якщо аналізувати організацію в ширшому контексті, тоді в якості чинників повинні враховуватися зв'язки організації з довкіллям — підсистема середовища. Остання включає соціальні цінності, соціальні і державні інститути з якими взаємодіє організація, інші організації виступають конкурентами або знаходяться в інших стосунках.

Досягти високої ефективності функціонування організації можливо оптимізуючи її підсистеми і їх взаємодію — гармонізуючи їх роботу.

Інженерно-технічна служба покликана забезпечити:

- надійне та ефективне функціонування номерного і підсобного фонду готелю, об'єктів зовнішнього благоустрою, озеленення та інших приналежних готелю об'єктів;
- оперативний контроль технічного стану та експлуатації готелю, підготовки його до роботи.
- участь у розробці генерального плану розвитку готелю у своїй сфері діяльності, планів реконструкції і утримання готелю;
- забезпечення безперебійної роботи всіх технічних пристроїв та споруд готелю, що перераховані вище;
- визначення потреби в засобах на фінансування необхідних робіт з інженерно-технічного забезпечення готелю;
- взаємодія з державними органами з питань, що належать до компетенції інженерно-технічної служби.

Управління інженерно-технічною службою здійснюється на принципі єдиноначальності. Інженерно-технічну службу очолює головний інженер готелю, який призначається і звільняється з посади генеральним директором готелю.

2. Організаційне проектування служби охорони праці і техніки безпеки на підприємстві

Система управління охороною праці (СУОП) — це сукупність органів управління підприємством, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці. Створення СУОП здійснюється шляхом послідовного визначення мети і об'єкта управління, завдань і заходів щодо охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, складання нормативно-методичної документації. Головна мета управління охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму і профзахворюванням.

Система управління охороною праці (СУОП) - це сукупність управлінських дій, що направлені на підвищення ефективності діяльності з метою забезпечення безпечних і нешкідливих умов для здоров'я умов праці. При створенні СУОП повинні бути чітко визначені:

- мета і об'єкт управління,
- завдання і заходи щодо охорони праці,
- функції і методи управління охороною праці,
- організаційна структура управління охороною праці,
- склад нормативно-методичної документації.

Головною метою управління охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, попередження травматизму і профзахворювань. В спрощеному вигляді СУОП представляє собою сукупність суб'єкта та об'єкта управління.

Суб'єктом управління в СУОП на підприємстві в цілому є керівник, а в цехах, на виробничих дільницях і в службах - керівники відповідних структурних підрозділів.

Об'єктом управління в СУОП є діяльність підрозділів та служб підприємства по забезпеченню безпечних і нешкідливих умов праці на робочих місцях.

До основних функцій управління охороною праці належать:

- прогнозування і планування робіт, їх фінансування;
- організація та координація робіт;
- облік показників стану умов і безпеки праці;
- аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці;
- контроль за функціонуванням СУОП;
- стимулювання роботи по вдосконавленню охорони праці.

Основні завдання управління охороною праці:

- навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда питань охорони праці;
- забезпечення безпечності технологічних процесів, виробничого устаткування, будівель і споруд; нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- організація лікувально-профілактичного обслуговування;

- професійний добір працівників з окремих професій;
- удосконалення нормативної бази з питань охорони праці.

Загальна структурна схема СУОП підприємства представлена на рис. 32.

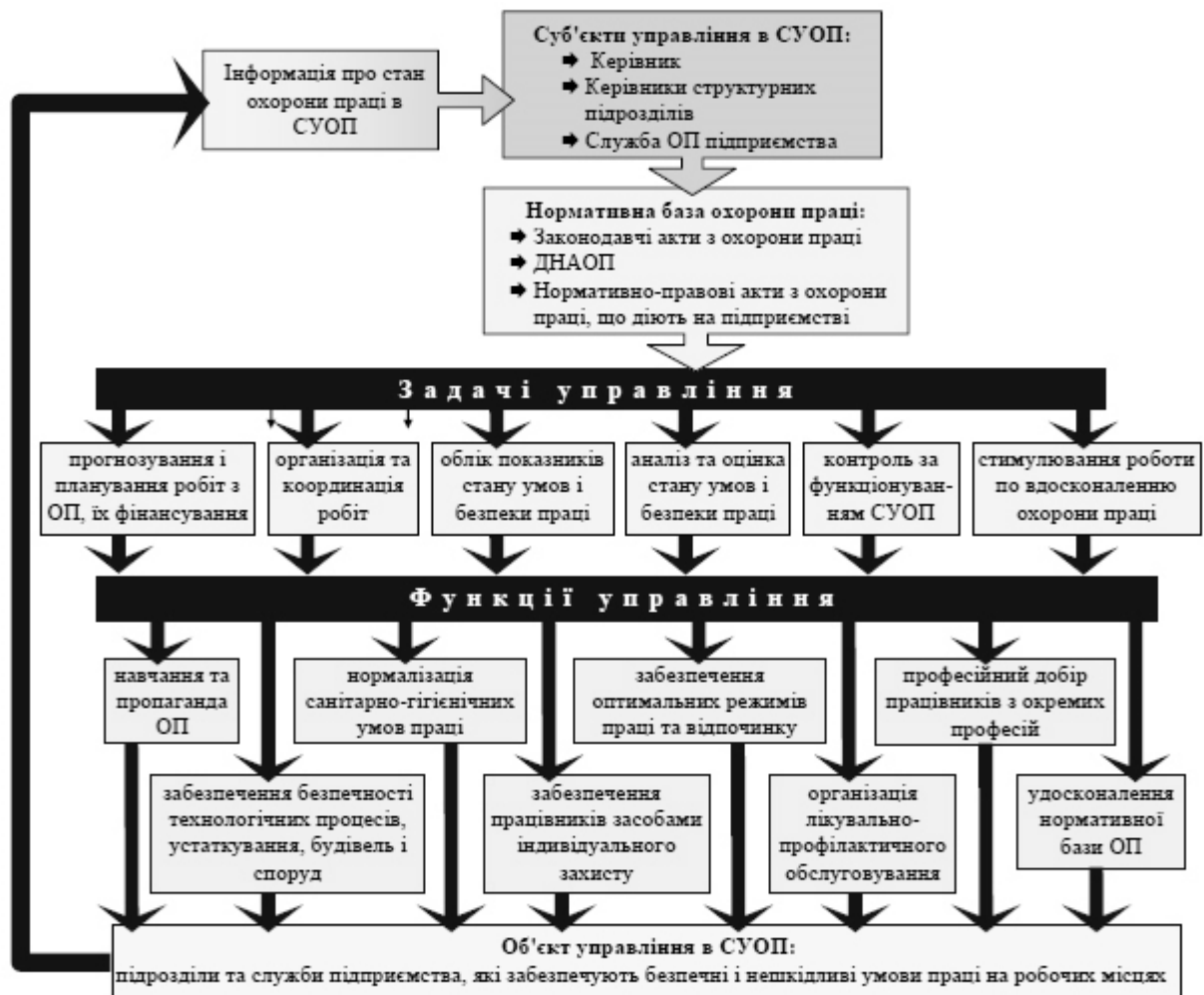


Рис. 32. Структура системи управління охороною праці на підприємстві

3. Організаційне проектування служби соціального розвитку.

Служба соціального розвитку являє собою функціональний структурний підрозділ підприємства, призначений для виявлення й використання соціальних резервів виробництва, організації роботи із соціального управління. Організаційно така служба оформлена по-різному, залежно від розмірів і соціального потенціалу підприємства, його відомчої належності, сукупності регіональних і місцевих соціальних умов. Найпоширеніший тип служби — заводська лабораторія соціологічних досліджень (майже половина всіх служб). Такі служби зазвичай складаються із 1—5 чоловік, більшість із них — соціологи (близько 80 %) та психологи. Основна їхня частина працює в машинобудуванні (35 %), в електронній промисловості і приладобудуванні (26 %).

