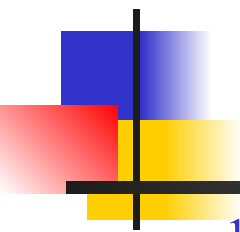
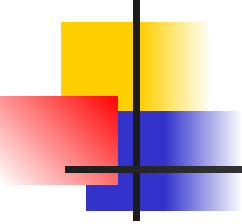


# Тема №2 Структура та управління підприємством

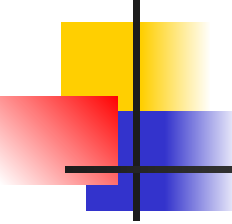
- 
- 
1. Класична теорія організації
  2. Традиційні види організаційних структур
  3. Сучасні підходи до побудови організаційних структур



# 1. Класична теорія організації

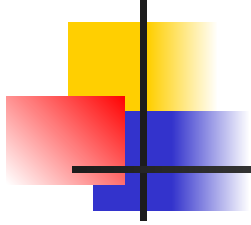
---

Ідеї та концепції, що утворюють класичну теорію організації, розроблялися багатьма вченими і практикаками. До відомих авторів, які зробили основний внесок в розвиток головних розділів класичної теорії відносяться: наукове управління - Ф. В. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Емерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук; власне теорія організації - Х. Файоль, Дж . Д. Лизніть, А. С. Рейлі, Л. Урвік; бюрократична теорія - М. Вебер.



Під **організацією** розуміється розміщення і використання ресурсів організації для досягнення стратегічних цілей компанії.

**Стратегія** («що робити») визначає принципи організації («як робити») . Процес організації веде до створення організаційної структури, яка визначає поділ робочих завдань, а також розміщення і використання ресурсів.



Основні аспекти організаційного процесу: **це поділ організації на підрозділи** відповідно цілям і стратегіям і **взаємини повноважень**, які пов'язують різні рівні управління і забезпечують можливість розподілу і координації задач.

Президент

Вице-президент  
по финансам и  
бухгалтерскому учету

Информационный  
центр

Финансовый  
аналитик

Главный  
бухгалтер

Бухгалтеры

Кассир

Директор по  
человеческим  
ресурсам

Администратор по  
дополнительным  
льготам

Менеджер по  
трудовым  
отношениям

Вице-президент по  
производству

Руководитель  
эксплуатационной  
службы

Менеджер отдела  
контроля качества

Управляющий  
заводом

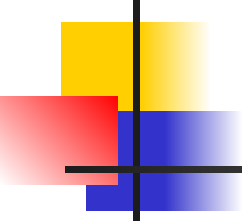
Мастера цеха  
розлива

Директор по  
маркетингу

Менеджер по  
продажам в  
горном регионе

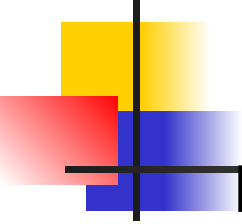
Менеджер по  
продажам в  
центральной  
регионе

Менеджер по  
продажам в  
западном регионе

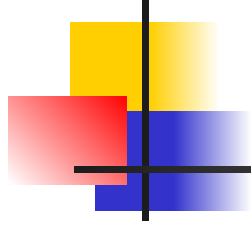


**Делегування**, як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

**Відповідальність** являє собою зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їх задовільне вирішення.



Делегування реалізується лише в разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому. Хоча особа, на яку покладено відповідальність за рішення якої-небудь задачі, не зобов'язана виконувати її особисто, воно залишається відповідальним за задовільне завершення роботи.



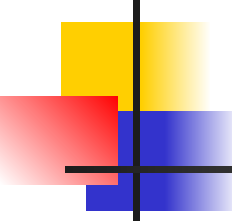
Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.



