**Тема 5. Організація як функція менеджменту в туризмі**

1. Сутність «організації» як функції менеджменту. Поняття делегування, відповідальність та повноваження
2. Ефективний розподіл повноважень
3. Поняття та типи організаційних структур
4. Сутність «організації» як функції менеджменту. Поняття делегування, відповідальність та повноваження

В процесі господарської діяльності кожна фірма здійснює організаційну діяльність, сутність якої полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами та працівниками підприємства, що дає змогу їм ефективно спіпрацювати і досягати поставлених цілей.

**Організування як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією чи окремим підрозділом, встановлення у ній системи зв’язків, послідовностей та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.**

***Дана функція проходить три фази свого здійснення***, кожна з яких передбачає виконання окремих операцій:

* 1. ***Фаза ініціюваня* –** охоплює роботи починаючи від виникнення ідеї організації і закінчуючи формуванням апарату управління, та включає в себе:

визначення завдань організації;

визначення способів вирішення поставлених завдань; проектування системи комунікацій;

* 1. ***Фаза облаштування (координації)*** – від початку формування організації до визначення завдань поточної діяльності, передбачає:
* визначення видів діяльності;
* визначення складу виконавців;
* створення системи мотивації працівників;
  1. ***Фаза*** ***розпорядча*** ***(адміністрування)*** – поточне керівництво організацією:
* делегування повноважень та обов’язків;
* визначення змісту розпоряджень;
* забезпечення процесу виконання розпоряджень.

***Результатом здійснення організаційної функції є:***

1. Формування виробничої структури та структури управління організацією.
2. Визначення схеми взаємозв’язків між підрозділами.
3. Затвердження положення про роботу відділів та посадових інструкцій.
4. Формування штату працівників організації.
   1. **Ефективний розподіл повноважень**

В процесі організаційної діяльності виділяються окремі підрозділи та керівники, на яких покладаються відповідні функції. Для того, щоб виконання цих функцій стало можливим – керівники наділяються повноваженнями, для них визначаються обов’язки та відповідальність.

**Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання визначених завдань.**

Повноваження завжди передбачають відповідальність.

**Відповідальність – це зобов’язання, яке бере на себе той чи інший керівник розуміючи, що у разі недотримання умов зобов’язання до нього будуть застосовані штрафні санкції.**

**Обов’язок – необхідність посадової особи забезпечувати поставлені на неї завдання.**

У випадку невиконання своїх обов’язків працівники та керівники притягуються до відповідальності.

Найвищий керівник не може управляти всією організацією і всіма аспектами її діяльності особисто, тому він здійснює делегування частини своїх повноважень працівникам, що займають відповідні посади.

**Делегування повноважень – це передавання прав на прийняття рішеннь щодо здійснення діяльності з вищого рівня до нижчого.**

В залежності від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані та децентралізовані організації.

В централізованій організації усі повноваження та відповідальність зосереджені в одній ланці управління і є прерогативою керівника цієї ланки. Це сприяє:

підвищенню контролю та координації; зменшенню кількості помилкових рішень; забезпеченню збалансованого розвитку всіх підрозділів.

В децентралізованій організації здійснюється делегування повноважень на нижчі рівні управління. Це означає, що:

більшість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії; рішення, прийняті на нижчих рівнях управління є важливими для організації;

послаблюється централізований контроль за рішеннями, які приймаються управлінським персоналом.

Для широкого використання децентралізованого управління в організації потрібно, щоб управлінські працівники володіли високим рівнем професіоналізму і були компетентними в делегованих їм завданнях.

* 1. **Поняття та типи організаційних структур**

Організація як система може бути утворена лише за можливості формування і об’єднання її складових, побудови її структури, яка б забезпечила стійкість та стабільність системи і дала б їй змогу реалізувати можливості, необхідні для функціонування. Тому основою функціонування будь-якої організації, її скелетом, є організаційна структура управління.

**Організаційна структура управління (ОСУ) – це упорядкована сукупність стійко взаємопов’язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.**

Вона характеризує будову організації, просторово-часове розташування її складових, взаємозв’язки між ними і тісно пов’язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. Від її ефективності залежить успішне функціонування організації.

***Побудова організаційної структури полягає у:***

***формуванні виробничої структури та структури управління організацією;***

***визначенні схеми взаємодії між підрозділами;***

***розподілі управлінських функцій і виробничих завдань, визначенні повноважень і обов’язків посадових осіб;***

***затвердженні положень про роботу відділів та посадових інструкцій; формуванні штату працівників організації.***

Елементами організаційної структури є ланки управління (працівники організації, служби, або органи управління), зв’язки, рівні управління та повноваження.

Працівники, служби та органи управління можуть виступати як суб’єктами так і об’єктами управління, в залежності від того, на якому ієрархічному рівні вони знаходяться. При цьому чим вищим є рівень управління, тим більшими є повноваження і відповідальність, і надійнішими організаційні зв’язки.

Зв’язки поділяють на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні формуються в межах одного управлінського рівня і найчастіше використовуються при потребі узгодження цілей та діяльності окремих функціональних підрозділів. Вертикальні зв’язки виникають при потребі здійснення управлінського впливу, налагоджуються між різними рівнями управління і здійснюються в межах підпорядкованості відповідно до владних повноважень керівників.

