

## Лекція 4. Менеджмент як система.

1. Поняття системи і системного підходу в менеджменті.
2. Особливості соціально-економічних систем.
3. Організаційні структури управління.
4. Проектування структур управління.

### 1. Поняття системи й системного підходу в менеджменті

В античній філософії (Евклід, Платон, Аристотель) з'явилися перші уявлення про систему, яка тлумачилася як упорядкованість та цілісність буття.

Теорія систем, починаючи з другої половини двадцятого сторіччя, стала привертати увагу вчених різних галузей знань: економістів, математиків, філософів, соціологів, кібернетиків та ін. В науці і техніці поняття системи широко використовується до багатьох явищ (сонячної системи, гірської системи), а також до самостійних понять (економічна система, транспортна система та ін.).

У об'єкта має бути чотири якості, щоб його можна було вважати системою.

Перша якість. Система є цілісна сукупність *елементів*, котрі взаємодіють один з одним. Необхідно мати на увазі, що елементи існують лише в системі, а поза нею це тільки об'єкти.

Друга якість. Між елементами системи існують зв'язки, котрі є закономірною необхідністю і визначають інтегральні якості системи.

Третя якість. Наявність системоформуючих факторів, що дають змогу сформувати упорядковані зв'язки, тобто структуру.

Четверта якість. Наявність у системі інтегративних якостей, які притаманні системі в цілому, але не властиві жодному з її елементів окремо.

**Система** – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих *елементів*, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

**Елемент** – це відокремлена частина системи, що має специфічні властивості і особливе призначення.

Параметрами системи є: *вхід, процесор, вихід*.

**Вхід системи** – це ресурси, елементи, над якими здійснюється процес або операція, сукупність факторів і явищ зовнішнього середовища, що впливають на процеси системи і не піддаються прямому управлінню.

**Процесор** – перетворює ресурси системи, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи.

**Вихід системи** – це продукт чи результат її діяльності, який показує ступінь досягнення цілей системи. Система повинна бути стабільною і надійною.

Система – це не ізольована сукупність елементів, це і взаємозв'язок її із зовнішнім середовищем і вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування системи та її елементів.

**Системний підхід** полягає в тому, що організація розглядається як цілісна сукупність різних видів діяльності і елементів, що знаходяться в суперечливій єдності і у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

*Системний підхід* передбачає врахування впливу всіх факторів, що впливають на організацію, і акцентує увагу на взаємозв'язках між її елементами.

Відповідно до нього управлінські дії не просто функціонально впливають одне з одного, а всі без винятку впливають один на одного як безпосередньо, так і опосередковано. Тому зміни в одній ланці організації неминуче викликають зміни в інших і, зрештою, в ній в цілому. Тому кожен керівник, приймаючи власні рішення, повинен враховувати їх вплив на загальні результати.

Представником системного підходу, який вперше розглянув підприємство як соціальну систему, був американський дослідник **Честер Барнард**, протягом двох десятиліть займав пост президента "Нью-Йорк Белл телефон компанії". Свої ідеї він виклав у книгах "Функції адміністратора" (1938), "Організація і управління" (1948) та ін. На його думку, фізичні та біологічні обмеження, властиві людям, змушують їх об'єднуватися для досягнення цілей в узгоджено діючі групи (соціальні системи).

До основних принципів системного підходу відносяться: **принцип цілісності**, який полягає у неможливості виведення з них властивостей системи; **залежності** кожного елемента системи від їх місця і функцій всередині цілого; **структурності**, який передбачає врахування зв'язків і відносин системи; **взаємозалежності структури і середовища**, тобто проявляє свої властивості у процесі взаємодії із середовищем; **ієрархічності** – враховує можливість поділу системи на підсистеми і елементи.

Системний підхід в дослідженні управління можна представити за допомогою сукупності принципів:

1. Принцип цілісності полягає у виділенні об'єкта дослідження цілісним утворенням, тобто в відмежування його від інших явищ, від середовища. Адже, що системний підхід - це установка на вивчення, це комплекс принципів і методів дослідження.

