

**Рись Віталій Клавдійович**

*здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»;*

**Науковий керівник: Овсенюк-Бердадіна Олександра Федорівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-24>

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СХЕМИ**

Організаційна структура публічного управління – це компонент системи публічного управління, зумовлений її суспільно-політичною природою, соціально-функціональною роллю, цілями та змістом, який об'єднує в собі певну сукупність державних організацій, їхній персонал, матеріальні та інформаційні ресурси, що виділяє та витрачає суспільство на формування та реалізацію публічно-управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління. Органи державної влади, що характеризуються однаковим організаційно-правовим статусом і однорідністю здійснюваних управлінських функцій, позначають поняттям «ланка публічно-управлінської системи» (міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації тощо). Системним елементом організаційної структури виступає орган державної влади, пов'язаний із формуванням і реалізацією державноуправлінських впливів. Він є єдиною структурою влади, формально створеною державою для здійснення закріплених за нею її цілей і функцій. У державі, в якій встановлено конституційний поділ влади по горизонталі та вертикалі, організаційна структура публічного управління набирає певної конфігурації. Наступним елементом, що формує організаційну структуру, є організаційні зв'язки між суб'єктами

управління. Можна виокремити три види зв'язків в організаційній структурі публічного управління: 1) субординаційні (підпорядкування згори донизу, від керуючого до керованого); 2) реординаційні (знизу догори, від керованого до керуючого); 3) координаційні (підпорядкування на одному рівні, між двома та більше суб'єктами, що не виключає того, що загалом вони можуть перебувати на різних рівнях в ієрархічно організованій системі управління).

Субординаційні зв'язки в організаційній структурі публічного управління можуть передбачати:

- виключну компетенцію вищого за організаційно-правовим статусом органу щодо органу, нижчого за статусом;
- безпосереднє і пряме лінійне підпорядкування;
- функціональне або методичне підпорядкування;
- право затвердження проекту рішення;
- підконтрольність;
- підзвітність.

Реординаційні зв'язки передбачають:

- певну самостійність нижчого за організаційно-правовим статусом органу (з певного кола питань орган приймає рішення без їх попереднього узгодження з вищим за організаційно-правовим статусом органом, а останній має право скасовувати чи призупиняти ці рішення);

- право законодавчої, а також нормотворчої ініціативи;
- право плановобюджетної ініціативи;
- право структурно-штатної ініціативи;
- право представлення для призначення на посаду;
- право органу, нижчого за організаційно-правовим статусом брати участь у підготовці рішень органу вищого за статусом;
- право органу, нижчого за організаційно-правовим статусом на консультативне погодження з ним підготовленого вищим органом проекту рішення;
- право й обов'язок не виконувати незаконний, особливо злочинний, наказ.

Координаційні зв'язки базуються на взаємній зацікавленості різних органів державної влади (та органів місцевого

самоврядування) в узгодженні своїх управлінських впливів або на один і той самий об'єкт або на різні об'єкти і можуть передбачати створення й функціонування спеціальних координаційних органів управління; проведення координаційних нарад; регулярний обмін інформацією, насамперед плановою й обліковою; прийняття одночасних спільних рішень.

Побудова організаційної структури державного управління, розміщення і взаємодія її елементів, вертикальні та горизонтальні зв'язки, форма зв'язків формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів, а саме:

- конституційно визначеної форми держави;
- конституційно визначених функцій держави, а також цілей і функцій державного управління;
- демократизму та стилю державного управління;
- державної політики;
- стану та розміщення об'єктів управління;
- компетентності управлінських кадрів;
- інформаційного забезпечення державного управління.

В організаційних структурах, зокрема державного управління, використовують такі організаційні схеми: лінійна; функціональна; лінійнофункціональна або штабна; програмно-цільова; матрична.