Причини, за якими керівники можуть з небажанням делегувати повноваження, а підлеглі - ухилятися від додаткової відповідальності



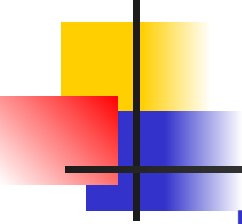
|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Причини небажання керівників делегувати повноваження:                                | Помилка «Я зроблю це краще»;<br>Відсутність здатності керувати;<br>Відсутність довіри до підлеглих;<br>Боязнь ризику;<br>Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.                                                                                                                                                                                              |
| Підлеглі уникають відповідальності і блокують процес делегування з наступних причин: | Підлеглий вважає зручніше запитати у боса, що робити, ніж самому вирішувати проблему;<br>Підлеглий боїться критики за скоєні помилки . Чим більше відповідальність, тим більша ймовірність помилки.<br>У підлеглого відсутня інформація або ресурси, необхідні для виконання завдання.<br>У підлеглого відсутня впевненість в собі.<br>У підлеглого немає позитивних стимулів додаткової відповідальності. |



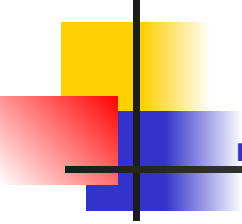
Організації, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, називаються **централізованими**.

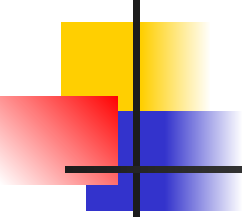
**Децентралізовані організації** - це такі організації, в яких повноваження розподілені по нижчим рівнями управління. У сильно децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в конкретних областях діяльності.

# ПЕРЕВАГИ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

- 
- Централізація покращує контроль і координацію спеціалізованих незалежних функцій, зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, прийнятих менш досвідченими керівниками.
  - Сильне централізоване управління дозволяє уникнути ситуації, при якій одні відділи організації ростуть і розвиваються за рахунок інших або організації в цілому.
  - Централізоване управління дозволяє більш економно і легко використовувати досвід та знання співробітників центрального адміністративного органу.

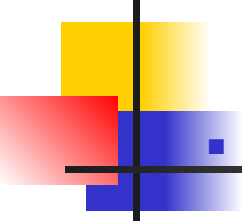
# ПЕРЕВАГИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

- 
- Управляти особливо великими організаціями централізовано неможливо через величезну кількість потрібну при цьому інформації та, як наслідок цього, складності процесу прийняття рішень.
  - Децентралізація дає право приймати рішення тому керівнику, який найближче стоїть до виниклої проблеми і, отже, краще за всіх її знає.
  - Децентралізація стимулює ініціативу і дозволяє особистості ототожнити себе з організацією.
  - Децентралізація допомагає в підготовці молодого керівника до більш високих посад, надаючи йому можливість приймати важливі рішення на самому початку його кар'єри.



---

«Найкраща» структура - це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

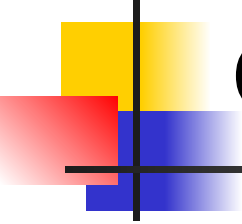


# Етапи організаційного проектування

- Здійснити розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, відповідні найважливішим напрямам діяльності з реалізації стратегії. Необхідно вирішити, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які - штабними.
- Встановити співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює ланцюг команд, якщо необхідно, робить подальший розподіл на більш дрібні організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва.
- Визначте посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій і доручите виконання конкретних осіб. В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, керівництво розробляє навіть конкретні завдання й закріплює за безпосереднім виконавцем, що й відповідають за їх задовільний виконання.

# Характеристики раціональної бюрократії

- 
- Чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців у кожній посаді.
  - Ієрархічність рівнів управління, коли кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.
  - Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань.
  - Дух формальної знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки.
  - Здійснення найму на роботу в суворій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами. Захищеність службовців від довільних звільнень.