2. Принцип сумісності елементів цілого. Система тільки тоді може існувати як ціле, коли сумісні між собою складові її елементи. Саме їх сумісність і визначає можливість і наявність зв'язків, їх існування або функціонування в рамках цілого.

3. Принцип функціонально-структурної будови цілого полягає в тому, що *при дослідженні систем управління* необхідно аналізувати і визначати функціональну будова системи, тобто бачити не тільки елементи і зв'язки між ними, а й функціональний зміст кожного елемента. У двох ідентичних системах з однаковим набором елементів і однаковою будовою може бути різний зміст функціонування цих елементів. Наприклад, у системі управління можуть бути нерозвиненими функції соціального регулювання, прогнозування і планування, зв'язків з громадськістю.

4. Принцип розвитку. Всі характеристики будь-якої системи управління визначаються особливостями рівня і етапом її розвитку. І це не можна не враховувати при проведенні дослідження. Необхідно проводити порівняльний аналіз минулого стану системи, її сьогодення і можливого майбутнього. Звичайно, тут виникають проблеми інформаційного характеру - наявність, достатність і цінність інформації.

5. Принцип лабільності (рухливості, нестійкості) функцій. Оцінюючи розвиток системи управління, не можна виключати можливість зміни її загальних функцій, придбання нею нових функцій цілісності при відносній стабільності внутрішніх, тобто їх складу і структури.

8. Принцип ймовірнісних оцінок. У процесі дослідження не завжди існує можливість досить точно простежити і оцінити всі причинно-наслідкові зв'язки. Багато зв'язків і відносини мають об'єктивно ймовірнісний характер, багато явищ можна оцінити лише з певною вірогідністю, якщо враховувати сучасні рівень і можливості вивчення явищ соціально-економічного та соціально-психологічного плану. Тому дослідження управління має бути орієнтоване на ймовірнісні оцінки.

9. Принцип варіантності впливає з принципу ймовірності. Поєднання ймовірностей дає різні варіанти відображення і розуміння дійсності. Кожен з таких варіантів може і повинен бути у фокусі уваги дослідження. Будь-яке дослідження може бути орієнтоване або на отримання єдиного результату, або на визначення можливих варіантів відображення реального стану справ з подальшим аналізом цих варіантів.

Але принципи системності тільки тоді можуть бути корисні й ефективні, відображати дійсно системний підхід, коли вони самі будуть враховуватися і використовуватися системно, тобто у взаємозалежності і в зв'язку один з одним.

Можливий такий парадокс: принципи системного підходу не дають системності в дослідженні, тому що використовуються хаотично, несистематично, без урахування їх зв'язку, субординації, комплексності. Принципи системності треба використовувати теж системно.

## **2. Особливості соціально-економічних систем**

Сучасні підприємства, об'єднання, холдинги, концерни, асоціації, корпорації становлять собою складні і динамічні (ті, що розвиваються) соціально-економічні системи.

*Соціально-економічна система характеризується різними технічними, технологічними, організаційними та економічними потенціалами.*

**Потенціал системи** – це можливість нарощувати її ефективність (співвідношення результату до зусиль, які витрачені на його досягнення). Він реалізується через цілеспрямований управлінський вплив на систему для оптимізації відповідності її елементів, взаємозв'язку потенціалів різних типів систем і окремих процесів.

Підприємство з позиції системної методології становить відкриту систему і складається з управляючої системи і системи якою управляють.

**Управляюча система** – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією (що вміють, компетенції) і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. *Ця система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем:* прогнозування, техніко-економічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, реалізації та матеріального постачання.

