

# Методична розробка уроку з курсу “Основи менеджменту”

*Шендирук Наталія Мирославівна – викладач Галицького коледжу імені В'ячеслава Чорновола*

**Тема уроку:** Організація як функція управління

**Мета заняття:** розширення і поглиблення теоретичних знань учнів, набуття ними навиків для вирішення практичних завдань з управління підприємством, розвиток самостійного логічного мислення про способи і методи організації на підприємстві та складання управлінських відносин.

**Тип заняття:** повідомлення і засвоєння нових знань, формування умінь та навиків.

**Форма проведення:** урок - лекція.

**Обладнання:** дошка; рисунки: “Лінійний тип організаційних структур управління”, “Функціональний тип організаційних структур управління”, “Лінійно-функціональний тип організаційних структур управління”, “Продуктовий тип організаційних структур управління”, “Регіональний тип організаційних структур управління”; дидактичний матеріал “Опорні схеми “Організація як функція управління”, ситуативні завдання.

**Основні поняття і категорії:**

повноваження, відповідальність, делегування, влада, єдиноначальність, повноваження: лінійні, функціональні, узгодження, організаційна структура управління, структури: адаптивні, бюрократичні, лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, матричні, регіональні, дивізіональні, множинні, продуктові, конгломератні.

## СТРУКТУРА ЗАНЯТТЯ

**Організаційна частина.**

**Підготовка студентів до заняття.**

**Повідомлення теми та мети заняття.**

**Мотивація та актуалізація навчальної діяльності студентів.**

В управлінських відносинах підприємств основна частина припадає на організацію роботи персоналу. За умов ринкової економіки значно розширились повноваження керівників різних рівнів, їм надані більші самостійні можливості в організації управлінського процесу. Тому, сьогодні, дана тема стала особливо актуальною.

На занятті ми з'ясуємо, що таке організація як функція менеджменту, чому делегування управлінських повноважень є важливим для керівників, які існують види повноважень, чому неможна делегувати відповідальність та владу, охарактеризуємо основні класи організаційних структур управління, з'ясуємо їх основні переваги та недоліки. Ви уявите себе керівниками і спробуєте самостійно організувати управлінський процес.

## **Основна частина заняття. Вивчення нового матеріалу.**

Проводиться обговорення кожного питання теми згідно плану заняття у такій послідовності:

Оголошується перше питання, яке розкриває зміст організаційної функції в менеджменті.

У процесі висвітлення питання учні, зачитують, коментують і конспектують найнеобхіднішу інформацію, яка поміщена в опорних схемах у свої робочі зошити.

Викладач просить пригадати з попередніх тем курсу функції менеджменту, внутрішнє та зовнішнє середовище організації, прийняття управлінських рішень.

Викладач висвітлює друге питання теми. У ньому подаються визначення делегування, повноваження, відповідальності, аналізується причини небажання керівників делегувати повноваження, і чому підлеглі відмовляються від відповідальності і блокують делегування. Учні коротко конспектують.

У третьому питанні дається характеристика організаційної структури, способи їх побудови та аналізуються фактори, що впливають на формування структури підприємства.

У процесі розгляду питання учні коментують і записують інформацію відображену в опорних схемах, демонструються реальні організаційні структури підприємств.

У четвертому питанні розкриваються основні класи організаційних структур: бюрократичні та адаптивні.

Розгляд питання супроводжується демонстрацією схем – рисунків: “Лінійний тип організаційних структур управління”, “Функціональний тип організаційних структур управління”, “Лінійно-функціональний тип організаційних структур управління”, “Продуктовий тип організаційних структур управління”, “Регіональний тип організаційних структур управління”.

### **Виконання ситуаційного завдання.**

Учні пробують самостійно побудувати організаційну структуру будь-якого підприємства, даючи назви підрозділам.

### **Підсумки заняття.**

Формування висновків теми проводяться згідно запитань:

- ✓ Що таке організація як функція менеджменту?
- ✓ Які основні види повноважень використовуються керівником?
- ✓ Назвіть класи організаційних структур.
- ✓ Які є види організаційних структур, їх переваги та недоліки?

### **Домашнє завдання.**

1.1. Вивчити матеріал рекомендованих джерел літератури (додаток 3).