На великих підприємствах соціологічна служба складається з декількох рівнів, кожний із яких вирішує свої завдання. Перший рівень утворює відділ соціального розвитку і планування з трьома підрозділами: бюро соціального планування, бюро соціологічних досліджень і бюро стабілізації кадрів. їхнім завданням є розробка

соціального розвитку колективу об'єднання в цілому, координаційне керівництво соціологічними групами в підрозділах.

На другому рівні працюють соціологічні групи на заводах, що входять до складу виробничого об'єднання. Вони вирішують завдання соціального розвитку у своїх колективах, проводять мікродослідження та консультивання працівників.

Третій рівень складають суспільний актив і спеціально підготовлений штат в особі помічників начальників цехів з кадрів, майстрів і бригадирів, інженерів-організаторів. Їхнім завданням є забезпечення реалізації планів соціального розвитку в первинних трудових колективах.

Завданням служби соціального розвитку є здійснення комплексу соціального управління, координація діяльності інших служб з опорою на соціологічну інформацію про соціально-трудова процеси у колективі.

У діяльності служб соціального розвитку зазвичай розрізняють чотири основних функції.

1. *Планово-прогностична (або соціального розвитку) функція* полягає в розробці, організаційно-методичному забезпеченні та контролі за результатами виконання планів соціального розвитку трудових колективів.

2. *Інформаційно-дослідницька і соціально-інженерна функції* полягають у вирішенні соціальної проблеми на основі комплексного вивчення соціальної інформації.

3. *Функція обліку соціального чинника в техніко-економічній політиці підприємства.* Її суть полягає в оцінці соціальних наслідків від упровадження запланованих заходів і нововведень. Мова йде про необхідність передбачення змін в умовах і змісті праці, у ставленні до роботи, у структурі інтересів людей в разі переходу на випуск нової продукції, зміни технологій, реконструкції виробництва, зміни форм власності на засоби виробництва та ін.

4. *Функція соціологічної освіти на підприємстві* реалізується через організацію навчання керівників і фахівців основам промислової соціології і психології, масову пропаганду соціологічних знань у колективах і регулярне інформування колективу про хід рішення соціальних проблем.

Перспективи розвитку соціологічних служб на підприємствах пов'язані зі створенням синтезу соціологічної і кадрової служб, що надасть роботі з персоналом науково обґрунтованого характеру, а соціологічним дослідженням — конкретне місце в структурі функцій підприємства.

4. Організаційне проектування психологічної служби підприємства

Потребу у кваліфікованій психологічній допомозі відчувають представники всіх професій та всіх вікових категорій. Психологічні служби або посади практичного психолога з'являються в різних сферах соціальної практики (освіта, промисловість, Збройні сили, міліція, пенітенціарна система, політика, торгівля, реклама, спорт тощо).

Незважаючи на те, що основні види та напрямки діяльності практичного психолога є загальними, все ж таки спостерігається специфікація завдань та методів його роботи в різних сферах.

Сьогодні діяльність психологічної служби підприємства чи організації ґрунтується на фундаментальних та експериментальних розробках в практичній психології економіки і бізнесу.

Її **основні завдання** стосуються, насамперед, роботи з персоналом організацій у таких напрямках: психолого-просвітницька діяльність; діагностика діяльності організації; експертиза; розробка і здійснення впливів на окремих працівників та колектив у цілому; консультування з питань управління, з міжособистісних та особистісних проблем працівників; створення інформаційного забезпечення (розробка документів, методичного забезпечення заходів, які проводить психолог).

Вагому роль психолог відіграє і в організації та проведенні рекламних заходів установи.

Основними функціями цієї галузі практичної психології є:

- психологічне забезпечення процесів управління, рекламної діяльності, ведення переговорів;
- створення умов комунікаційних процесів (обміну інформації) на ринку товарів та послуг;
- вивчення психологічних аспектів приватизації та постприватизації;
- розробка проблем охорони і наукової організації праці;
- аналіз трудової діяльності;
- участь у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та його кадрової політики.

Психологічна служба підприємства повинна функціонувати на трьох рівнях:

- на рівні основного колективу (на цьому рівні вона повинна розв'язувати проблеми, які стосуються функціонування колективу промислового підприємства в цілому: побудова і реалізація планів соціального розвитку колективу, стабілізація кадрів, удосконалення структури та методів управління);
- на рівні вторинного і первинного колективу (на цьому рівні розв'язуються такі проблеми: дослідження і оптимізація соціально-психологічного клімату, питання, пов'язані з новими формами організації праці в умовах динамічної економічної системи);
- на рівні окремої особистості (на цьому рівні розв'язуються задачі, пов'язані з організацією робочого місця, з оптимізацією психофізіологічного стану, з різноманітними психологічними проблемами окремих працівників в колективі).

Практичний психолог у такій організації здійснює свою роботу в кількох напрямках (див. рис 33):



Рис. 33. Об'єкти діяльності психолога на підприємстві

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1. Малі підприємства та їх система управління.
2. Типи організаційних структур малого підприємства.

1. Малі підприємства та їх система управління

Малі підприємства досить специфічний об'єкт управління. В умовах переходу до ринкових відносин в Україні було визначено три *шляхи становлення малих підприємств*:

- у процесі приватизації державних підприємств;
- у процесі демонополізації, роздрібнення державних підприємств;
- створення нових МП.

У перехідний період найреальнішим і найперспективнішим є третій шлях становлення приватного підприємництва.

За наявності інтелектуальної власності в статутному фонді створюваного підприємства державні органи реєстрації вимагають у засновників документ про проведення аудиторської перевірки стосовно наявності та розміру такої власності.

До особливостей малих підприємств відносять:

- невеликий масштаб діяльності,
- мобільність,
- відносно невеликий середньостатистичний термін існування,
- слабка стійкість щодо впливу зовнішнього середовища,
- відносно висока ступінь ризику.

Одним із *чинників, які визначають життєздатність малих підприємств*, є певним чином організоване управління ними, яке повинно базуватися на сучасних досягненнях науки управління:

1) при формуванні системи управління малими підприємствами потрібно здійснювати їх класифікацію за такими ознаками: тип економічного зростання, сектор економіки, характер ринку, галузева належність, ступінь самостійності функціонування на ринку, форма власності, ступінь підпорядкованості великим підприємствам;

2) характерною ознакою системи управління малими підприємствами є її здатність до швидкої адаптації відповідно до вимог зовнішнього середовища;

3) малі підприємства відносяться до такого класу моделей організації, якому характерний підприємницький стиль діяльності, в основу якого покладено концепцію підприємницького управління;

4) основні фактори, які впливають на становлення системи управління малими підприємствами в сучасних умовах господарювання є: тип підприємства, сфера діяльності, цілі бізнесу, внутрішній потенціал підприємства, стан ринкової кон'юнктури, забезпеченість управлінським персоналом;

5) для більш глибокого розуміння специфічних особливостей системи управління малим підприємством слід використовувати поняття «підприємницький потенціал керівника»;

6) раціональна структура управління малими підприємствами повинна передбачати чіткий розподіл всіх функцій управління між відповідними ланками;

мінімальну кількість ланок управління; дотримання норм керованості; мінімальну кількість джерел кожної ланки управління;

7) мале підприємство зосереджене на випуску вузькоспеціалізованої продукції, використовуючи стратегію фокусування, може зосередити свою діяльність на певному регіональному ринку, на поставці продукції великим підприємствам, на пропозиції унікального товару.