**Система якою управляють** – це сукупність ресурсів (операційний менеджмент, фінансовий менеджмент) і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві. Ця система характеризується безперервним *рухом грошової, виробничої і товарної форм виробничих засобів*. В цілому для підтримання рівноваги складових елементів системи необхідно забезпечити цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (техніку, технологію, організацію, спільну працю, економіку, підбір персоналу, матеріальне і фінансове забезпечення). Успіх підприємства визначається як характером відносин з іншими підприємствами, так і реалізацією своїх функцій, як суб'єкта управління стосовно до власного виробництва. Підприємство знаходиться не в ізольованому просторі і повинно постійно реагувати на фактори впливу.

**Фактори впливу** – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат. Ці фактори класифікують *за двома ознаками:* рівнем та середовищем впливу.

*За рівнем впливу виділяють:*

- *макросередовище*, до якого відносяться законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини. Ці чинники функціонують на рівні держави або галузі.

- *мікросередовище* включає цілі, структуру, завдання, технологію, працівників, ресурси, постачальників, споживачів, конкурентів. Ці чинники функціонують на рівні підприємства.

*За середовищем впливу виділяють:* зовнішнє і внутрішнє середовище.

*Зовнішнє середовище* все частіше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Менеджерам необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі, тому *що підприємство, як відкрита система*, залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Таким чином від керівництва залежить розвиток підприємства і менеджер повинен виявити поточні фактори в зовнішньому оточенні та запропонувати ефективні способи реагування на зовнішні дії. Організації

повинні приспосовуватися до свого середовища, для того щоби вижити і забезпечити ефективну роботу.

Зовнішнє середовище характеризується:

– **взаємозв'язком факторів** – рівнем сили, з якою зміни одного фактора діють на інші фактори (нафтова криза привела до попиту на електричні, двигуни, економічні двигуни);

– **складністю** – кількістю і різноманітністю факторів на які організація зобов'язана реагувати (врахування глобалізаційних процесів);

– **рухомістю** – відносною швидкістю з якою проходять зміни в оточенні організації;

– **невизначеністю** – відносною кількістю інформації про середовище і невпевненістю в її достовірності;

**ризиком** – співвідношення ризику і дохідності;

**Зовнішні фактори** – це в основному неконтрольовані сили, які впливають на рішення менеджерів, а в підсумку на внутрішню структуру і процеси в організації. Вони багаточисельні і взаємопов'язані, що призводить до того, що менеджер у більшості випадків вагається при виборі рішень. *Менеджер повинен обмежити облік зовнішнього оточення тільки тими аспектами від яких вирішальним чином залежить успіх підприємства:* споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації, трудові ресурси.

**Зовнішні фактори прямої дії** – це фактори, які діють на організацію, яка намагається залучити необхідні ресурси, або реалізувати необхідні товари з високим прибутком. До факторів прямої дії відносять: постачальників і кредиторів, трудові ресурси, закони і державні установи, споживачів і конкурентів.

**Зовнішні фактори непрямої дії** – це фактори, які не чинять прямої негайної дії на діяльність підприємства і не залежать від внутрішньої ситуації, яка склалася в ньому. До факторів непрямої дії відносять: стан економіки, екологічний та технологічний вплив, науково-технічний прогрес, політичні зміни, вплив групових інтересів, демографічний прогноз та ін. *Середовище непрямої дії є складним фактором і підприємству важко впливати на нього.*

На середовище прямої дії менеджери можуть конструктивно впливати. Тому менеджер повинен так керувати організацією, щоб якнайкраще використовувати зовнішній вплив з користю для свого колективу.

**Внутрішні фактори** – це ситуаційні чинники всередині організації, які є в основному результатом управлінських рішень. Але це не означає, що всі внутрішні перемінні повністю контролюються керівництвом. До основних перемінних в самій організації відносимо: цілі, структуру, задачі, технологію і людей.

**Ціль** – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

**Структура організації** – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудованих у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

**Задача** – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки.

**Технологія** є важливою внутрішньою змінною, яка включає переробку сировини в необхідні продукти і послуги.

**Люди** є центральним фактором в кожній моделі управління і включає не тільки працюючих робітників організації, а й тих хто може працювати у майбутньому, вирішення проблеми очікувань персоналу, дефіциту.