1.2. Самостійно опрацювати питання:

- ✓ Класична теорія організації, принципи організації А. Файоля, модель бюрократичної організації Вебера.
- ✓ Поведінковий підхід у теорії організації: організаційна теорія Р. Лайкерта.

1.3. Написати реферати (на вибір учнів):

1. Ефективність взаємодії і повноважень в ринковій економіці.
2. Передумови ефективного делегування.

3. Делегування, відповідальність і класична концепція передачі повноважень.
  4. Функціональні структури управління підприємством: їхні переваги та недоліки.
  5. Бригадна форма організації підприємства і її роль в сучасній економіці.
- 1.4. Опрацювати в зошитах для самостійної роботи запитання для самоконтролю та для дискусії, виконати завдання, подані в методичних рекомендаціях для самостійної роботи студентів.

## *Додаток 1*

### **Організація як функція управління**

1. Зміст організаційної функції в менеджменті.
2. Делегування, відповідальність і повноваження.
3. Поняття організаційної структури управління виробництвом; фактори, що її визначають.
4. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.

#### **1. Зміст організаційної функції в менеджменті.**

*Організація як функція менеджменту* – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті – забезпечити перехід від стратегії до структури.

Організаційну функцію часто розглядають як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності у досягненні наперед визначеної мети діяльності.

#### **Є декілька аспектів організаційної функції.**

- ✓ взаємостосунки повноважень, які об'єднують вище керівництво з нижчим рівнем працюючих 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;
- ✓ вдосконалення системи управління.

**Організація взаємодії** – це відокремлений вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством, тобто поділ організацій на підрозділи та встановлення повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав і обов'язків органів управління та службових осіб;
- затвердження положень, інструкцій;
- підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

## **2. Делегування, відповідальність і повноваження.**

Засобом за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини людей (працівників) в організації є **делегування повноважень**.

**Делегування** є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. З іншого боку, **делегування** – це акт, який перетворює людину на керівника. **Делегування** є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. У свою чергу, **відповідальність** – це обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв’язання.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань. Американський менеджмент виділяє дві концепції процесу передачі повноважень:

1. *Класична концепція*, коли повноваження передаються від вищого до нижчого рівня.

2. *Концепція обмежених повноважень*. Відповідно до цієї концепції підлеглий має можливість відхиляти вимогу керівника.

У менеджменті розрізняють лінійні та функціональні повноваження.

– **Лінійні** повноваження передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших підлеглих.

**Функціональні (штабні) повноваження** делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Можна виділити такі *види функціональних повноважень*:

- 1) рекомендаційні;
- 2) обов’язкові узгодження;
- 3) паралельні повноваження.

**Основними причинами небажання керівників делегувати повноваження є:**

1. Перебільшення власних можливостей, тобто спрацювання принципу “Я це зроблю краще”.
2. Відсутність здатності керувати.
3. Відсутність довіри до підлеглих.
4. Страх ризику.
5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

**Підлеглі відмовляються від відповідальності і блокують делегування через шість причин:**

1. Відсутність ініціативи, бажання самостійно розв’язувати проблему.
2. Побойовання критики.
3. Відсутність необхідної інформації та ресурсів.
4. Перевантаження роботою.
5. Невпевненість у собі.
6. Відсутність додаткових стимулів.

### **3. Поняття організаційної структури управління виробництвом; фактори, що її визначають.**

**Організаційна структура управління** – це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління. Основними елементами організаційної структури є:

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

Зрозуміло, що чим досконаліша організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва. Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

- 1) *адаптивність* – здатність пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- 2) *гнучкість, динамізм* – здатність швидко реагувати на зміни попиту, вдосконалення технології в-ва, появу інновацій;
- 3) *адекватність* – відповідність параметрам керованої системи;
- 4) *спеціалізація* – функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки;
- 5) *оптимальність* – налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління;
- 6) *оперативність* – швидкість прийняття рішень, недопущення безповоротних змін;
- 7) *надійність* – гарантованість достовірності передання інформації;
- 8) *економічність* – відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації;
- 9) *простота* – легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації.

Побудова організацій здійснюється шляхом організаційного проектування, яке впливає із стратегічного плану і спрямоване на виконання місії та реалізацію цілей організації. *Організаційне проектування здійснюється зверху до низу і має такі етапи:*

- горизонтальний поділ організації;
- визначення співвідношень повноважень різних посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами.