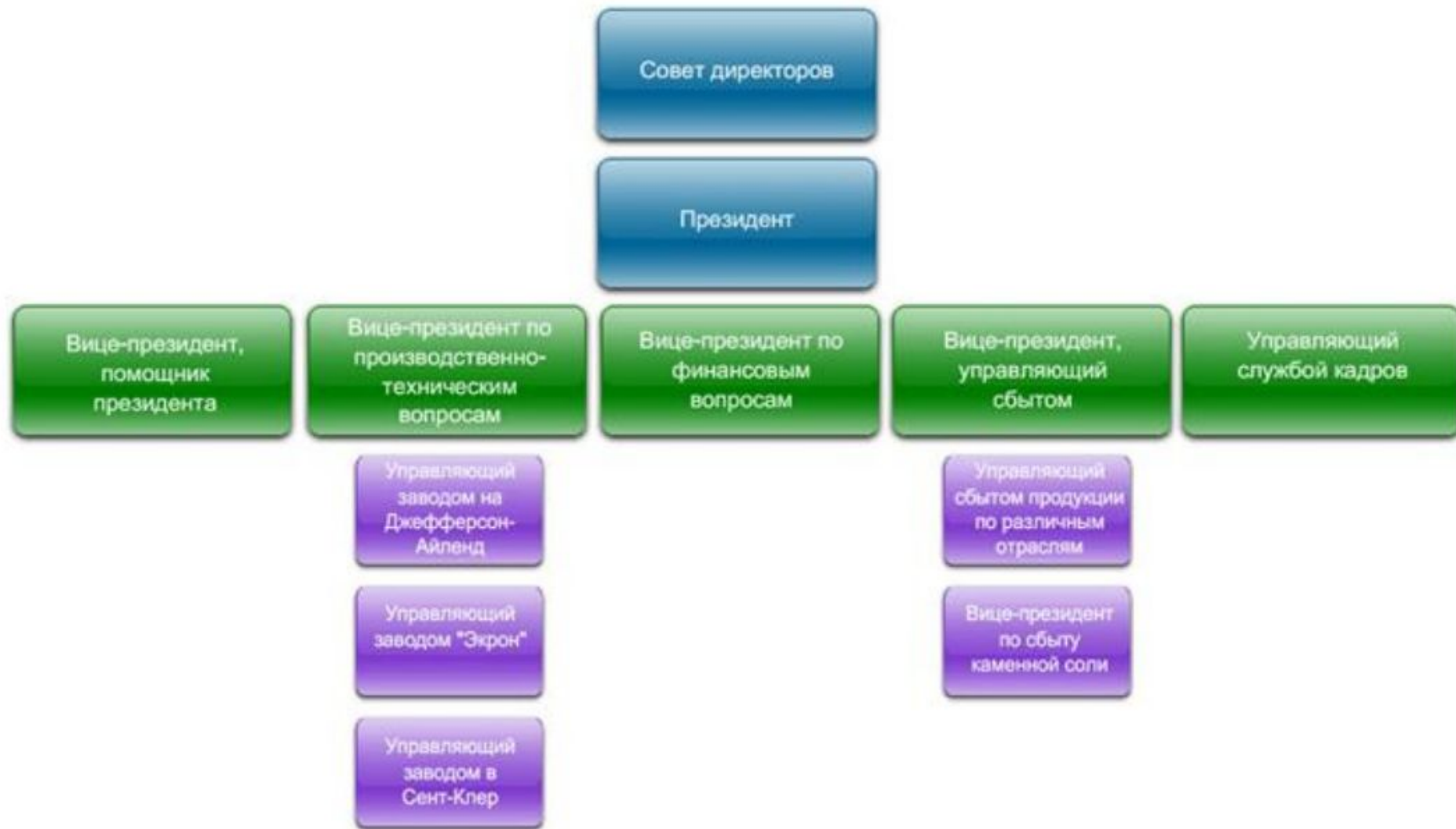
## 2. Традиційні види організаційних структур

---

### **Функціональна організаційна структура**

Функціональна департаменталізація - це процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки.





Блок-схема функциональной организационной структуры фирмы



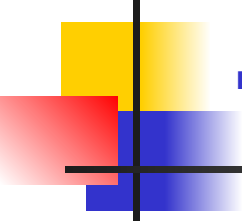
# Переваги та недоліки функціональної структури організації

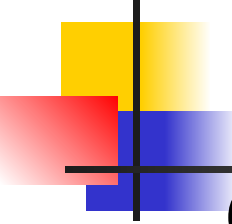
---

## ПЕРЕВАГИ

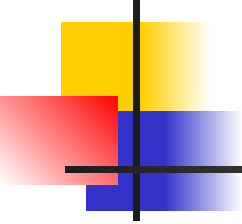
- 1. Стимулює ділову та професіональну спеціалізацію.
- 2. Зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях.
- 3. Покращує координацію в функціональних областях.

# НЕДОЛІКИ

- 
- 1. Відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації . Це збільшує можливість конфліктів між функціональними областями.
  - 2. У великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає занадто довгим.
  - 3. Уповільнена реакція на зовнішні зміни.
  - 4. Проблеми з розподілом відповідальності за усунення проблем.
  - 5. Обмежене сприйняття організаційних завдань працівниками.