Системам управління малих підприємств характерні:

- гнучка організаційна структура,
- тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями,
- перевага горизонтальних зв'язків,
- мінімальне використання формальних правил і процедур,
- готовність до змін,
- групова динаміка,
- самоконтроль і контроль з боку колег.

2. Типи організаційних структур малого підприємства

Управління передбачає ведення підприємства до поставленої мети та використання його ресурсів найкращим чином. Прийнято вважати, що не існує ідеальної моделі управління, оскільки кожне підприємство унікальне. Тому фірми знаходяться в процесі постійного пошуку своєї власної моделі управління.

Сучасна система управління на малому підприємстві повинна бути, перш за все, проста і гнучкою. Головним її критерієм має бути забезпечення ефективності роботи підприємства і його конкурентоздатності. На малих підприємствах без дотримання цих умов важко взагалі розраховувати на успіх.

Організація управління малим підприємством передбачає вирішення таких питань, як створення структури підприємства та розподіл повноважень.

Організаційна структура малого підприємства - це засіб для досягнення поставлених цілей і завдань. Робота над створенням організаційної структури повинна починатися з визначення цілей і стратегії підприємства. Структура слід за стратегією, визначається нею, отже, структура змінюється тоді, коли міняється стратегія.

Для малого бізнесу найбільш простий є структура фірми, що знаходиться в одноосібному володінні. Управління такою фірмою зазвичай бере на себе власник, на якого лягає також вся відповідальність і ризик підприємництва. Глава фірми в такому випадку нерідко сам займається бухгалтерським обліком, збутом і постачанням, цінами і рекламою. При цьому багато що залежить від його цілеспрямованості та працездатності.

Таким чином, ***головною вимогою до управління малим підприємством*** в умовах ринку є забезпечення його гнучкості та пристосованості до мінливих умов господарювання.

ОСУ дає змогу керівнику ефективно розподіляти обов'язки між персоналом підприємства, а також інші функції, виконання яких забезпечує реалізацію конкурентної стратегії. Формування ОСУ відповідно до цілей конкурентної стратегії є основним завданням, яке повинно бути вирішене на стадії розроблення стратегії.

Виділяють кілька типів ОСУ, які характеризуються різними перевагами та недоліками і можуть бути використані для різних форм (способів) організації діяльності малого підприємства.

Зокрема виділяють такі ОСУ:

- проста,
- функціональна,
- ОСУ на основі географічного принципу та ін.

Проста організаційна структура управління малим підприємством. Реалізації конкурентної стратегії мікропідприємства (дрібний сімейний бізнес чи підприємства, де кількість працівників менше десяти) обмежена вибором простої ОСУ.

Функціональна організаційна структура управління малим підприємством. Реалізація конкурентної стратегії малими підприємствами, що випускають один вид продукції, відбувається здебільшого в умовах функціональної ОСУ. Виділення в ОСУ функціональних рівнів забезпечує чітке визначення обов'язків керівника та працівників конкретних відділів (маркетинг, виробництво, облік, фінанси, дослідження та розробки), що є перевагою порівняно з простою ОСУ мікропідприємств.

Організаційна структура управління малим підприємством на основі географічного принципу. В умовах розширення виробництва та появи нових ринків збуту продукції малого підприємства впровадження конкурентної стратегії при функціональній ОСУ є неефективним, тому необхідні стратегічні зміни, зокрема формування ОСУ за географічним принципом.

Вибір організаційної структури управління малим підприємством пов'язаний з пошуком компромісу між високим рівнем динамізму і диференціацією ринку (продукту), а також високим рівнем функціонального динамізму та синергією. Використовуючи ці дві змінні, вибирають оптимальну ОСУ.

Процес вибору чи зміни ОСУ в процесі реалізації конкурентної стратегії малого підприємства доцільно проводити за такою послідовністю:

- визначення завдань та функцій, що використовуються і мають критичне значення для стратегії;
- встановлення зв'язку між стратегічними завданнями і функціями;
- формування підрозділів, на які буде покладена відповідальність за виконання стратегічних завдань;
- визначення рівня їх підпорядкованості вищому рівню управління та форма участі у розробленні конкурентної стратегії;
- встановлення організаційно-комунікативних зв'язків вищого керівництва і керівників підрозділів.

Будь-яка ОСУ характеризується певними перевагами і недоліками, оскільки ідеального способу організації управління малим підприємством не існує. Обґрунтований вибір ОСУ є певною мірою запорукою успіху вдалої реалізації конкурентної стратегії малого підприємства.

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1. Концепція створення багатопрофільних підприємств.
2. Організаційна структура багатопрофільного підприємства.

1. Концепція створення багатопрофільних підприємств

У процесі трансформації підприємств виникла така організаційна форма управління, як багатопрофільне підприємство.

Багатопрофільне підприємство являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою. Їх призначення – виробництво та реалізація продукції (послуг), на які є попит з боку користувачів.

Багатопрофільне підприємство може містити різні види структур: виробничу, економічну, технологічну, торговельну, інформаційну, структуру апарату управління.

Орієнтовну структуру багатопрофільного підприємства, що виробляє однорідну продукцію, наведено на рис. 34.

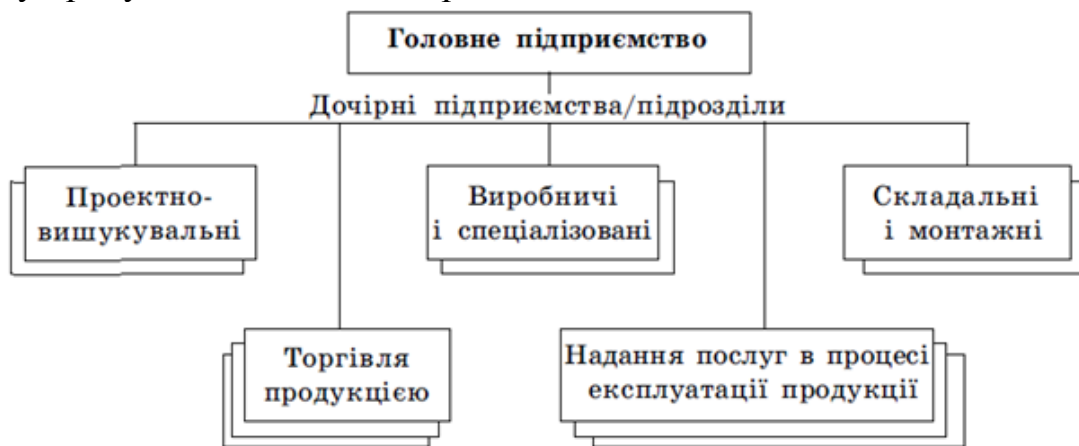


Рис. 34. Орієнтовна структура багатопрофільного підприємства.

Виробнича структура – це та частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, ділянок тощо. Між елементами структури існують певні відносини, які регламентуються процесами виконання таких фаз:

- створення нової продукції (дослідження, конструювання, виготовлення тощо);
- придбання ресурсів для виготовлення продукції;
- переробка ресурсів в кінцеву продукцію згідно з технологією;
- реалізація продукції (реклама, ціноутворення, продаж тощо).

Технологічна структура призначена для з'єднання засобів і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиному виробничому процесі. Відносини елементів технологічної та виробничої структур породжують технологічні зв'язки.

Соціальна структура характеризує склад працівників апарату, їх розподіл за професійно-кваліфікаційним рівнем, освітою, інтелектом тощо. Соціальна структура формується людьми та міжособистісними, міжгруповими відносинами.