Повноваження керівників дають право вирішувати всі питання функціонування керованих ними організацій, підрозділів чи працівників, а також віддавати розпорядження, обов’язкові для виконання усіма членами організації.

Усі організаційні структури поділяють на дві групи: механістичні та органічні (рис. 8.1).

**МЕХАНІСТИЧНІ** (ієрархічні, формальні, бюрократичні, класичні, традиційні) організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об’єктивними критеріями відбору кадрів, об’єктивною системою винагороди. Їх доцільно застосовувати за умови, коли зовнішнє середовище стабільне. До цієї групи відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, лінійно- штабну та дивізійну організаційну структури



функціональна

множинні

**динамічні мережі**

конгломерати

**мережева**

дивізійні

(в т.ч. на основі стратегічних одиниць бізнесу)

холдинги

орієнтована на продукт

**стабільні мережі**

**внутрішн і мережі**

лінійно- штабна

лінійно- функціональна

матрична

проектно- цільова

орієнтована на територію

орієнтована на споживача

лінійна

**органічні (адаптивні)**

**механістичні (ієрархічні)**

**Організаційні структури**

**Рис. 8.1. Види організаційних структур**

*Суть лінійної організаційної структури* (рис.8.2) полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник організації підпорядковується тільки одному керівнику, і зобов’язаний виконувати розпорядження тільки свого безпосереднього начальника. Віддавати накази в обхід безпосереднього керівництва не допускається. На практиці лінійна ОСУ використовується рідко, як правило малими та середніми організаціями, які виробляють однорідну продукцію.



3

2

1

лінійний керівник 1



6

5

4

лінійний керівник 2

**ДИРЕКТОР**

виробничі дільниці

виробничі дільниці

**Рис. 8.2. Лінійна організаційна структура**

*При функціональній організаційній структурі* (рис.8.3.) кожен орган управління або виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функціях). Виконання вказівок функціонального відділу чи керівника є обов’язковим для виробничих підрозділів.



заступники керівника (за функціями)

з кадрових питань

з фінансів

з маркетингу

з виробництва

**КЕРІВНИК**



рівень 1

рівень 2

рівень 3

функціональні

служби за рівнями

управління

функціональні

служби за рівнями

управління

функціональні

служби за рівнями

управління

функціональні

служби за рівнями

управління

**Рис. 8.3. Функціональна (“шахтна”) організаційна структура**

Така ОСУ придатна для великих однопродуктових, одноринкових організацій, що працюють у стабільних умовах, головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

*Лінійно-функціональна структура управління* (рис.8.4.) є найпоширеніша на підприємствах, які переходять із категорії малих до категорії середніх чи великих. Ця ОСУ дає змогу організувати управління по лінійних зв’язках (директор – начальник цеху – майстер). При цьому функціональні відділи виконують лише забезпечуючу та обслуговуючу функції, які полягають у кваліфікованому обґрунтуванні управлінських рішень.

**ДИРЕКТОР**

Планово-еконо– мічний відділ

начальник цеху

Відділ маркетингу

1 2 3 4



ВИРОБНИЧІ ДІЛЬНИЦІ

**Рис. 8.4 Лінійно-функціональна структура управління**

*Дивізійна організаційна структура* (рис.8.5.) притаманна для великих організацій, які різко зростають, урізноманітнюючи асортимент продукції, освоюючи нові ринки, забезпечуючи нові потреби споживачів. При цьому виділяються відносно самостійні підрозділи. Проте з боку центральної адміністрації здійснюється жорсткий контроль та координація за діяльністю цих підрозділів.

**ТА ВИРОБНИЧІ ПІДРОЗДІЛИ**

функціональні відділи

**ТА ВИРОБНИЧІ ПІДРОЗДІЛИ**



КОРПОРАТИВНІ СЛУЖБИ:

* НДПКР;
* фінанси та облік;
* маркетинг;
* юридична підтримка;
* зв’язки із громадськістю.

Головний менеджер з виробництва продукту А

Головний менеджер з виробництва продукту Б

5

6

7

8

4

3

2

1

**ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР**

функціональні відділи

**Рис. 8.5. Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією**

Існує декілька видів дивізійних організаційних структур:

*структура, орієнтована на продукт (продуктова ОСУ)* – забезпечує ефективне управління розробленням, впровадженням та збутом різних за характеристиками товарів. Використовується переважно виробничими підприємствами;

*структура, орієнтована на територію (регіональна ОСУ)* – дає організації можливість краще враховувати місцеві законодавчі та соціально- економічні особливості регіонів у міру розширення сфери збуту. Характерна для великих торгівельних організацій;

*структура, орієнтована на споживача* – передбачає поділ і структуризацію споживачів за потребами і запитами на окремі групи, і концентрацію кожного підрозділу на одній із виділених груп з метою максимального вивчення і задоволення потреб споживачів цієї групи. Така ОСУ є характерною для фірм, які надають широкий спектр послуг.

**ОРГАНІЧНІ** (адаптивні) організаційні структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, неформальними між особистими стосунками. До них належать: проектно-цільові, матричні, мережеві та інші, які характеризуються гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.