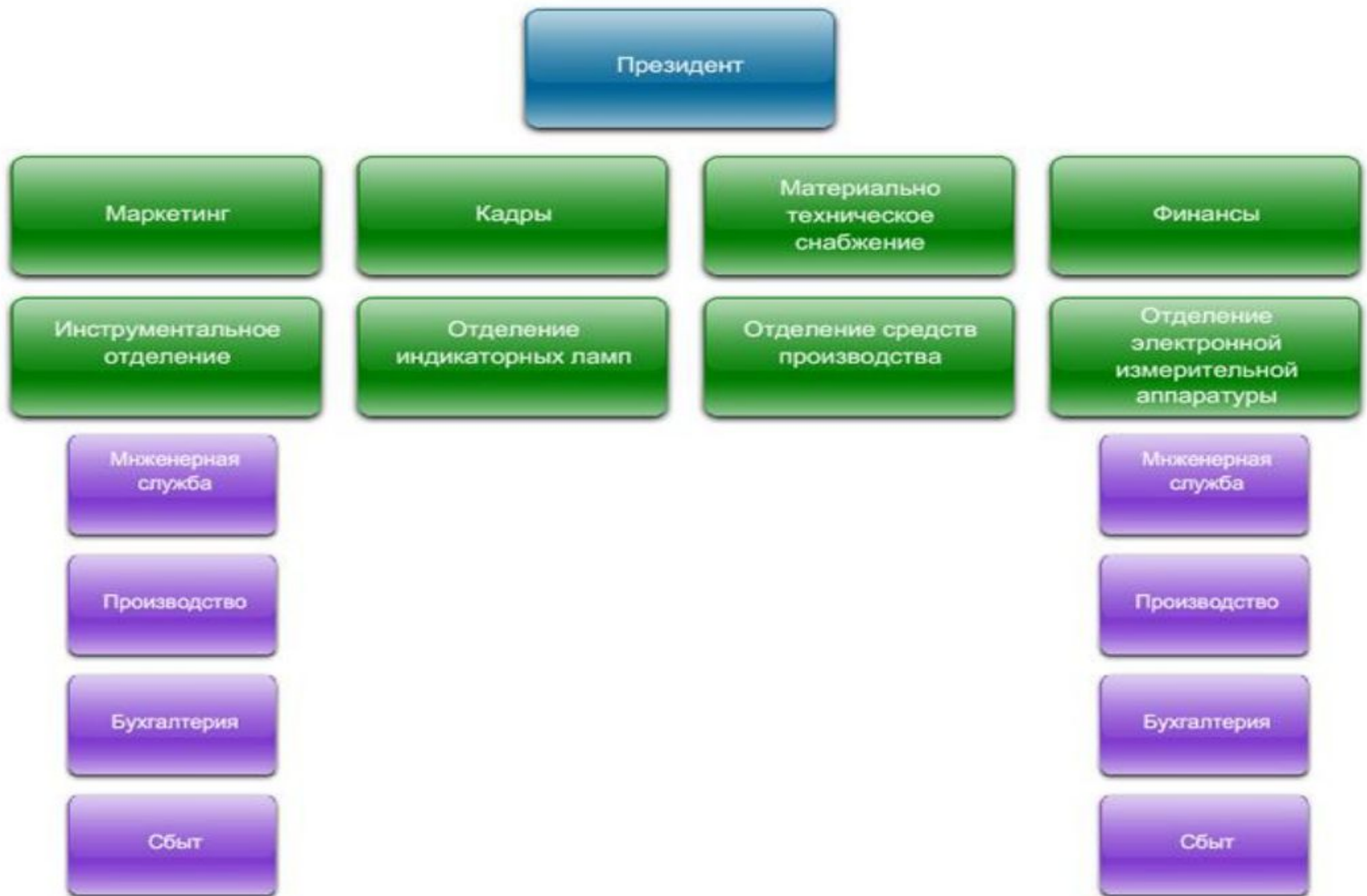


Побудова дивизиональної  
організаційної структури, має  
на увазі розподіл організації на  
елементи і блоки по видах  
товарів чи послуг, групам  
покупців чи географічним  
регіонам.

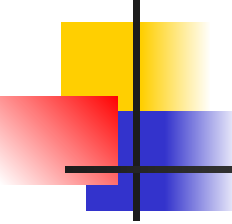


Дивізійно - продуктова  
структура організації передбачає  
створення відділень по основному  
продукту.