Важливою складовою у внутрішньому середовищі організації є **неформальні групи**, які є частиною формальної організаційної структури. Ці групи людей не завжди

поділяють погляди членів колективу, мають свої переконання, думки про організацію та її співробітників.

**Неформальні групи** є важливою частиною загального проекту організації внаслідок їх впливу на поведінку і старанність працівників. При проектуванні організації управління повинно приймати до уваги неформальні групи, тому що при ігноруванні цього, можуть виникнути небажані наслідки.

*Всі внутрішні змінні взаємопов'язані.* Зміна однієї з змінних в значній мірі впливає на всі інші.

Удосконалення однієї змінних, наприклад структури організації, необов'язково приведе до підвищення продуктивності праці і удосконалення технології, якщо зміни негативно впливатимуть на іншу змінну, наприклад на людей, працюючих в цій організації.

Структура організації та характер її діяльності зазнають постійно певних циклічних змін.

*Розрізняють такі етапи життєвого циклу організації:*

Етап I – створення організації (реєстрація, початок інвестування діяльності);

Етап II – зростання (зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару, закріплення на окремих сегментах ринку та їх розширення, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку);

Етап III – середній вік (збільшення організації за розмірами, ріст прибутків на оптимальному рівні, використання в управлінні правил та посадових інструкцій, децентралізація до рівня керівників підрозділів);

Етап IV – зрілість (великі масштаби та механічна вертикальна структура, посилення централізації і регламентації в управлінні, збільшення професійних та обслуговуючих відділів, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні);

Етап V – старіння (падіння прибутковості та фінансової стійкості, часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності);

Етап VI – відродження (радикальна перебудова бізнес-процесів в організації, залучення значних обсягів інвестицій, оновлення видів та напрямків діяльності).

### **3. Організаційні структури управління**

В процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

**Структура управління** – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні.

**Елементи** – це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

**Горизонтальні** це зв'язки між двома і більше рівними за статусом частинами або членами організації. їх головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію більш стійкою до змін оточуючого середовища.

Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні в організації і її частинах. Ці зв'язки є каналами передачі розпорядчої і звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації. В межах вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу. Як правило, ріст організації супроводжується ростом вертикальних зв'язків, і по їх кількості можна робити висновки щодо розміру організації.

Вертикальні зв'язки розділяють на прямі і зворотні. Прямі - ті, що йдуть безпосередньо від керівника до підлеглого у вигляді наказів та розпоряджень. Зворотні

зв'язки мають спрямованість знизу на верх і несуть в собі інформацію про виконання наказів керівництва, носять форму звітів, пояснень, пропозицій

**Лінійні** це взаємостосунки, при яких керівник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки здійснюються в організаційній ієрархії зверху до низу і мають вигляд наказу, розпорядження, команди, вказівки тощо.

Функціональні зв'язки мають за мету забезпечення ефективної роботи лінійних підрозділів, що безпосередньо беруть участь у створенні та наданні послуги. В організаційній ієрархії ці зв'язки, як правило, мають спрямованість знизу на верх у формі поради, рекомендації, альтернативного рішення тощо.

Формальні зв'язки - це зв'язки координації, що регулюються встановленими і прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами. Ці зв'язки є основою для затверджених в організації посадових інструкцій.

Неформальні зв'язки з'являються тоді, коли формальні не виконують своєї ролі. Це взаємостосунки не між окремими посадами, а між окремими індивідами. Вони є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів і створення паралельної неформальної організації.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління. Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання.

Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну.

**Виробнича структура** – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

**Організаційна структура** – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації.

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображає прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації.