Економічна структура базується на певних поняттях діяльності, а її елементи являють собою економічні показники, що зафіксовані в документах, нормативах тощо. Процес їхньої обробки та використання складає документообіг.

Структуру концептуальних складових економічної стратегії багатoproфільних підприємств в сучасних ринкових умовах України відображено структурно-логічною схемою (рис. 35).

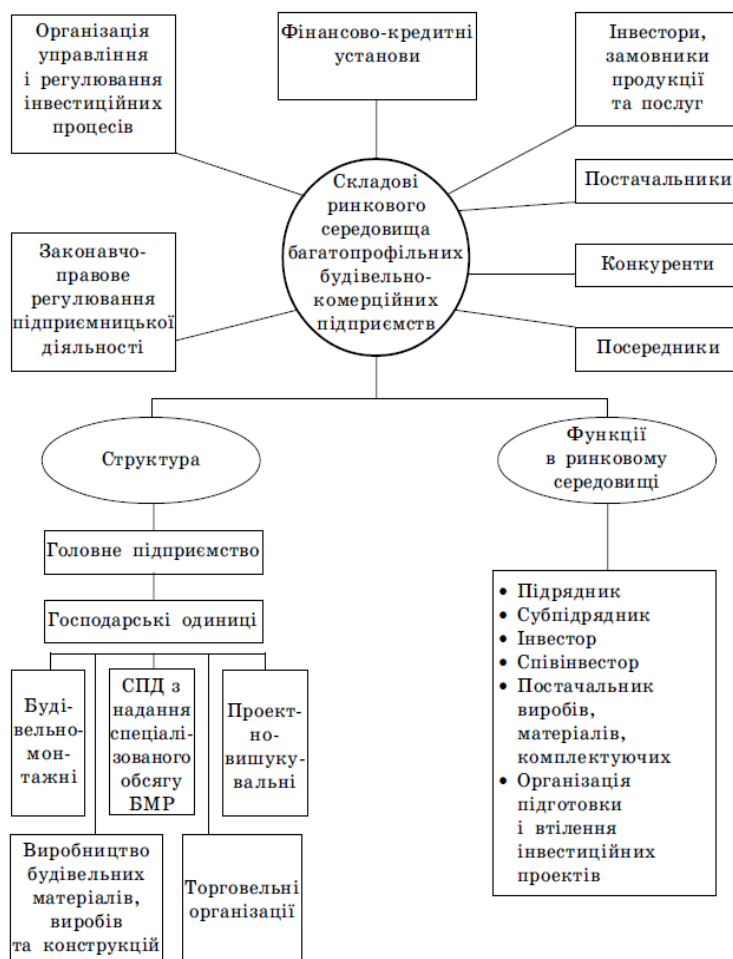


Рис. 35. Багатoproфільні підприємства в ринковому середовищі.

2. Організаційна структура багатoproфільного підприємства

Організаційна структура управління багатoproфільного підприємства виступає як єдність виробничої, технологічної, економічної, інформаційної та соціальної структур (рис. 36).



Рис. 36. Блок-схема технології формування організаційної структури управління

Роль організаційної структури управління багатoproфільним підприємством полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка б суттєво спростила управління та підвищила його надійність. Організаційна сукупність зв'язків формує відносини, що відображають можливі та необхідні обміни (матеріальні, інформаційні) між різними видами структур. Залежно від конкретної ситуації природа зв'язків може бути різною — матеріальні потоки, постачання готової продукції, обмін інформацією, потоки управлінських дій (у структурі апарату).

Орієнтовну організаційну структуру багатoproфільного підприємства наведено на рис. 37.

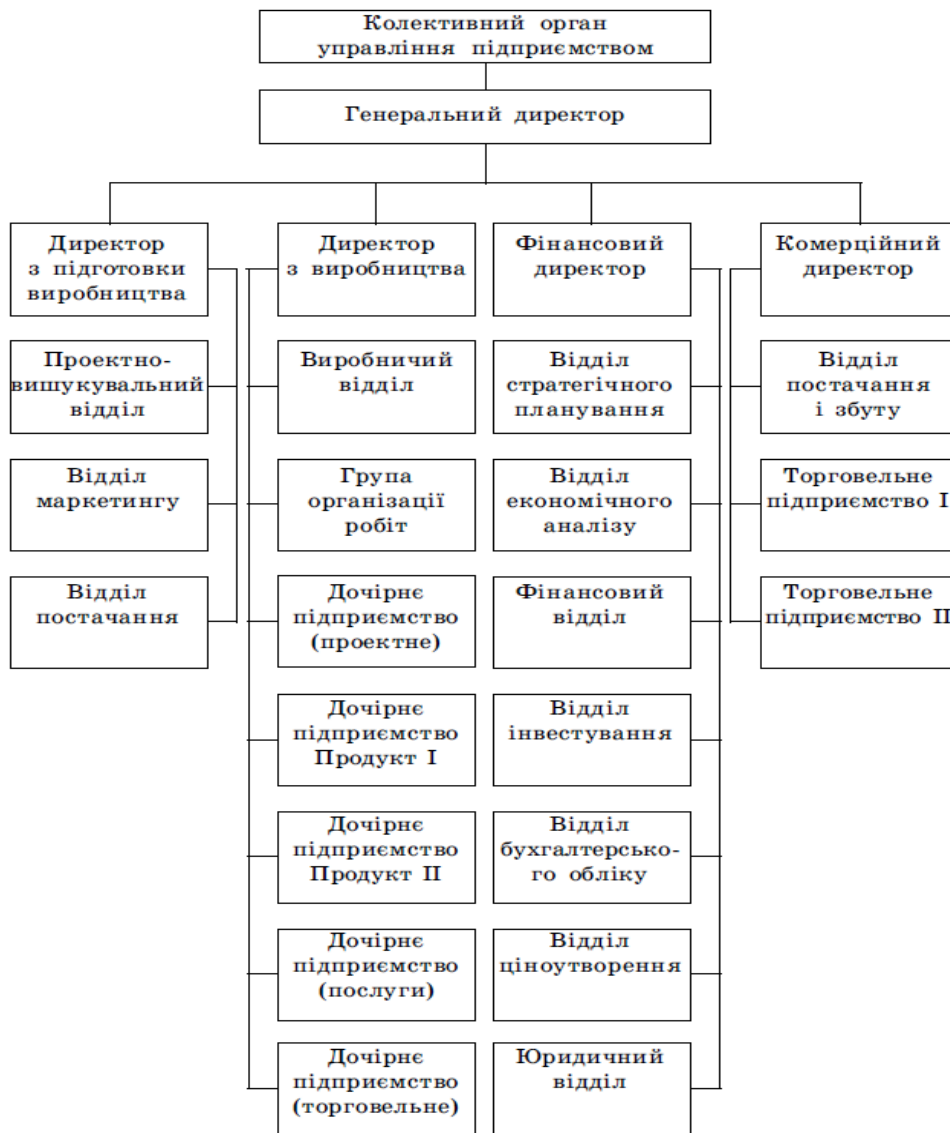


Рис. 37. Організаційна структура багатoproфільного підприємства.

ТЕМА № 11. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Сутність і еволюція мережевих організацій.
2. Характер зв'язків у мережевій організації.

1. Сутність і еволюція мережевих організацій

Протягом останніх десятиріч організації у всьому світі відповіли на зростання конкуренції в глобальному масштабі відходом від централізовано координованої, багаторівневої ієрархії та рухом до різноманітних більш гнучких структур. Замість послідовності команд ієрархія перетворюється на ланцюжок замовлень на постачання продукції та розвиток взаємовідносин з іншими фірмами. Формування внутрішніх ринкових відносин в надрах суб'єкта підприємницької діяльності породило новий тип структур — мережеві організації.