При цій структурі повноваження по  
керівництву виробництвом і збутом будь-  
якого продукту або послуги передаються  
одному керівнику, який є  
відповідальними за даний тип продукції.

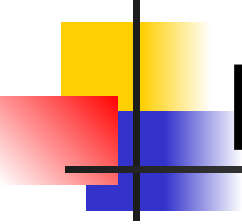


Продуктова структура



Організації з такою структурою здатні швидше, ніж фірми з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту.

Позитивний ефект від того, що вся діяльність по даному продукту знаходиться під керівництвом однієї людини, полягає в поліпшенні координації робіт.

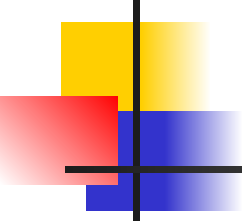


**Недолік** продуктової

---

структури - збільшення  
витрат внаслідок  
дублювання одних і тих же  
видів робіт для різних видів  
продукції.



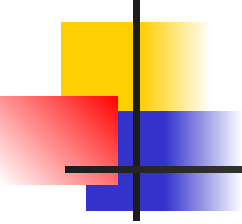


---

Метою організаційної структури орієнтованої на споживача є задоволення цих споживачів так само добре, як і організація, яка обслуговує всього одну їх групу .



Організаційна структура, орієнтована на споживача



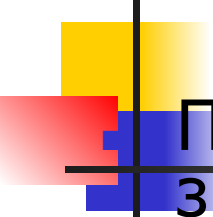
---

**Регіональна  
організаційна структура**  
може застосовуватися якщо  
діяльність організації охоплює  
великі географічні зони,  
особливо в міжнародному  
масштабі

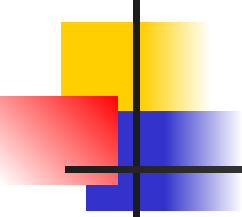


Регіональна організаційна структура

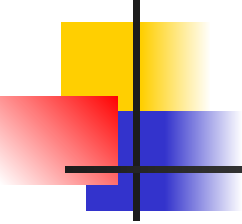
# Переваги та недоліки дивізіональних структур

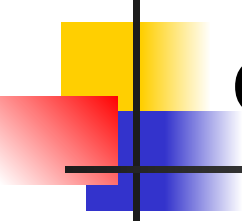
- 
- Продуктова структура дозволяє легко справлятися з розробкою нових видів продукції, виходячи з міркувань конкуренції, вдосконалення технології чи задоволення потреб покупців.
  - Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеве законодавство, соціально - економічну систему і ринки в міру географічного розширення її ринкових зон.
  - Що стосується структури, орієнтованої на споживача, вона дає організації можливість найбільш ефективно враховувати запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить.

# ПЕРЕВАГИ

- 
- 
- Висока гнучкість, швидка реакція на зміни навколишнього середовища.
  - Підвищена увага до потреб споживача.
  - Чіткий розподіл відповідальності в рамках підрозділу.
  - Розвиток навичок загального керівництва.

# НЕДОЛІКИ

- 
- 
- Дублювання ресурсів у підрозділах.
  - Слабка координація взаємодій підрозділів.
  - Конкуренція за корпоративні ресурси.