Можна виокремити чотири групи ситуаційних чинників, що впливають на формування організаційної структури:

- зовнішнє середовище;
- технологія роботи в організації;
- стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей;
- поведінка працівників.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації своєю складністю й мінливістю. Чим більша кількість чинників діє на фірму й чим частіше вони змінюються, тим складнішою має бути організаційна структура для того, щоб забезпечити кращі адаптаційні властивості фірми. В Україні з переходом до ринкової економіки більшість підприємств суттєво змінила свою будову, ввела нові відділи, а старі, що втратили зв'язок із зовнішніми інституціями, ліквідувала. Ще істотніше вплинула на організаційну структуру фірм можливість використання для комунікацій мережі Інтернет.

Зміст завдань, які доводиться вирішувати менеджерам, а отже, широта їхніх повноважень також залежать від сили впливу зовнішнього середовища. Тому ефективнішою буде організаційна структура, яка забезпечуватиме високу оперативність прийняття управлінських рішень.

Технологія роботи впливає на побудову організаційної структури у двох напрямках:

- розподіл праці та групування робіт;
- взаємозалежність робіт.

*Роботи в організації можуть виконуватися або за чіткою визначеністю і строгою послідовністю (складальний цех, вимірвальна лабораторія тощо), або за умов невизначеності щодо змісту, часу й місця виникнення (відділ маркетингу, відділ постачання, відділ фінансів, ремонтна служба тощо). Отже, кількість структурних одиниць і їхнє взаємне розташування суттєво залежать від того, яка технологія використовується в організації. Крім того, організаційна структура має будуватися таким чином, щоб сприяти виникненню та поширенню ідей технологічного розвитку й давати змогу здійснювати технологічне оновлення фірми.*

*Взаємозалежність робіт дає чотири типи зв'язків між роботами в організації: підсумкові, послідовні, пов'язані та групові (обопільні). При підсумковій взаємозалежності робіт на підприємстві кожен підрозділ є відносно автономним і робить свій внесок у загальну справу. Так, центри обслуговування комп'ютерної фірми, як правило, не дуже пов'язані один з одним. Але сума виконаних ними робіт дає фірмі помітні результати.*

*Послідовна взаємозалежність робіт виникає тоді, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех повинен надіслати деталі в цех складання).*

*Пов'язана взаємозалежність необхідна тоді, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого й навпаки. Без цього не обійтися під час розроблення нової продукції (виробничі підрозділи та відділи НДДКР поетапно беруть у цьому участь).*

*Групова взаємозалежність є найскладнішою з наявних. Вона необхідна, коли робота характеризується високою мірою невизначеності і для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників. Наявність великої кількості пов'язаних і групових взаємозалежностей у роботі вимагає від фірми великих зусиль для інтеграції роботи її підрозділів, ускладнення загальної структури аж до переходу до цільових чи проектних груп.*

*Стратегія фірми також впливає на вибір нею організаційної структури. Зі зміною стратегії перед організацією постають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з перепроєктуванням організаційної структури фірми. Відмовившись від перепроєктування, фірма не може досягти поставлених цілей. Наприклад, перехід організації від стратегії, орієнтованої на виготовлення продукції (що мало місце в більшості вітчизняних підприємств до недавнього часу), до стратегії, спрямованої на задоволення потреб клієнтів, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Головними розпорядчими елементами в цьому разі стають не підрозділи, що виробляють продукцію, а підрозділи, які виявляють потреби споживача.*

#### **4. Проектування структур управління**

Проектування сучасних структур управління повинно будуватися на наукових принципах управління і враховувати особисті якості і досвід керівників, які добре знають можливості підприємства. В ринкових умовах необхідно чітко розмежувати функції і відповідальність за виконання конкретних завдань і робіт, обумовлених як вертикальними, так і горизонтальними зв'язками. Правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців основна умова ефективної управлінської діяльності. Ці вимоги підкреслюють важливість системного підходу до формування і удосконалення структур управління.