*До найбільш вагомих факторів, що впливають на побудову організаційної структури належать:*

- розмір виробничої діяльності фірми (середня, мала, крупна);
- виробничий профіль фірми;
- характер продукції, що виробляється та технологія її виробництва;
- сфера інтересів фірми;
- масштаби зарубіжної діяльності і форми її здійснення;
- характер об'єднання.

### **4. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.**

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

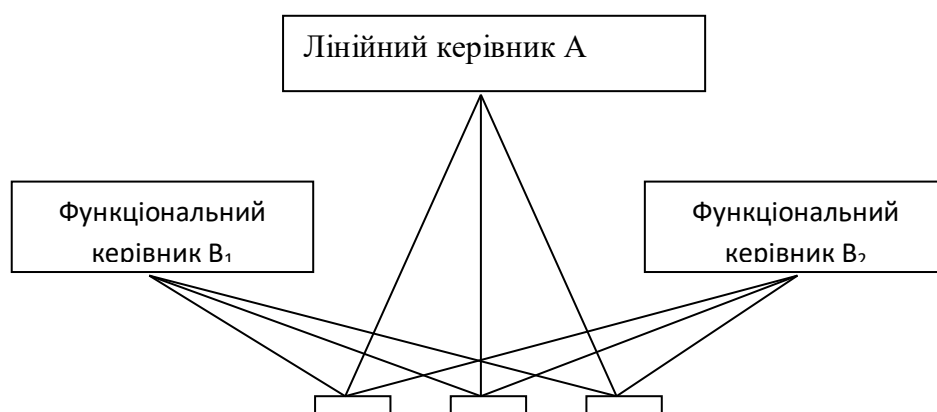
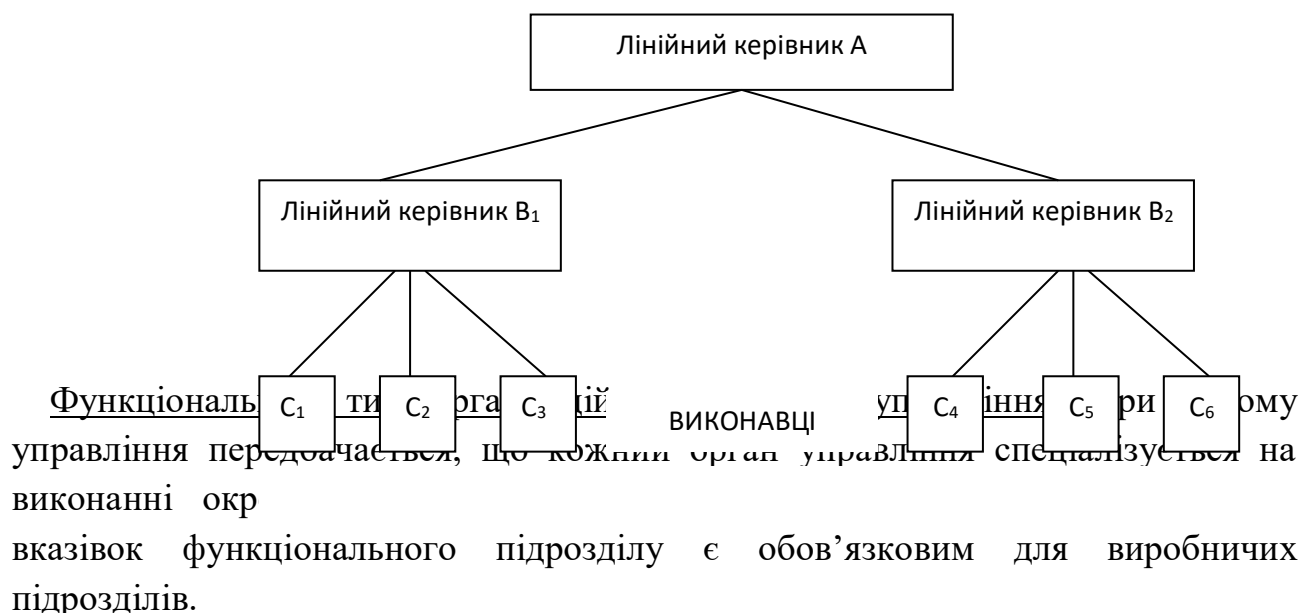
1. Бюрократичні структури.
2. Адаптивні структури.