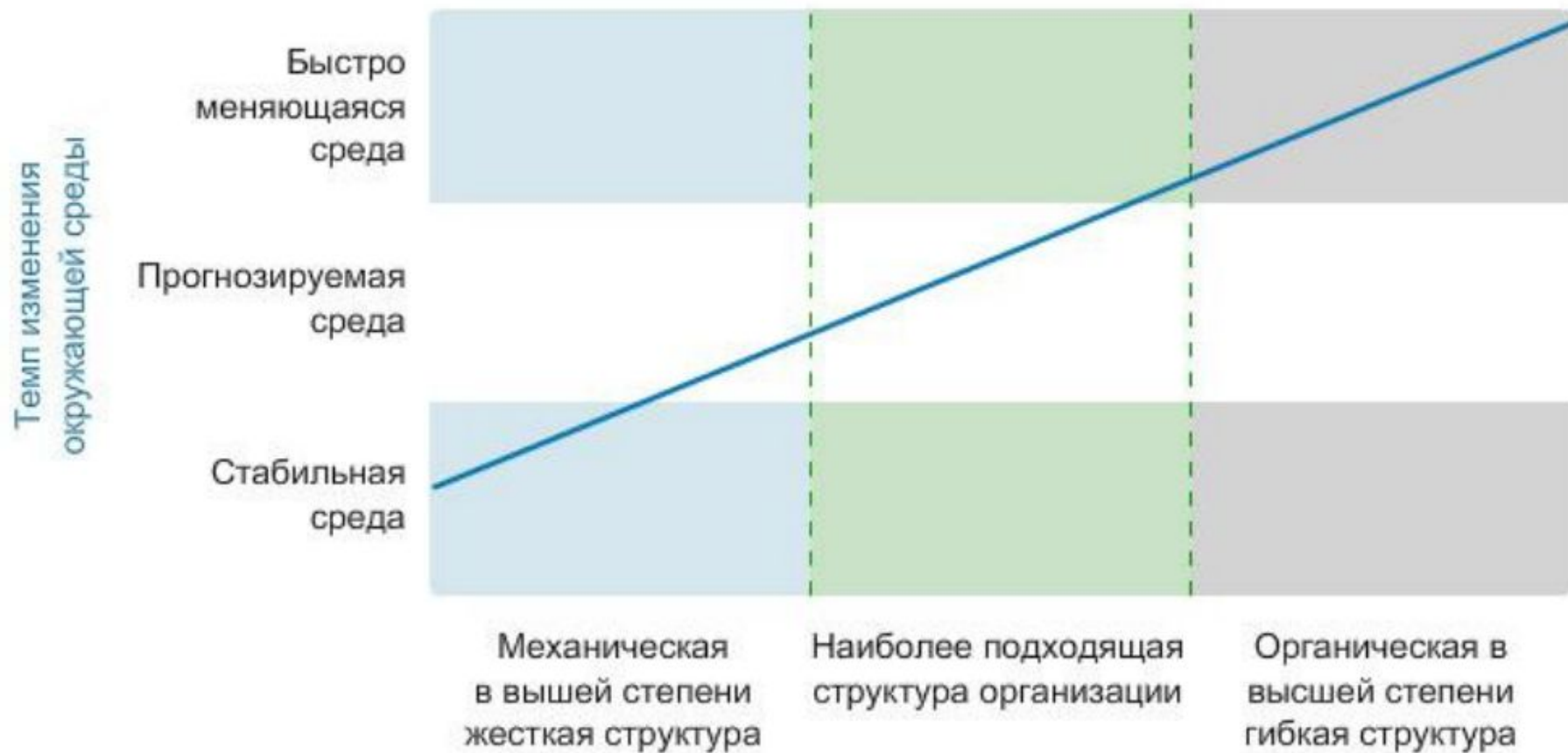


### **3. Сучасні підходи до побудови організаційних структур**

---

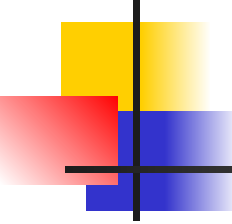
Адаптивні організаційні структури можна швидко модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища і потребами самої організації.