**Організація управління** – це створення нової або перебудова діючої системи управління, яка забезпечує ефективний режим її функціонування на основі структуризації і регламентації поведінки її елементів, а також існуючого досвіду.

Таким чином, організація управління може бути здійснена різними шляхами: нове проектування системи, реорганізація чи раціоналізація діючої системи, удосконалення

досвіду. До проектування структур управління висувається ряд вимог системного підходу:

1. Визначення складу і чисельності структуроутворюючих факторів та елементів системи. Елементи групують по різним службам, відділам, блокам та іншим структурам в залежності від обсягу робіт, розподілу і спеціалізації праці, способів прийняття рішень, типу організації та функцій.

2. Мінімальна складність сформованої структури управління. Структура визначає місце кожного підрозділу в системі управління і при її побудові необхідно дотримуватися принципів її організації.

3. Встановлення різнобічних зв'язків елементів системи управління, особливу увагу приділити інформаційному забезпеченню. Обрана інформаційна технологія і способи прийняття рішень приводять до створення єдиної інформаційної системи комунікацій організації, які забезпечують опрацювання і передачу управлінських рішень.

4. Визначення регламентації процесів управління і процедури опрацювання, погодження, проходження, передачі і контролю виконання управлінських рішень. Регламент визначає статус елементів системи, їх функціональне призначення, відносну автономність управління і господарську самостійність.

Процес проектування структури управління складається з трьох основних етапів: аналізу структур, проектування, оцінки ефективності.

**Аналіз структур управління** встановлює наскільки структура управління раціональна з точки зору оціночних критеріїв, які характеризують її якість.

**Проектування структур управління** вирішує наступні задачі: визначення типу структури управління; уточнення складу і кількості підрозділів по рівням управління; чисельність адміністративно - управлінського персоналу; характер підпорядкованості між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління.

В проектуванні структур управління використовують методи: аналогій, експертні, структуризації цілей та організаційного моделювання.

**Оцінка ефективності структур управління** проявляється в їх дієвості та високих кінцевих результатах.

Перебудову структури управління необхідно оцінювати з точки зору досягнення поставлених цілей. В умовах стабільної економіки реорганізація направлена на підвищення ефективності роботи організації, а саме: скорочення витрат, росту прибутку, поліпшенню обслуговування клієнтів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперації в прийнятті і реалізації управлінських рішень та ін. Ідеальним варіантом удосконалення є така структура, яка дозволяє менеджерам працювати в єдиній команді.

В кризовому періоді зміни в структурі управління направлені на створення умов для виживання організації за рахунок гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища. Основною ціллю перебудови є розширення повноважень на нижніх рівнях управління і підвищення самостійності виробничих підрозділів, які входять до складу організації.

Основною задачею менеджера є обрання такої структури управління, яка найкраще відповідає цілям і задачам організації, а також швидко адаптується до внутрішнього і зовнішнього середовища. «Найкращою» є та структура, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи своїх цілей з високою ефективністю. Оскільки ціль організаційної структури міститься в забезпеченні стоячих перед організацією задач, то проектування структури повинно базуватися на стратегічних планах організації.

Згідно із класичною теорією організації її організаційна структура повинна розроблятися (проектуватися) зверху вниз. В цілому, послідовність розробки організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Спочатку



керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, а потім поставити конкретні задачі. Послідовність дій проектування організаційної структури наступна:

- поділ організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають важливим напрямкам діяльності по реалізації стратегії;

- встановлення співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює цілі команд, а якщо необхідно, проводить подальший поділ на більш малі організаційні підрозділи для ефективного забезпечення спеціалізації, а також недопущення перевантаження керівного складу;

- визначення посадових обов'язків, як сукупності різних задач і функцій, та закріплення їх за конкретними особами.

Важливо зрозуміти, що створена організаційна структура не є на всі часи постійною. Оскільки організаційні структури ґрунтуються на планах, то істотні зміни в планах можуть вимагати відповідних змін в структурі.