Мережі – низка фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів.

Мережева структура – форма, що найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам оточуючого середовища. Разом з тим відомо, що ефективність цих організацій нерідко знижується через помилки окремих керівників при розробці організаційних структур і в процесі управління ними.

Розвиток мережевої організації відбувався у такий спосіб:

- 1) нові організаційні форми виникали у відповідь на необхідність врахувати недоліки старих організаційних форм;
- 2) по мірі накопичення змін в оточуючому середовищі існуючі організаційні форми все менш відповідали новим вимогам;
- 3) керівники знаходили більш ефективні форми розподілу ресурсів та їх використання.

Рух до мережевої форми почався у 80-х роках ХХ ст., коли міжнародна конкуренція та швидкі технологічні зміни спонукали до масового реконструювання організаційних форм управління в усіх галузях. У рамках загальної тенденції до дезінтеграції керівники експериментували з різними організаційними структурами.

По-перше, замість використання оперативних календарних планів та передачі інформації про ціни для координації діяльності внутрішніх підрозділів вони звернулися до контрактної форми взаємовідносин та інших угод для поєднання зовнішніх компонентів у різні типи мережевих структур. Як показано на рис. 38, деякі мережі об'єднують постачальників, виробників і реалізаторів продукції на основі довгострокових стабільних відносин. Інші мережі набагато динамічніші, компоненти у вартісному ланцюгу об'єднуються контрактним способом в інтересах реалізації проекту чи реалізації продукції, а потім роз'єднуються, щоб стати частиною нового вартісного ланцюга наступного підприємницького проекту. Оскільки будь-які функції реалізуються на контрактній основі, то можна легко замінити постачальників, внаслідок чого у компанії з мережевою структурою знижуються витрати.

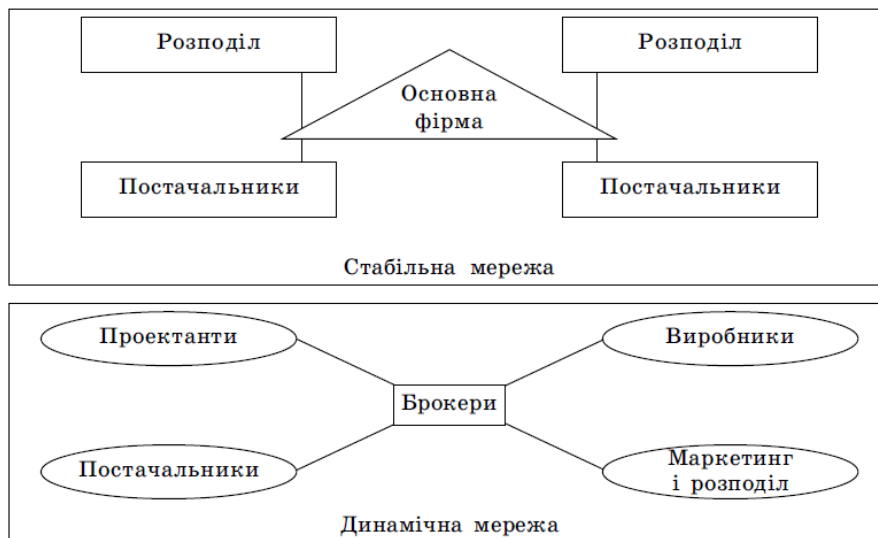


Рис. 38. Модель мережевої організації

По-друге, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, ніж на адміністративні форми управління. Проте ці механізми — не просто доступні взаємовідносини з незалежними господарюючими суб'єктами. Різні суб'єкти мережі усвідомлюють свою незалежність і готові ділитися інформацією, кооперуватися, надавати продукцію, щоб утримувати власне місце у вартісному ланцюгу.

По-третє, хоча мережі підрядників ще не стали типовим явищем, велика кількість нещодавно створених мереж передбачає більш дійову та зацікавлену роль її учасників. Як показав досвід, така добровільна активна поведінка не тільки поліпшує кінцеві результати, але й сприяє виконанню контрактних зобов'язань.

По-четверте, в усе зростаючій низці галузей, включаючи комп'ютерну, напівпровідникову та інші, мережеві структури являють собою об'єднання організацій, що засноване на кооперації та взаємному володінні акціями учасниками — виробниками, постачальниками, торговельними та фінансовими компаніями.

Хоча мережеві організації мають риси, що відрізняють їх від інших організаційних форм, стабільні, динамічні і внутрішні мережі містять елементи попередніх організаційних структур як базових складових нових форм управління.

Результатом цих змін є стабільна мережева організація, в якій фірма-ядро об'єднується з обмеженою кількістю ретельно обраних партнерів-учасників мережі.

Разом з цим велика матрична багатонаціональна корпорація, що складається з різних проектних, виробничих та торговельних одиниць, може вирішити замінити централізоване ціноутворення відносинами купівлі-продажу між своїми підрозділами, результатом чого стане тип мережевої організації, що фактично являє собою внутрішній ринок, на якому в перспективі складатимуться ціни за ринковими законами.

Таким чином, *мережева організація містить елементи* спеціалізації функціональної форми, автономність дивізіональної структури і можливість маневрування ресурсами матричної організації.

Далі наведено детальніші характеристики кожного виду мережевої організації (табл. 3).

Таблиця 3

Основні характеристики мережевих організацій

Тип мережевої структури	Особливості мережевої організаційної форми	Недоліки, пов'язані з розширенням мережевої структури	Недоліки, пов'язані з модифікацією мережевої структури
Стабільна	Велика фірма-ядро, яка створює ринково-орієнтовані зв'язки з обмеженим потоком інформації вгору і вниз	Надмірне використання постачальника або продавця може призвести до нездорової залежності від фірми-ядра	Великі надії, що покладаються на кооперацію, можуть обмежити творчість партнерів
Внутрішня	Спільне володіння, розподіл ресурсів по ланцюгу цінностей в використанні ринкових механізмів	Фірма може розширити володіння активами за межі можливостей внутрішнього ринку і механізмів оцінки результатів діяльності	Виконавчі особи для управління внутрішніми операціями замість пливучих стимулів використовують командні методи управління
Динамічна	Незалежні суб'єкти формують тимчасові спілки з великої кількості потенційних партнерів, які знаходяться повздовж вартісного ланцюга	Експертиза може виявитися занадто вузькою і зиск від вартісного ланцюга може мати інша організаційна форма управління	Необхідність запобігання опору партнерів. Обмежене спілкування з партнерами на різних ієрархічних рівнях

Стабільна мережева організаційна структура призначена для обслуговування передбачуваного ринку шляхом залучення спеціалізованих ресурсів відповідно до заданих продуктивним ланцюжком цінностей. Проте замість єдиної вертикально інтегрованої організації стабільна мережева структура заміщує низку суб'єктів, кожен з яких тісно пов'язаний з фірмою-ядром конкретними угодами. Кожний суб'єкт підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів поза мережею.

Логіка **внутрішньої мережевої структури**, або внутрішнього ринку, потребує створення ринкової економіки всередині фірми. У ній організаційні одиниці продають і купують товари і послуги один в одного за цінами, що встановилися на відкритому ринку. Зрозуміло, що в разі враховування внутрішніх операцій ринкових цін різні мережі повинні мати постійну можливість оцінювати якість товарів та їхні ціни шляхом купівлі-продажу поза фірмою. Мета внутрішньої мережі, як і її попередника – матричної форми, – отримати конкурентні переваги шляхом надання широкої підприємницької свободи з налаштуванням на кінцевий результат. Але, як і матрична структура, внутрішня мережева структура може бути пошкоджена чинниками, що переобтяжують її ринкові механізми, та модифікаціями, які ведуть до розбалансованості відносин між покупцями та продавцями. Внутрішні мережі можуть стикатися з великими труднощами через надмірне розширення, а також через невірно зорієнтовану модифікацію.

