

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

**Павленчик А. О.**

**СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Лекція з навчальної дисципліни  
«Менеджмент організацій»  
Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні  
кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. \_\_\_\_\_ Н. Ф. Павленчик

## ТЕМА 3 СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

**1 Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури.**

**2 Формування підрозділів організаційної структури.**

**3 Типи організаційних структур та їх аналіз.**

**1 Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури**

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування, яким займається керівництво вищої ланки управління, виходячи з розроблених стратегічних планів, місії підприємства та встановлених цілей.

**Організаційне проектування включає такі етапи:**

**1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки,** відповідно до найважливіших напрямків діяльності з реалізації стратегії. Прийняття рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні;

**2. Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад.** При цьому керівництво визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва;

**3. Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам,** які несуть відповідальність за їх ефективне використання.

В результаті організаційного проектування формується організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

***Організаційна структура*** – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів

управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. **На першому етапі – ініціювання** – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. **На другому етапі – координації** – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. **На третьому етапі – управління** – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

**Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:**

1. **Адаптивність**, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. **Перспективність**, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
3. **Спеціалізація**, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. **Узгодженість інтересів** між усіма ланками управління;
5. **Ефективність**. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

6. **Простота**, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

7. **Еластичність**, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

## **2 Формування підрозділів організаційної структури**

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

1. **Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць.** Для розрахунку *використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу* (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. **Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника** за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. **Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника.** Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. **Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію.** Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують **норму керованості.**

*Норма керованості* – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнитися навіть у межах однієї фірми.

Для визначення оптимальної кількості підлеглих необхідно враховувати чинники, які наведені на рис. 10.

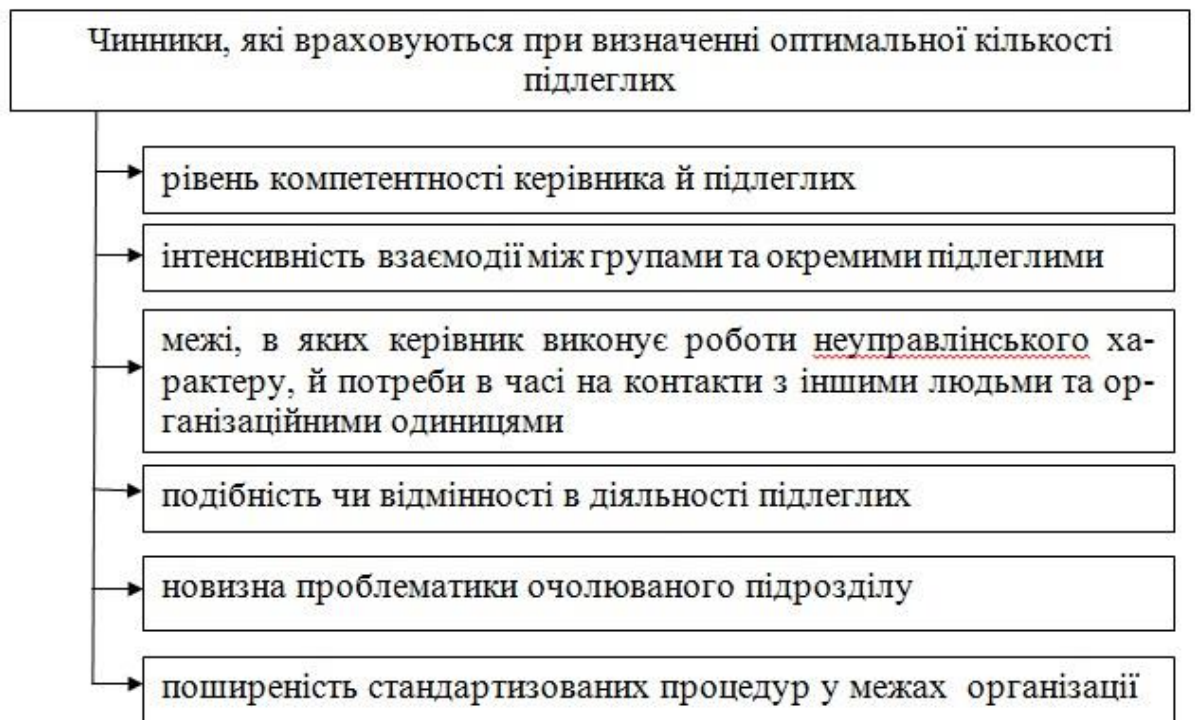


Рисунок 10 – Чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих

З урахуванням наведених чинників розроблено такі рекомендації: норма керуваності для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 раза перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

### 3 Типи організаційних структур та їх аналіз.

Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 5).

**Механістичні структури** (бюрократичні) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур,

централізованим прийняттям рішень, добором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди, захищеністю службовців від свавільних звільнень. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізіональна структури управління.