Різноманітність організаційних схем організаційних структур ще більше посилюється, якщо брати до уваги відмінність у розмірах, складності та сфері діяльності реальних об'єктів та суб'єктів управління. Однак, незалежно від різноманітності реальних об'єктів і систем управління ними, в їх побудові можна спостерігати належність постійних зв'язків, закономірностей. Лінійна структура управління створюється на основі побудови апарату управління лише із підпорядкованих елементів. Ланки кожного низового рівня перебувають у відношенні безпосередньої лінійної підлеглості до керівника наступного, вищого рівня. Кожен працівник у лінійній структурі підлеглий і підзвітний лише одному керівникові, і тому пов'язаний з вищою ланкою управління тільки через нього. Таким чином, в апараті управління створюється ієрархія підлеглості та відповідальності, що є при лінійній структурі єдиним і домінуючим типом організаційних відносин.

Функціональна структура управління будується на основі поділу управлінської праці. Сутність поділу праці полягає в тому, що кожна ланка даної системи управління здійснює визначену функцію. Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує його ефективність. Замість універсальних керівників, що мають розбиратися у виконанні всіх функцій управління, формується апарат фахівців (функціонерів), компетентних у своїй сфері, що мають штат співпрацівників, які відповідають за доручену ділянку праці. За такої структури функціональні керівники спеціалізуються на виконанні окремих функцій управління: один відповідає за планування, інший – за логістику тощо.

Кожен із функціональних керівників може давати доручення усім виконавцям. Керівні вказівки стають більш кваліфікованими, але порушується принцип єдності розпоряджень, оскільки нижчі ланки не знають, чиї розпорядження виконувати в першу чергу, а також як їх узгоджувати поміж собою. Функціональна структура управління сприяє кращому вирішенню окремих завдань, водночас вона розриває управлінський процес, який є єдиним за своєю природою. Недоліки функціональних структур виявляються особливо виразно тоді, коли вирішуються питання перспективного розвитку організації.

На практиці найбільше поширення отримала структура управління, яка дістала назву лінійно-функціональної (або лінійно-штабної) і є поєднанням лінійного та функціонального управління. Штаб – це термін, що взятий із воєнної термінології. Вперше лінійно-штабні структури були запропоновані Файодем. За основу бралася лінійна структура. Лінійно-функціональна структура забезпечує новий поділ праці, за якого лінійні ланки управління покликані приймати рішення та розпоряджатися, а функціональні – консультувати, інформувати, планувати, тобто збирати інформацію, що може допомогти лінійному керівникові при прийнятті рішень. При цьому зв'язки «керівник – підлеглий» будуються за ієрархічною лінією таким чином, щоб кожен працівник був підзвітний лише одній особі. Керівники функціональних підрозділів здійснюють методичне керівництво за реалізації функцій

управління та впливають на підрозділи за формальної відсутності розпорядницьких прав. Штаби готують кваліфіковані управлінські рішення, але затверджує та передає їх на нижчі щаблі лінійний керівник. Лінійно-штабні структури тривалий час переважали при побудові організаційних структур управління підприємствами і установами. Вони особливо ефективні для організацій, що функціонують у стабільному режимі та мають рівномірний розвиток, не мають сторонніх впливів з боку навколишнього середовища.

Із розвитком систем управління виникли нові види організаційних структур, серед яких найбільш поширеними є програмно-цільові, матричні та дивізійні типи структур.

Програмно-цільова структура управління – особливий тип структури, що є подібним до лінійно-функціональної структури, доповнює її, але не є ідентичним їй. Сутність і призначення програмно-цільових структур визначаються комплексним підходом до об'єкта управління, який розглядається як єдина цілісна система з наголошенням на виявленні в ній взаємних зв'язків і залежностей, що спрямовані на досягнення кінцевої мети системи.

Матричний тип структури управління використовується в організаціях зі складним характером робіт, а також для забезпечення висококваліфікованих послуг та експертизи в галузі науки і техніки. Найбільшого поширення матрична структура отримала в науково-дослідних і проектних організаціях, де виконавці можуть бути підлеглими керівникові підрозділу, наприклад, начальнику комплексного проектування та керівникові проекту, у виконанні якого він бере участь.

### **Список використаної літератури:**

1. Черняков О. В., Сумина О. В. Формування організаційних структур органів місцевого самоврядування. *Вісник Української академії банківської справи*. 2003. № 1. С. 91–94.
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 351 с.