Динамічна мережева структура пов'язана з дивізіональною формою організації, що робить наголос на адаптивність шляхом націлювання незалежних підрозділів на окремі, але пов'язані між собою ринки. Централізована оцінка результатів і місцева оперативна автономія поєднуються з динамічною мережею,

де незалежні СПД об'єднуються для одноразового виробництва товару або послуг. Для досягнення повної реалізації потенціалу динамічної мережевої структури необхідна велика кількість фірм (або підрозділів фірм), які б діяли в напрямку вартісної мережі та були готові об'єднатися для виконання певного завдання, а потім роз'єднатися, щоб стати частиною іншого тимчасового об'єднання.

2. Характер зв'язків у мережевій організації

Можливість того, що СПД, які впроваджують мережеві структури, підвищать свою здатність до самооновлення, витікає з двох відмітних властивостей мережевої форми: характеру взаємозв'язків між компонентами та добровільності ринкових механізмів і відносин.

Навіть у випадках, коли компоненти мережевої структури є спільною власністю, структура організації має ринковий характер. На характер взаємозв'язків впливають чітко визначені, цілеспрямовані та структуровані контракти замість заздалегідь встановлених внутрішніх правил, процедур і рутинних інструкцій.

Ринкові зв'язки структуруються адекватно умовам функціонування організації. У мережевих структурах вони не гарантують, що завжди будуть ефективними для кожної із сторін, але спонукають сторони до рівності, що полягає в орієнтуванні на певні точно виміряні результати. Проте це не вимагає необхідності складних, юридично оформлених або занадто формальних контрактів. Контракт може бути дуже простим, обумовлюючи лише час і вартість. На початку розроблення кожного значного контракту визначаються та розподіляються обов'язки між партнерами, створюється механізм ефективних робочих відносин та вирішення проблемних питань і суперечок.

Найважливішим є те, що відносини в мережевій структурі не нав'язуються партнерам якоюсь однією стороною: *головний позитив*, наявний в мережевій структурі, — це відносини добровільності. Позитивні риси мережевої організації можуть допомогти керівникам в адаптації до нового середовища відповідно до принципів кожної фірми. Будь-які зміни, що обмежують добровільність, стають потенційною загрозою для ефективності всієї мережевої структури.

Організації, особливо великі та складні, зазнають труднощів у процесі пристосовування до змін в навколишньому середовищі. Адаптація до змін на ринку та в технології не можлива без розгляду напрямів перебудови системи, без впровадження організаційних заходів, що забезпечують стабільність діяльності в нових умовах.

За своєю природою *мережеві організації* завжди знаходяться у процесі оновлення, а їх основні елементи — в стані коригування відповідно до ринкових вимог, технологій та інших чинників навколишнього середовища.

ТЕМА 12.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління.
2. Показники оцінки ефективності організаційних структур управління.

1. Способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління

Дослідження організаційної структури підприємства – це процес визначення її параметрів, закономірностей функціонування і розвитку з метою її вдосконалення.

Аналіз організаційної структури з позицій процесу реалізації прийнятих планів (стандартів) спрямований на одержання відповіді на два наступних питання. Перше: якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти чи заважати реалізації обраних планів (стандартів)? Друге: на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладене розв'язання визначених завдань у процесі здійснення прийнятих планів (стандартів)?

Для вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення проводиться оцінка ефективності організаційних систем.

Оцінка ефективності організаційних структур управління є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів або планових заходів, які розроблюються.

Для проведення дослідження організаційної структури управління підприємством виділяють *способи оцінки й аналізу діючих структур* і встановлення на цих засадах напрямків їх удосконалення. Джерелами отримання інформації для оцінки та аналізу є структура управління підприємствами, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, штатний розклад підрозділів, основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, результати опитування працівників, нормативно-довідкові матеріали, накази і розпорядження керівництва, матеріали із зарубіжного досвіду тощо.

Класифікація можливих способів оцінки організаційних структур управління показана на рис. 39.

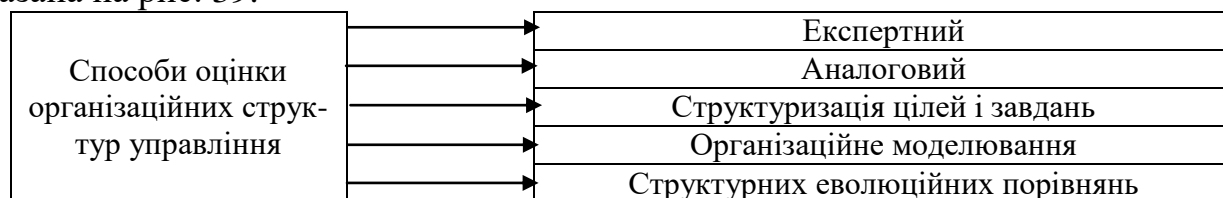


Рис 39. Класифікація способів оцінки організаційних структур управління підприємством

1. *Експертний спосіб*, сутність якого полягає в попередньому дослідженні діючої організаційної структури управління, виявлення її недоліків та характерних особливостей. Для цього проводиться діагностичне дослідження системи менеджменту з метою вивчення її стану на основі порівняння фактичних значень відповідних показників із нормативними.
2. *Спосіб аналогій*, який полягає у використанні при удосконаленні організації

менеджменту елементів організаційних структур і форм, що виправдали себе на практиці в інших підприємствах. Найчастіше це буває, коли вони подібні за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Метод аналогій передбачає розробку та використання стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, складу функцій управління, розрахункових форм для визначення чисельності управлінських працівників.

3. **Спосіб структуризації цілей і завдань** розглядає організації як багатоцільові системи. Він передбачає структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які стають основою виділення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає можливість встановити структурні підрозділи й зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.
4. **Способи організаційного моделювання** базуються на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. На особливу увагу заслуговує відомий підхід, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт. При цьому виділяються місця, які потребують управлінського впливу, встановлюється характер та періодичність впливів, їх черговість, склад і обсяги інформації, необхідні технічні засоби тощо. На засадах характеристик функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості та ін.) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість в ході виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.
5. Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду побудови й використання організаційних структур управління підприємствами дозволяє застосовувати **спосіб структурних еволюційних порівнянь**, в основу якого доцільно покласти такі положення: оцінку організаційної структури управління варто здійснювати в процесі її розвитку, тобто з урахуванням змін, доповнень, постійних вдосконалень, уточнень тощо; у процесі оцінки треба використовувати всю сукупність відомих способів - експертний, порівнянь та аналогій, структурних завдань та цілей і т.п.; порівняльна модель організаційної структури повинна базуватися, з одного боку, на оцінці відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, з іншого - на очікуванні (прогнозуванні) зміни цілей, завдань та результатів виробничо-господарської діяльності; при формуванні результатів оцінки треба врахувати всю сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їх прогнозовані зміни.

Таким чином, в основу оцінки організаційних структур управління необхідно покласти підхід, який використовує сукупність відомих способів і враховує широке розмаїття факторів внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах еволюційного розвитку.

Основними підходами до визначення ефективності організаційної структури підприємства є цільовий, системний, часовий і багатопараметричний. Їх взаємозв'язок і критерії визначення ефективності зображено на рис. 40.