**Бюрократичні організаційні структури** характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

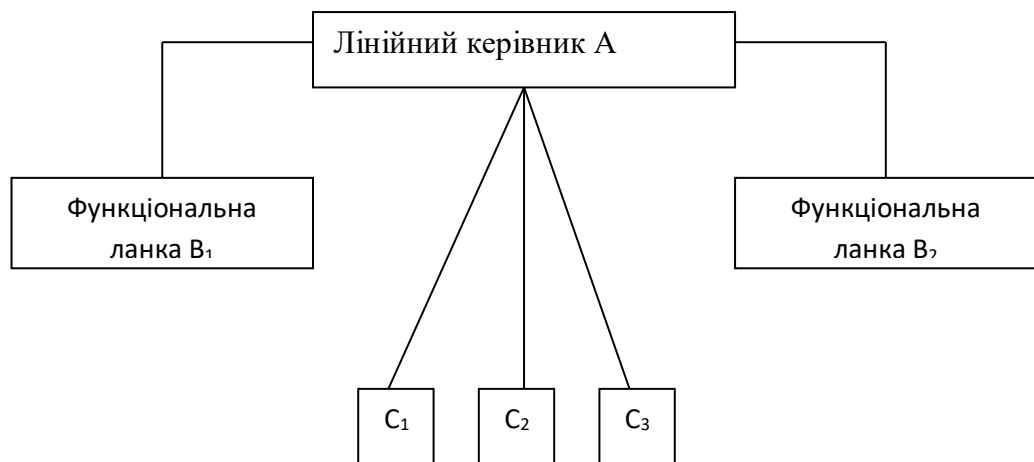
**Адаптивні організаційні структури** впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних та адаптивних структур у різних співвідношеннях. Часто буває так, що різним підрозділам в одній організації властиві різні структури. Наприклад, у виробничих підрозділах організація використовує бюрократичні структури, а в науково-дослідних – адаптивні.

Лінійний тип організаційних структур управління. Суть такого типу управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику і виконує тільки його розпорядження. Вищий орган не має права віддавати розпорядження робітникам минаючи їх безпосереднього керівника. Така структура використовується малими та середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво.

