**Практична робота 10. Організація як загальна функція менеджменту**

**Теоретичні відомості**

Організація як функція менеджменту — це процес створення структури підприємства, що дає змогу людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мсти. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті полягає в забезпеченні переходу від стратегії до структури.

Організаційну функцію часто розглядають як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності в досягненні попередньо визначеної мети діяльності.

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

* взаємовідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;
* створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;
* удосконалення системи управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції вважається:

- затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;

- затвердження положень, інструкцій;

- підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

***Організаційна діяльність*** – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Кінцевим результатом організаційної діяльності є ***вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності***. Такий вибір у підсумку і формує ***організаційну структуру***.

**Організаційне проектування** — це комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою організаційного проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства (організації). Для забезпечення високого рівня організованості будь-якої діяльності необхідно, щоб вона була спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією.

Для того щоб уникнути кризових явищ, топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства, насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру.

***Організаційна структура управління***- це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно - права і відповідальність за їх виконання.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління.

Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до цілей і завдань, що вирішуються.

Тому, організаційна структура повинна:

- відображати цілі і завдання організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним;

- відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;

- відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте зміст класичних і неокласичних організаційних теорій.

2. Дайте характеристику організаційних концепцій.

3. Охарактеризуйте зміст понять "організація" і "делегування".

4. Визначте зміст понять "відповідальність" і "повноваження".

***Завдання для самостійної роботи***

Побудуйте організаційну структуру управління великою корпорацією, яка передбачає створення:

Штаб-квартири (рада директорів, президент, віце-президенти з вироб­ництва, фінансів, маркетингу, персоналі/, наукових досліджень).

Відділення по напрямах діяльності: жіночий одяг, чоловічий одяг, дитячий одяг, врахуйте, що кожен з продуктових напрямів має свій апарат управління.

Виробництво жіночого одягу охоплює три стратегічних зони господарювання (СЗГ), а саме: пошиття модного молодіжного одягу невеликими партіями, масове пошиття спецодягу, пошиття одягу великих розмірів.

Виробництво чоловічого одягу охоплює дві СЗГ: пошиття модного молодіж­ного одягу невеликими партіями, пошиття одягу великих розмірів.

Виробництво дитячого одягу охоплює дві стратегічних зони господарювання: одяг для немовлят та одяг для дітей віком 3-5 років великими партіями.

***Індивідуальні завдання***

1. Охарактеризувати основні вертикальні та горизонтальні комунікації.
2. Проаналізувати основні проблеми, що вирішуються на рівні штаб-квартири корпорації.
3. Як оптимально розподілити проблеми стратегічного управління між штаб-квартирою та керівниками продуктових відділень.
4. Як можна вдосконалити та спростити організаційну структуру управ­ління корпорацією.

***Тестові завдання***

1. Проектні структури управління організацією – це:

а) тимчасові структури, які створюють для виконання конкретного завдання;

б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;

в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;

г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

2. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:

а) формування територіальних відокремлених підрозділів;

б) побудову структури за продуктовим принципом;

в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;

г) наявність консультативних штабів.

3. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:

а) правилами та особистими якостями менеджера;

б) політикою, процедурами та правилами;

в) посадою, особистими якостями менеджера;

г) посадою, рівнем централізації.

4. До адаптивних організаційних структур на підприємстві належать:

а) проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні;

б) бюрократичні, дивізійні;

в) територіальні, продуктові і споживчі.

5. Матричні структури управління організацією – це:

а) структура, в якій члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних підрозділів, де вони працюють постійно;

б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;

в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;

г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

6. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:

а) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;

в) допоміжний, консультативний, особистий;

б) допоміжний, рекомендаційний, штабний;

г) обслуговуючий, консультативний, особистий.

7. Виділяють такі види функціональних повноважень:

а) лінійні та спеціальні;

б) обслуговуючі та консультативні;

в) рекомендаційні, обов’язкові з’ясування, паралельні;

г) продуктові, територіальні, споживчі.

8. Повноваження в межах функції менеджменту “організування” – це:

а) форма впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;

б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;

в) розмір оплати праці та місце в організації;

г) здатність приймати непопулярні рішення.

9. Органіграма відображає:

а) процес прийняття раціональних рішень;

б) планування робочих місць;

в) кількісні співвідношення явищ;

г) організаційну структуру підприємства.

10. Функція менеджменту “організування” відображає:

а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;

б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;

в) процес створення структури управління організацією;

г) процес стимулювання.