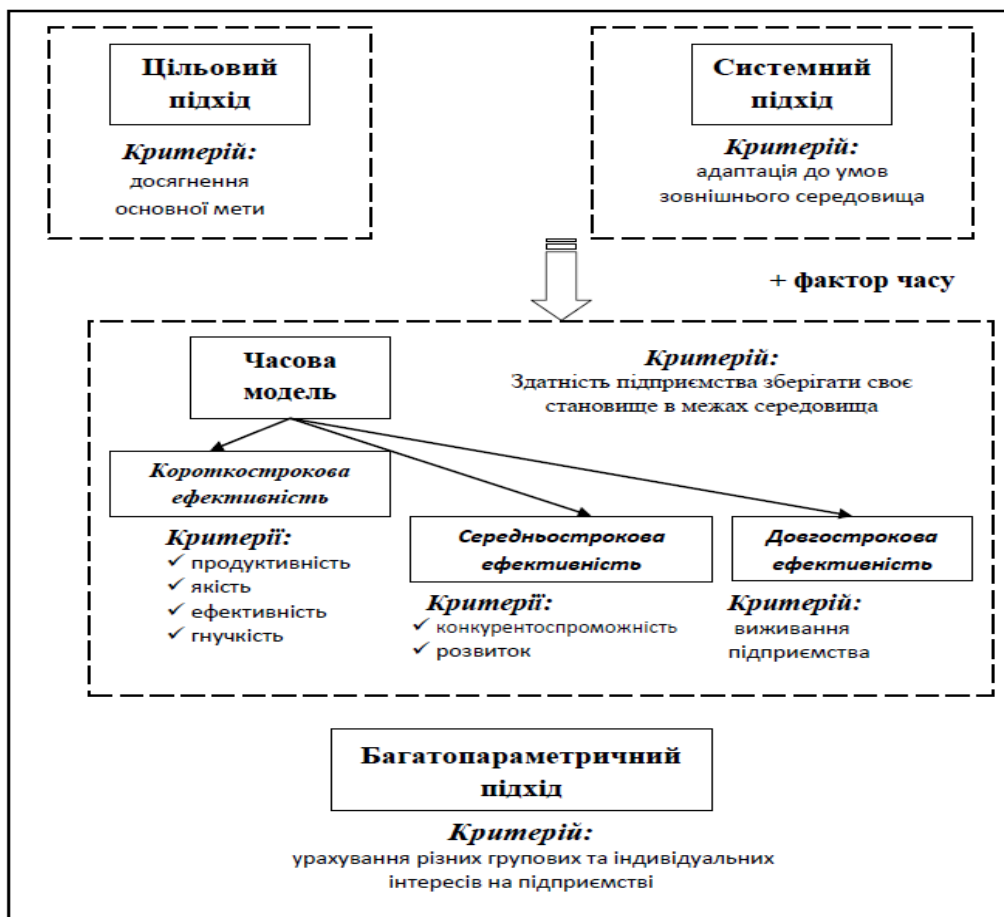


Рис. 40. Класифікація підходів до визначення ефективності організаційної структури підприємства

Цільовий підхід до ефективності є досить привабливим, але пов'язаний із певними проблемами, наприклад, досягнення мети не завжди є легко вимірюваним; підприємства досить часто намагаються досягти декількох цілей, серед яких можуть бути суперечливі за змістом або такі, що гальмують виконання інших завдань.

Часовий підхід – критерієм організаційної ефективності є здатність підприємства зберігати своє становище в межах середовища.

Багатопараметричний підхід визначає організаційну структуру підприємства ефективною тією мірою, якою вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс. Цей підхід зазвичай поєднує цільовий і системний підходи з метою одержання більш достовірного визначення організаційної ефективності.

2. Показники оцінки ефективності організаційних структур управління

Одним із найважливіших кроків процесу дослідження організаційної структури **оцінки її ефективності** є діагностика організаційної структури підприємства.

Діагностика організаційної структури управління підприємством – технологія аналізу стану об'єкта, яка дозволяє: виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти рішення цих проблем з прогнозом можливих результатів. Така діагностика охоплює вивчення організаційної структури підприємства, його штатного розкладу, посадових інструкцій та організаційної документації.

Головним завданням діагностики структури управління підприємством є визначення рівня її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу. Одним з шляхів вирішення цього завдання є розрахунок показника організаційної відокремленості, що є критерієм оптимальності структури управління і розраховується з урахуванням сили зв'язку між завданнями.

Показник організаційної відокремленості розраховується для оцінки перерозподілу завдань в управлінській системі, виходячи з співвідношення:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{z_i} w_{ij}}{\sum_{k=1}^Z w_k}$$

де n – число структурних одиниць в системі управління;

Z_i – кількість зв'язків в i -му підрозділі;

W_{ij} – зважене значення j -тої сили зв'язку в i -му підрозділі;

Z – загальне число зв'язків у системі управління;

W_k – зважене значення k -тої сили зв'язку в системі управління.

Для проведення діагностики структури управління підприємством використовують показники **оцінки ефективності організаційних структур управління**. Такі показники можуть бути розбиті на взаємопов'язані *групи*:

1. Група показників, які характеризують ефективність систем та управління через кінцеві результати діяльності організації та витрати на її управління:

- обсяг (збільшення обсягу випуску продукції);
- прибуток (збільшення прибутку);
- собівартість (зменшення собівартості);
- обсяг капітальних вкладень (економія на капітальних вкладеннях);
- якість продукції тощо.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію системи управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці:

- поточні витрати на утримання апарату управління;
- поточні витрати на експлуатацію технічних засобів;
- поточні витрати на утримання будівель та споруд;
- поточні витрати на підготовку та перепідготовку кадрів управління;
- одноразові витрати на дослідницькі та проектні роботи у сфері створення та одноразові витрати на удосконалення систем управління;
- одноразові витрати на придбання обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні;
- витрати на будівництво.

3. Показники, що можуть бути оцінені як кількісно, так і якісно:

- *продуктивність апарату управління* може визначатися, зокрема, як кількість виробленої організацією кінцевої продукції або обсяг виробленої в процесі управління інформації;
- *економічність апарату управління* – відносні витрати на його функціонування. Для оцінки економічності можна використовувати такі показники, як питома вага витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції,

питома вага управлінських працівників у кількості промислово-виробничого персоналу, вартість виконання одиниці обсягу окремих видів робіт;

- *адаптивність системи управління* визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні умов, що змінюються. Чим ширшим є цей діапазон, тим адаптивнішою вважається система;
 - *гнучкість системи управління* характеризує властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих проблем свої ролі в процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої для даної структури упорядкованості відносин;
 - *оперативність системи управління* прийняття управлінських рішень характеризує своєчасність виявлення управлінських проблем і таку швидкість їх вирішення, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей при збереженні стабільності функціонування;
 - *надійність апарату управління* в цілому характеризується його стабільним функціонуванням, що відповідає поставленим цілям. Якщо вважати якість визначення цілей та постановки проблем достатньою, то надійність апарату управління може досить повно характеризуватися його здатністю забезпечувати виконання завдань в межах встановлених термінів та виділених ресурсів.
4. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть бути використані як нормативні при аналізі ефективності варіантів організаційних структур, що проектуються:
- чітко визначена структура системи управління;
 - рівень централізації функцій управління;
 - прийняті норми керованості;
 - збалансованість розподілу прав та відповідальності;
 - рівень спеціалізації та функціональної замкненості підсистем тощо.

При оцінці ефективності окремих заходів з удосконалення організаційної структури управління допускається використання не пов'язаних в єдину систему окремих показників. Головна вимога до їх вибору – максимальна відповідність кожного показника цільовій орієнтації та повнота відображення досягнутого ефекту.

Для цього при оцінці рівня організаційної структури будь-якого підприємства визначаються наступні показники:

1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління (К_{еф}):

$$K_{ef} = \frac{P_k}{B_y},$$

де P - кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

B_y - витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офіса, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо).