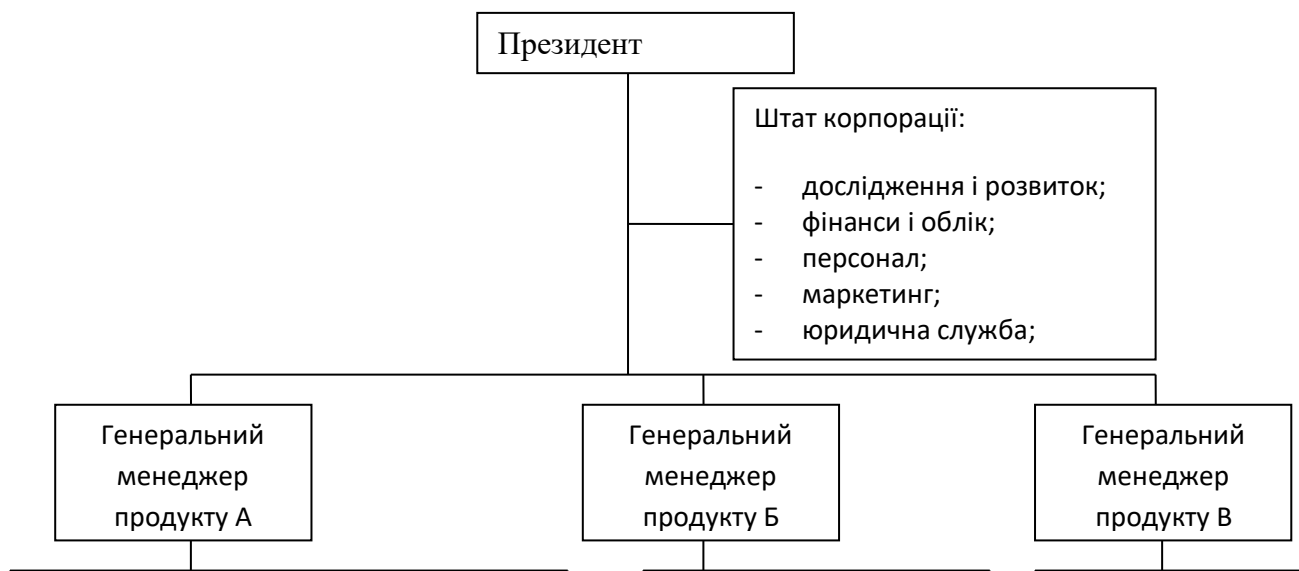


Лінійно-функціональний тип організаційних структур управління структура передбачає створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб (штабів), які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. При цьому штаби не дають безпосередніх розпоряджень виконавцям. Така структура є ефективною в масовому виробництві з незначними технологічними змінами.



Лінійно-функціональний тип організаційних структур управління

Продуктовий тип організаційних структур управління передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських підрозділів, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продукції. Такій структурі віддають перевагу великі компанії.



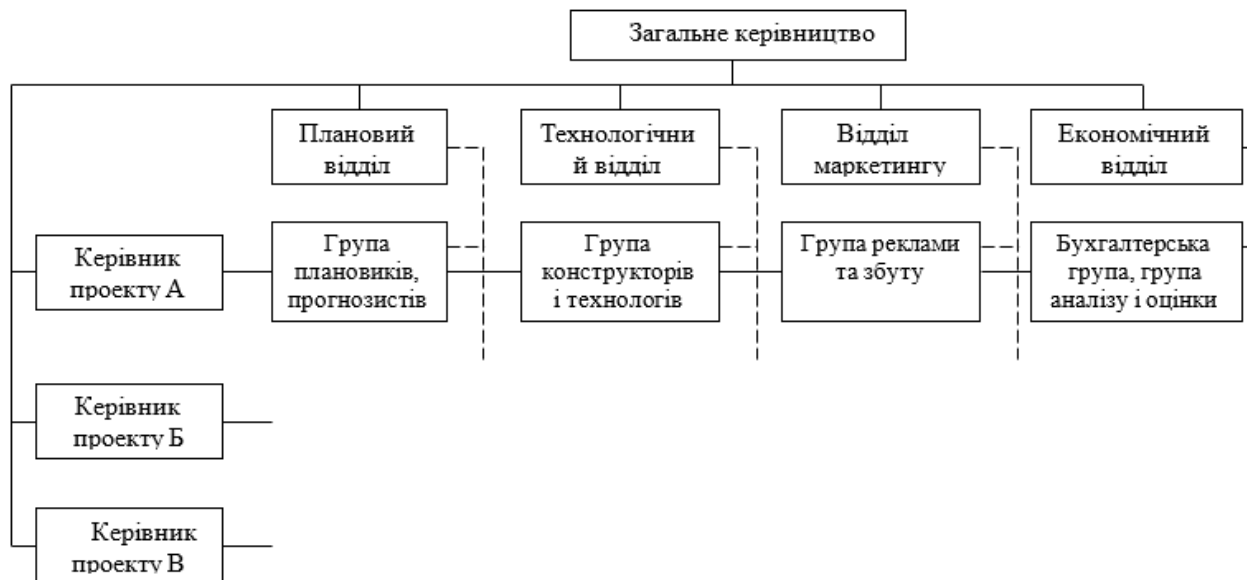
Регіональний тип організаційних структур управління передбачає, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничі відділення, а можуть організовуватись в формі дочірніх компаній. Такі структури використовуються компаніями, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача.



Регіональний тип організаційної структури управління

Матричний тип організаційних структур управління передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції. Після завершення робіт над проектом спеціалісти повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенню до членів групи.





Конгломератний тип організаційних структур управління структура управління використовується сучасними компаніями, які включають ряд підприємств. В її основі лежить поєднання різних організаційних структур управління. Таке багатоструктурне рішення буде все більше використовуватись в майбутньому.

## Додаток 2



### ЯК ПІДГОТУВАТИСЯ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

Що таке «семінар»? – Звичайне навчальне заняття під керівництвом викладача з метою оволодіння новими знаннями або поглибленням тих, які вже мають учні. Головна особливість семінарського заняття – в його змісті: учні виступають з підсумками самостійної роботи.