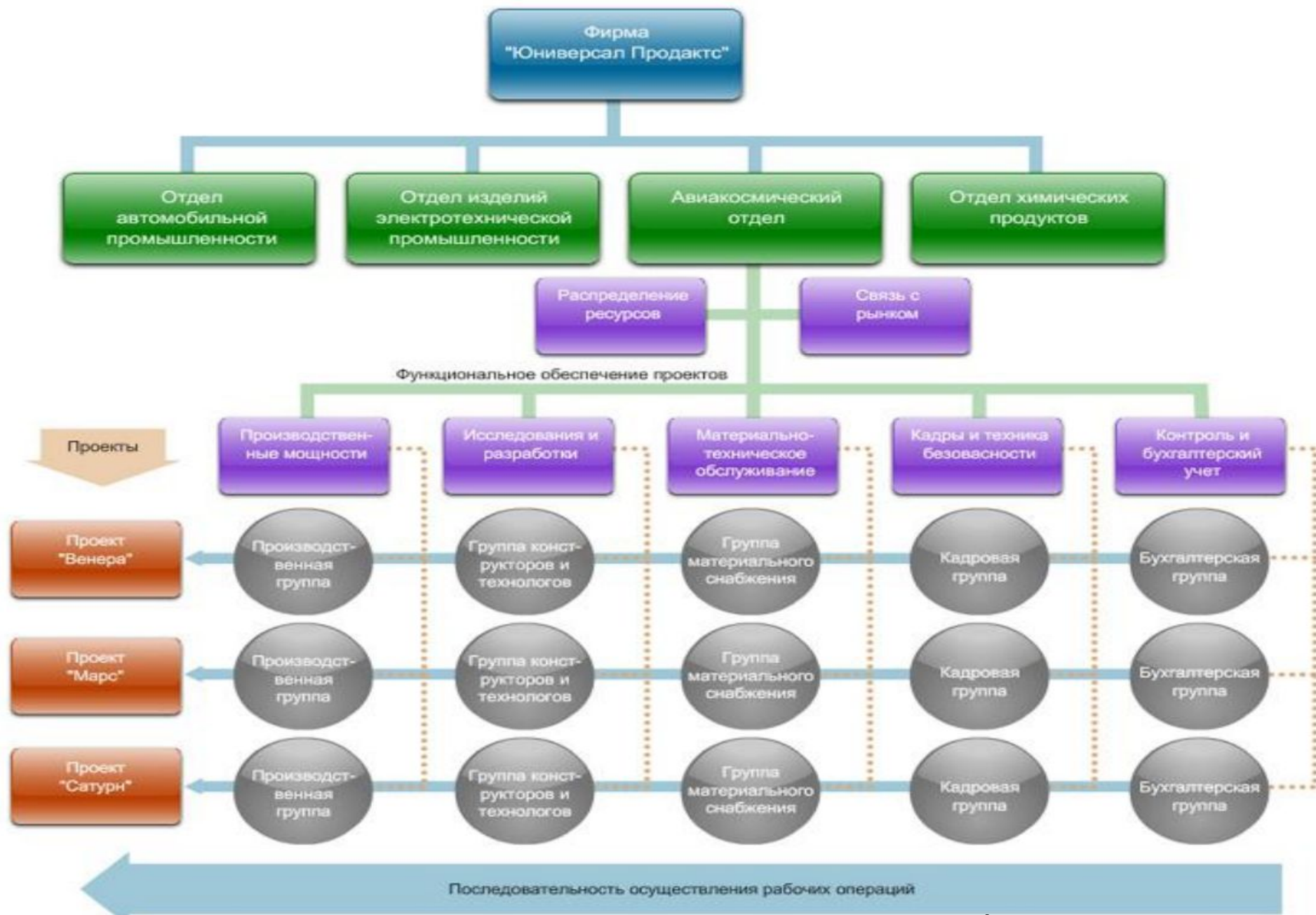


Залежність структури організації від темпу зміни навколишнього середовища

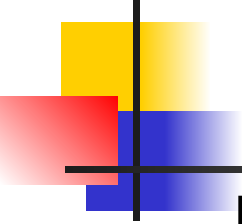
# **Проектна організація - це**



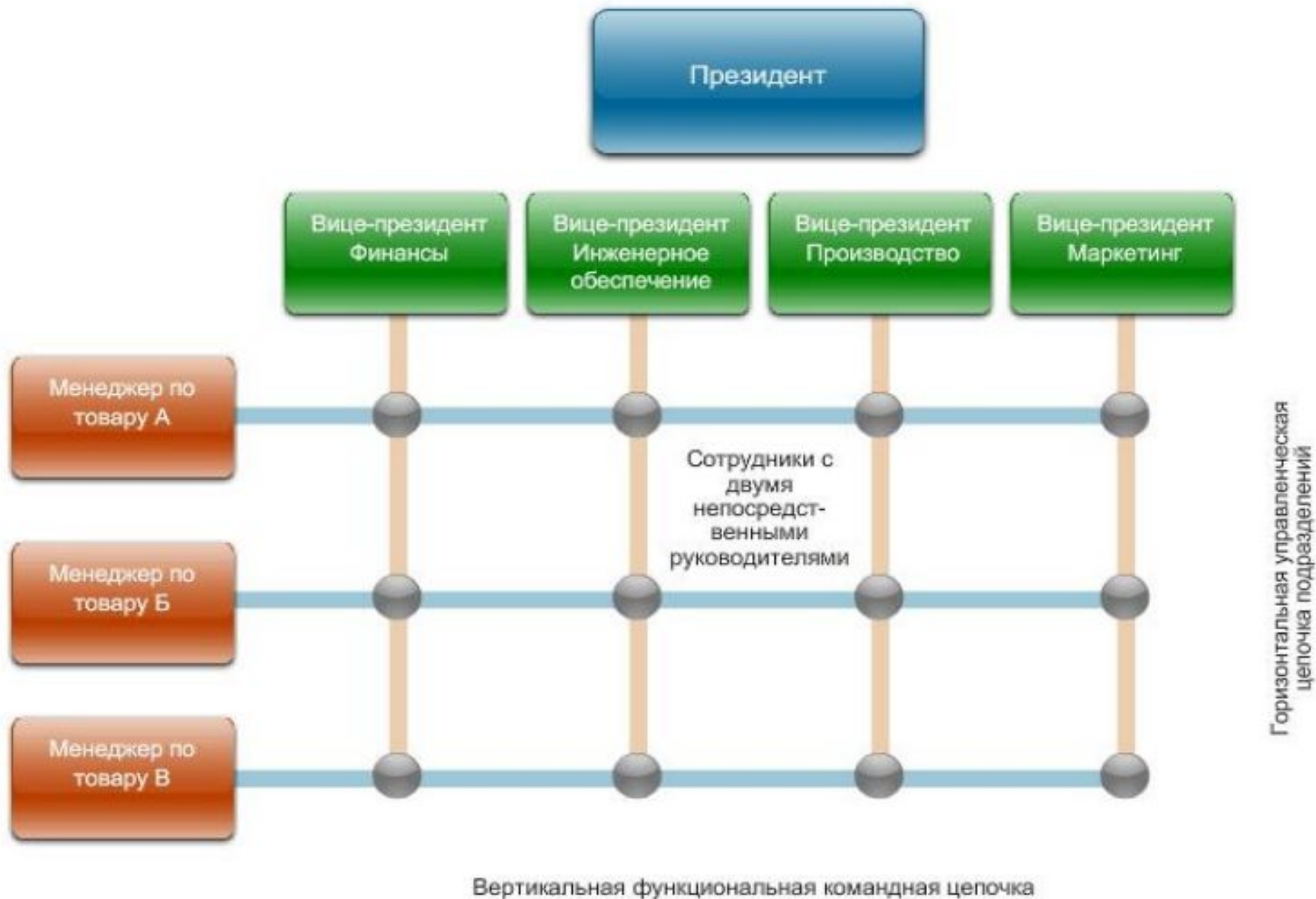
тимчасова структура, створювана для вирішення конкретного завдання. Сенс її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників організації для здійснення складного проекту у встановлені терміни з заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленої кошторису.



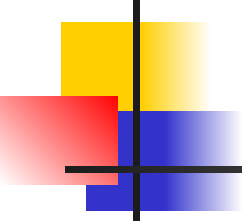
Матрична структура авіакосмічного відділення фірми "Юніверсал Продактс"



**У матричній організації** члени  
проектної групи підпорядковуються як  
керівнику проекту, так і керівникам тих  
функціональних відділів, в яких вони  
працюють постійно. Керівник проекту  
володіє так званими проектними  
повноваженнями. Ці повноваження  
можуть варіюватися від майже  
всеосяжної лінійної влади над усіма  
деталлями проекту до практично чистих  
штабних повноважень .



Структура подвійних владних повноважень в матричній організації



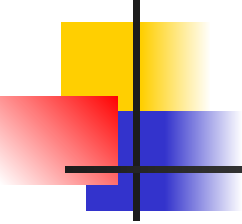
# Переваги і недоліки матричних структур

## ПЕРЕВАГИ

---

- Ефективніше, ніж в традиційній ієрархії використання ресурсів.
- Гнучкість, адаптивність до навколишнього середовища.
- Розвиток як загальної, так і спеціальної підготовки.
- Збагачення змісту робочих завдань для всіх співробітників.

# НЕДОЛІКИ

- 
- Плутанина і фрустрації, викликані порушенням принципу єдиноначальності.
  - Можливість гострих протиріч між сторонами матриці.
  - Складність координації проектних груп.
  - Необхідність навчання співробітників мистецтву людських відносин.