2. Коефіцієнт ланковості (К_л) – ланкою вважаються відділи, бюро, структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління, або їх частини; до ланок також відносять менеджерів, які здійснюють регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів:

$$K_l = \frac{C_{л.ф.}}{C_{л.оп.}},$$

де $C_{л.ф.}$ – фактична кількість наявних ланок на даному підприємстві;

$C_{л.оп.}$ – оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант.

Аналізуючи кількісні дані коефіцієнта ланковості, можна зробити такі висновки:

- якщо коефіцієнт ланковості близький до 1 (зліва чи справа), то кількість ланок на підприємстві, що аналізується, також наближається до оптимальної кількості ланок;
- якщо $K_l < 1$, то це свідчить про те, що на даному підприємстві ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому. Виходячи з цього, необхідно збільшити кількість ланок через поділ великих підрозділів на більш дрібні;
- якщо $K_l > 1$, ситуація прямо протилежна тій, що описана вище, тобто на підприємстві організаційна структура занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільним стане об'єднання певних дрібних ланок у більші, що дозволить коефіцієнту ланковості наблизитись до $1(K_l = 1)$.

3. Коефіцієнт гнучкості організаційної структури (K_2) – відображає здатність працівників організаційної системи замінювати в разі необхідності один одного. Коефіцієнт не перевищує одиниці.

$$K_2 = \frac{Чф}{Чзаг}$$

де $Чф$ – чисельність працівників, що можуть виконувати не лише безпосередні функції, а й суміжні;

$Чзаг$ – чисельність працівників певного підрозділу організаційної структури.

4. Коефіцієнт територіальної концентрації ($K_{т.к.}$):

$$K_{т.к.} = \frac{C_{п.т.}}{S},$$

де $C_{п.т.}$ – кількість підприємств даного типу, які діють в одному регіоні;

S – площа даного регіону.

5. Коефіцієнт централізації управління ($K_ц$):

$$K_ц = \frac{C_т}{C_т + C_м},$$

де $C_т$ – кількість працівників вищого рівня управління;

$C_м$ – кількість працівників середнього рівня управління.

6. Коефіцієнт децентралізації структури ($K_{дс}$) – відображає рівень децентралізації структури управління.

$$K_{дс} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{вл}}$$

де $Ч_{пл}$ – чисельність управлінців первинних ланок;

Чвл – чисельність управлінців вищої ланки управління.

7. Коефіцієнт еластичності структури (Кел) – відтворює зв'язок між організаційною структурою управління та стратегічним розвитком підприємства.

$$K_{ел} = \frac{T_{реор}}{T_{впр}}$$

де Треор – кількість реорганізацій;

Твпр – кількість впроваджених нових стратегій.

8. Коефіцієнт раціональності структури (Кр) – відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом.

$$K_r = \frac{Ч_{фак}}{Ч_{нор}}$$

де Чфак – фактична чисельність управлінців;

Чнор – нормативна чисельність управлінців.

9. Коефіцієнт керованості (Кк) – свідчить про ефективність використання управлінського персоналу.

$$K_k = \frac{N_k}{\Phi_k},$$

де N_k – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки: 6-8 чоловік, в окремих випадках: 10-12, для керівників нижчої ланки: 20-25 чол.);

Φ_k – фактичний рівень керованості на підприємстві.

При значенні $K_k < 1$ на підприємстві відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. $K_k > 1$ свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.

10. Коефіцієнт контролю (Кк) – показує кількість підлеглих на одного керівника, що дає змогу робити висновки щодо раціональності розподілу повноважень та функцій контролю.

$$K_{ос} = \frac{Ч_{сер}}{Ч_{кер}}$$

де $Ч_{сер}$ – середня чисельність працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі;

$Ч_{кер}$ – чисельність керівників певного рівня організаційної структури.

11. Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління (Кз) – характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості ПВП.

$$K_z = \frac{C_y}{C_{ПВП}},$$

де C_y – чисельність апарату управління;

$C_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

12. Коефіцієнт дублювання функцій (Кд):

$$K_d = \frac{C_{ф.п.}}{C_{ф.з.}},$$

де $C_{ф.п.}$ – кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами;

Сф.з. – нормативна кількість робіт.

13. Коефіцієнт оперативності управління (K_o) – характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління.

$$K_o = \frac{\sum_{i=1}^n D \cdot d \cdot R}{\sum_{i=1}^n D \cdot R} ,$$

де D – встановлений термін виконання відповідних документів;

d – питома вага документів певного виду;

K - відставання від прийнятого терміну виконання документів;

n - кількість видів документів.

14. Коефіцієнт ефективності управління (E_y):

$$E_y = \frac{EK_y}{E_e} = \frac{\frac{B_y}{\Phi}}{\frac{Y_{ч.п.}}{Ч_{пвп}}} = \frac{B_y \cdot Ч_{пвп}}{\Phi \cdot Y_{ч.п.}} ,$$

де EK_y – економічність управління;

E_e – ефективність виробництва;

B_y – витрати на управління;

Φ – сукупна вартість основних та оборотних фондів;

$Y_{ч.п.}$ – умовно чиста продукція;

$Ч_{пвп}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

15. Інтегрований показник організаційної структури:

$$K_{int} = 1 - \frac{B_y^1 \cdot П_B}{\Phi_o^1 \cdot \Phi_e^1} ,$$

де B_y^1 – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;

$П_B$ – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;

Φ_o^1 – фондоозброєність (вартість основних і оборотних фондів, що припадає на одного працюючого);

Φ_e^1 – фондівіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних фондів).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / В. П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2010. – 115 с.
2. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник / В. П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2014. – 420 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручн. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Акадам-видав», 2009. – 462 с.
4. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пособ. / Н. Н. Федорова. – М. : ТК Велби, 2010. – 256 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручн. / Ф. І. Хміль. – К. : Акадам-видав, 2011. – 576 с.
6. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : навч. посібн. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2005. – 160 с.

Додаткова література:

7. Богатирьова Л. Д. Основи менеджменту : навч. посібн. / Л. Д. Богатирьова. – Одеса : ОНАЗ, 2008. – 160 с.
8. Виханский О. С. Менеджмент: учебн. / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – 4-е изд., перераб и доп. – М. : Экономист, 2009. – 670 с.
9. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2010. – 326 с.
10. Герасимчук В. Г. Развитие предприятий : диагностика, стратегия, эффективность / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 2010. – 265 с.
11. Єрмошенко М. І. Механізм управління маркетингом / М. І. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №9. – С.73-80.
12. Карлова О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. / О. А. Карлова. – Харків: ХНАМГ, 2009. – 314 с.
13. Коломієць О. А. Теоретичні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства / О. А. Коломієць // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №4. – С. 25-29.
14. Куценко В. М. Маркетинговый менеджмент / В. М. Куценко. – К. : МАУП, 2010. – 276с.
15. Маркетинговый менеджмент / За заг. ред. М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 424 с.
16. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА. – 2007. – 433 с.
17. Немцов В. І. Менеджмент організацій : навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К. : ЕксОб, 2002. – 652 с.
18. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєва, С. І. Чоботар, Д. А. Штефаніч. – К. : Знання, 2008. – 420 с.
19. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
20. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібн. / В. І. Тоцький, В. В. Лавриненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.

Навчальне видання

Данилюк Тетяна Іллівна

Організаційне проектування підприємства

Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку ____.12.2017. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарантітура Times

Ум. друк. арк. 7,6. Зам. №17 Тираж 100 прим.

Друк ПП «Поліграфія»