Учні готуються до семінару за пропонованим планом, використовуючи рекомендовану літературу.

В процесі семінару студент вчиться формулювати свою точку зору, логічно викладати матеріал, підбирати докази у підтвердження своїх думок, володіти емоціями і бути толерантним до позиції інших, вчитися публічно виступати.

Кожне питання практичного заняття – це виступ на конкретну тему. А до виступу існують певні вимоги: відповідність змісту, виразна лаконічність. Необхідно ретельно продумати свій план, тому що він відображає внутрішню структуру виступу, це продуманий розвиток теми, логіка переходу від одного питання до іншого.

Публічна промова, виступ має свою композицію:

*Вступ*, який повинен викликати зацікавленість слухачів;

*Основна частина* (виклад матеріалу, доказ і спростування) направлена на повідомлення інформації, обґрунтування своєї точки зору;

*Заклучна частина, в якій доповідач робить підсумки.*

Пропонуємо деякі рекомендації доповідачам:

Доповідь повинна бути стислою і чіткою. Мета доповідача переконати слухачів, донести до них основні положення виступу.

Для рішення цієї мети треба добре продумати:

1. Якою ви уявляєте структуру вашого виступу?
2. Які думки і почуття ви бажаєте викликати у слухачів?
3. Які прийоми (риторичні запитання, співставлення фактів, інтонаційні засоби) привертання уваги ви використовуєте у своїй мові?
4. Які приклади із сучасної дійсності, економічної літератури ви включите в свій виступ?
5. Слідкуйте за правильністю мови при виступі, звертаючи увагу на плеоназми (мовленнєва надлишковість), тавтологію, використання слів – паразитів.

*Практичні (семінарські) заняття проводяться згідно навчальної програми курсу. Кожне заняття є логічним продовженням засвоєння матеріалу, викладеного у формі лекцій. Теоретичні знання, застосовані студентами під час лекцій, розглядаються більш детально на практичних (семінарських) заняттях з метою засвоєння практичних аспектів лекційного матеріалу.*

***Зразок завдань для підготовки до семінарського заняття по темі:***

**Організація як функція управління**

**Питання для теоретичної підготовки:**

1. Зміст організаційної функції в менеджменті.
2. Делегування, відповідальність і повноваження.
3. Поняття організаційної структури управління виробництвом; фактори, що її визначають.
4. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.

**Основні поняття і категорії:**

повноваження, відповідальність, делегування, влада, єдиноначальність, повноваження: лінійні, функціональні, узгодження, організаційна структура управління, структури: адаптивні, бюрократичні, лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, матричні, регіональні, дивізіональні, множинні, продуктові, конгломератні.

**Розгляд запропонованих в методичних вказівках до самостійної роботи запитань для самоконтролю та запитань для дискусії.**

**Теми доповідей та рефератів:**

1. Ефективність взаємодії і повноважень в ринковій економіці.
2. Передумови ефективного делегування.
3. Делегування, відповідальність і класична концепція передачі повноважень.
4. Функціональні структури управління підприємством: їхні переваги, недоліки.
5. Бригадна форма організації підприємства і її роль в сучасній економіці.

**Обговорення різних завдань і господарських ситуацій по даній темі.**



## ЯК ПІДГОТУВАТИСЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

**Самостійна робота** учнів організовується шляхом видачі кожному з них переліку питань і типових комерційних ситуацій згідно порядкового номеру у журналі навчальних занять з кожної теми, які виносяться на аудиторне опрацювання. Крім того, по деяких темах передбачається написання рефератів. Обсяг самостійної роботи визначається кількістю годин, передбачених навчальним планом.

Для успішного вивчення та засвоєння курсу “Основи менеджменту” учні повинні володіти значним обсягом інформації, надання якої традиційними методами організації навчального процесу неможлива. Велику частину інформації учні повинні одержувати шляхом самостійної роботи над навчальною, науковою, методичною літературою, законодавчими, нормативними, інструктивними матеріалами.

Основним завданням самостійної роботи учнів є набуття навичок опрацювання спеціальної літератури та оволодіння методикою та організацією аналізу з конкретних питань.