**Адаптивні структури** розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

**Лінійна організаційна структура** являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура подана на рис. 11.

**Переваги лінійної оргструктури:**

- Ø чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- Ø відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- Ø оперативність у прийнятті рішень;
- Ø особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- Ø економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Таблиця 5. – Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні	Неформальні
За часовими умовами існування	Постійні	Тимчасові
За ступенем гнучкості і	Механістичні (бюрократичні)	Адаптивні

адаптивності								
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізіональні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			



Рисунок 11 – Принципова схема лінійної організаційної структури

**Недоліки лінійної оргструктури:**

- ∅ необхідність високої кваліфікації керівників;
- ∅ перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- ∅ зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;



Ø відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;

Ø обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

**Лінійно-штабна організаційна структура.** При лінійних керівниках створюються штаби (рис. 12), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

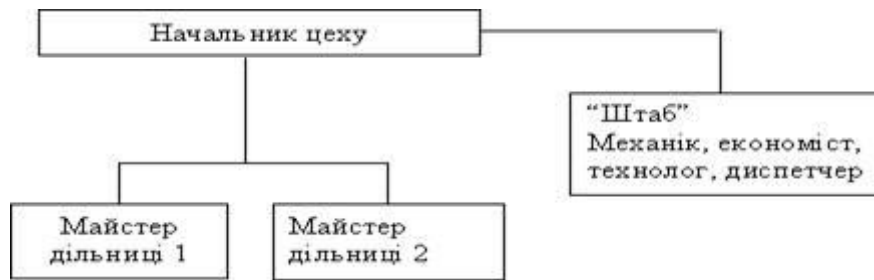


Рисунок 12 – Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, тільки сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління.

**Функціональна організаційна структура** ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (рис. 13).



Рисунок 13 – Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Переваги функціональної оргструктури:

- Ø спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- Ø скорочення часу проходження інформації;
- Ø розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- Ø відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- Ø розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної оргструктури:

- Ø можливість отримання суперечливих вказівок;
- Ø довга процедура прийняття рішень;
- Ø порушення принципу єдиноначальності;
- Ø складність контролю;
- Ø недостатня гнучкість.

**Лінійно-функціональна організаційна структура** являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні

ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 14).

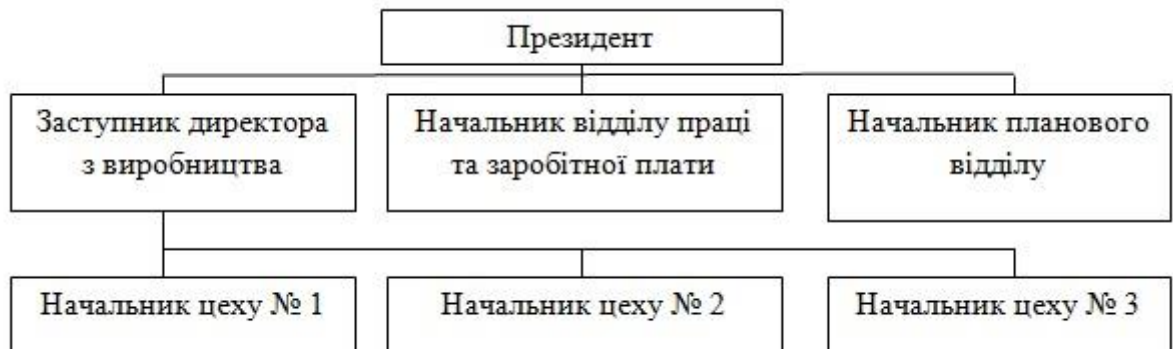


Рисунок 14 – Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочі впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності (**наприклад п-ва з виробництва хліба та хлібо-бул. виробів**).

Переваги лінійно-функціональної структури:

- Ø поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- Ø оперативне прийняття рішень;
- Ø персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- Ø забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- Ø професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- Ø складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

- ∅ в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- ∅ дублювання управлінських функцій;
- ∅ розпорошення відповідальності;
- ∅ надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- ∅ опір здійсненню організаційних змін.

**Дивізійна організаційна структура.** Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 15).



Рисунок 15 – Принципова схема дивізійної організаційної структури

Переваги дивізійної оргструктури:

- ∅ забезпечує управління багатопрофільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;

- ∅ невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- ∅ можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- ∅ підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- ∅ гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
- ∅ тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- ∅ внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізійної оргструктури:

- ∅ дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- ∅ розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
- ∅ складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
- ∅ збільшення витрат на утримання апарату управління.

**Матрична організаційна структура** є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються (рис. 16).



## Рисунок 16 – Принципова схема матричної організаційної структури

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури:

- ∅ високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- ∅ можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- ∅ значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
- ∅ можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень;
- ∅ забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;
- ∅ гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- ∅ скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.

Недоліки матричної структури:

- ∅ обмежена сфера застосування;
- ∅ виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- ∅ переваги кар’єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- ∅ високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- ∅ необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- ∅ громіздкість та складність комунікаційного процесу.

**Конгломератна структура** не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних філій, які юридично зареєстровані. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Така структура дуже популярна серед підприємців в наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої.

Переваги:

- Ø високий рівень децентралізації влади;
- Ø можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків;
- Ø наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.

Недоліки:

- Ø проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
- Ø автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.

3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.