Учні в письмовій формі, в окремих зошитах, чітко та лаконічно в тезисному вигляді висвітлювати основні аспекти поставлених питань і завдань самостійного вивчення. При опрацюванні теоретичних дискусійних питань доцільно наводити спектр існуючих думок і точок зору вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Питання теоретично-практичного характеру необхідно доповнювати конкретними цифровими прикладами. З цією метою доцільно використовувати реальну інформацію – наприклад, кожному студенту в процесі вивчення предмету “Основи менеджменту” бажано володіти фактичними даними певного підприємства, на основі яких він проводитиме аналітичні дослідження і формуватиме реальні висновки.

### Зразок завдань для самостійної роботи учнів по темі: Організація як функція управління

#### Питання для самостійної підготовки:

- 1.Класична теорія організації, принципи організації А.Файоля, модель бюрократичної організації М.Вебера.
- 2.Поведінковий підхід у теорії організації: організаційна теорія Р.Лайкерта.

#### Запитання для самоконтролю:

- 1.Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
- 2.Який існує зв'язок між плануванням і структурою організації?
- 3.Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
- 4.Чому деякі керівники не бажають делегувати повноважень? Чому підлеглі блокують процес делегування?
- 5.Що таке лінійні та функціональні повноваження?
- 6.Які основні типи організаційних структур найбільш широко використовуються сьогодні?
- 7.Які характеристики дозволяють встановити ступінь децентралізації?
- 8.В чому полягають переваги децентралізованих і централізованих структур?

9. При ефективному управлінні задачі, відповідальність, повноваження тісно пов'язані один з одним. Що може відбутися, коли один із цих елементів зменшиться чи зникне?

10. Яка різниця між владою і повноваженнями?

11. Які найбільш розповсюдженні перешкоди для ефективного делегування?

### **Запитання для дискусії:**

1. Наведіть приклади, які б підтверджували концепцію, згідно з якою стратегія визначає структуру.

2. Один із співробітників перевищив свої повноваження. До яких наслідків це приведе?

3. Наведіть приклади ситуацій, в яких доцільно використовувати основні типи бюрократичних структур.

4. Наведіть приклади ситуацій, в яких доцільно використовувати основні типи адаптивних структур.

5. За умов, коли на підприємстві працює директор, 5 його заступників, є 10 штабних (функціональних) служб, 15 виробничих підрозділів, побудувати лінійну структуру управління: назвати кожен підрозділ даного підприємства.

6. За умов, коли на підприємстві працює директор, 5 його заступників, є 10 штабних (функціональних) служб, 15 виробничих підрозділів, побудувати функціональну структуру управління: назвати кожен підрозділ даного підприємства.

7. За умов, коли на підприємстві працює директор, 5 його заступників, є 10 штабних (функціональних) служб, 15 виробничих підрозділів, побудувати лінійно-функціональну структуру управління: назвати кожен підрозділ даного підприємства.

8. За умов, коли на підприємстві працює директор, 5 його заступників, є 10 штабних (функціональних) служб, 15 виробничих підрозділів, побудувати матричну структуру управління: назвати кожен підрозділ даного підприємства.

9. Побудувати структуру управління підприємством, якщо: кількість заступників у директора – 4; кількість відділів – 9; кількість цехів – 5; (основних 3, допоміжних 2); кількість бюро у цехах – 9; кількість виробничих ділянок – 14; кількість бригад працівників – 30. дати назви посадам.

10. Побудувати матричну структуру управління підприємством з метою розробити 8 проектів, якщо: кількість функціональних служб – 5; у розробці 2 і 8-го проектів не беруть участь дві функціональні служби; у розробці 6-го проекту не беруть участь друга і третя служби.

11. Яка існує послідовність дій в розробці організаційних структур управління конкретним підприємством, обґрунтувати і пояснити чому саме така послідовність дій.

### **Завдання:**

1. Розробити програму усунення перешкод до ефективного делегування на підприємстві.

2. Навести приклади діючих підприємств і скласти для них схеми передачі повноважень. Проаналізувати різні підходи.

3. *Скласти ситуацію, у якій ефективнішою є функціональна структура.*
4. *Скласти ситуацію, у якій вибір матричних структур оптимальний.*
5. *Описати і проаналізувати конкретні ситуації переходу централізованої структури в децентралізовану (і навпаки).*