

ТЕМА 6. Організація як функція управління.(доп СКС)

1. Сутність функції організації.
2. Основи теорії організації.
3. Основи організаційного проектування.
4. Типи організаційних структур управління.

1. Сутність функції організації

В процесі вивчення цієї теми важливо усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

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

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

- а) **поділ праці** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) **департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- в) **делегування повноважень** - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- г) **встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;
- д) **створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Це наочно підтверджує **рис. 6.1**, на якому представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є **вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності**. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.



Рис. 6.1. Діапазони рішень в процесі організаційної діяльності

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь формалізації;
- 3) ступінь централізації.

Складність - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

2. Основи теорії організації

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють :

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації ґрунтується на результатах досліджень А. Файоля та М.Вебера. А. Файоль сформулював 14 універсальних принципів управління (Тема 2. “Розвиток науки управління”, рис. 2.2, 2.3).

М.Вебер в результаті емпіричного аналізу сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, ідеал, якого мають прагнути всі організації.

За Вебером **ідеальна бюрократія** має наступні основні характеристики:

- 1) ***високий ступінь поділу праці*** - кожна операція повинна виконуватися фахівцем;
- 2) ***чітка управлінська ієрархія*** - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- 3) ***численні правила, стандарти та показники оцінки роботи*** - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;
- 4) ***"дух формальної знеособленості"*** - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;
- 5) ***підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями*** кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі Вебера наведені у табл. 6.1.

В центрі уваги **неокласичної (поведінкової) теорії організації** знаходиться людина, соціально-психологічні стосунки, індивідуальні та групові взаємозв'язки.

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Такі характеристики, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь поділу праці; - чітка ієрархія влади; - формальний добір кадрів; - значна формалізація <p>зазвичай підвищують ефективність</p> <p>2. Спрощення сутності процесу організації</p>	<p>1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі</p> <p>2. Ігнорування соціальних процесів в організації</p> <p>3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною</p>

Професор Мічиганського університету Р. Лайкерт дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними. Він запропонував характеризувати організації за допомогою **8 ключових характеристик**:

- процеси лідерства;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник \longleftrightarrow підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 6.2).

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав "**Система 1**". Іншою крайньою формою є "**Система 4**". Він вважав, що до останньої як **найбільш ефективної** з точки зору організаційних параметрів мають прагнути всі організації.

Таким чином, з позицій двох попередніх підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

<u>Система 1</u> <i>Експлуататорсько-авторитарна</i>	<u>Система 2</u> <i>Прихильно-авторитарна</i>	<u>Система 3</u> <i>Консультативно-демократична</i>	<u>Система 4</u> <i>Партисипативно-демократична</i>
Керівники автократичні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, обмежують <u>прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, припускають деяку <u>інформацію</u> знизу, отримують <u>ідеї</u> від підлеглих, дозволяють їм <u>приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, прагнуть конструктивно використати <u>їх ідеї</u> , <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, організують потік <u>інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими	Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, завжди вислуховують <u>їх ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, організують широкий обмін <u>інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від попередніх сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує ідеальної моделі до якої мають прагнути всі організації.

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру:

- 1) технологія;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегія.

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія – процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

Дослідження, пов'язані із вивченням взаємозв'язків "технологія-структура", проводилися Джоан Вудворд, яка визначила **3 типи технологій**:

- одиничне виробництво,
- масове виробництво,
- процесне (безперервне) виробництво.

Результати подальших досліджень дозволили зробити такі **висновки**:

1. Існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою.
2. Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає використовуваній технології. Отже, не існує "ідеальної" організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип підходить для організацій з технологією масового виробництва (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Вплив типу технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Процесне виробництво
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
<i>Найефективніша структура</i>	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Розміри організації. Вчені Астонського університету з Бірмінгему вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильний вплив на структуру у цьому випадку чинили розміри організації.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру наведені на **табл. 6.4.**

Таблиця 6.4

Вплив розміру організації на її організаційну структуру

<i>Структурні характеристики організацій</i>	<i>Розміри організацій</i>	
	<i>малі</i>	<i>великі</i>
Спеціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

Дійсно, з точки зору теорії, збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація). Отже для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів.

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- 1) **складність середовища** - визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- 2) **динамічність середовища** - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- 3) **невизначеність середовища** - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено *Т. Барнсом* і *Дж. Сталкером*. Вони ідентифікували

два крайніх типа середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають механістичну структуру, яка відрізняється від органічної структури, що мають організації в нестабільному середовищі.

Механістична структура дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами - через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості).

Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету *Лоуренс* і *Лорш*. Вони погоджувалися, що фактори середовища впливають на структуру, але вважали, що такий вплив не може бути однаковим на різні структурні одиниці організації. Вони довели, що кожний структурний підрозділ організації має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова. Їх дослідження дозволяють зробити такі

висновки:

1. Середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним. У кожного структурного підрозділу є своє середовище з різним ступенем невизначеності.
2. Побудова раціональної організаційної структури досягається шляхом пристосування структури окремих підрозділів до вимог їх власних середовищ (**рис. 6.2**).

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій *А. Чандлер* дійшов висновку, що вибраний компанією напрям стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

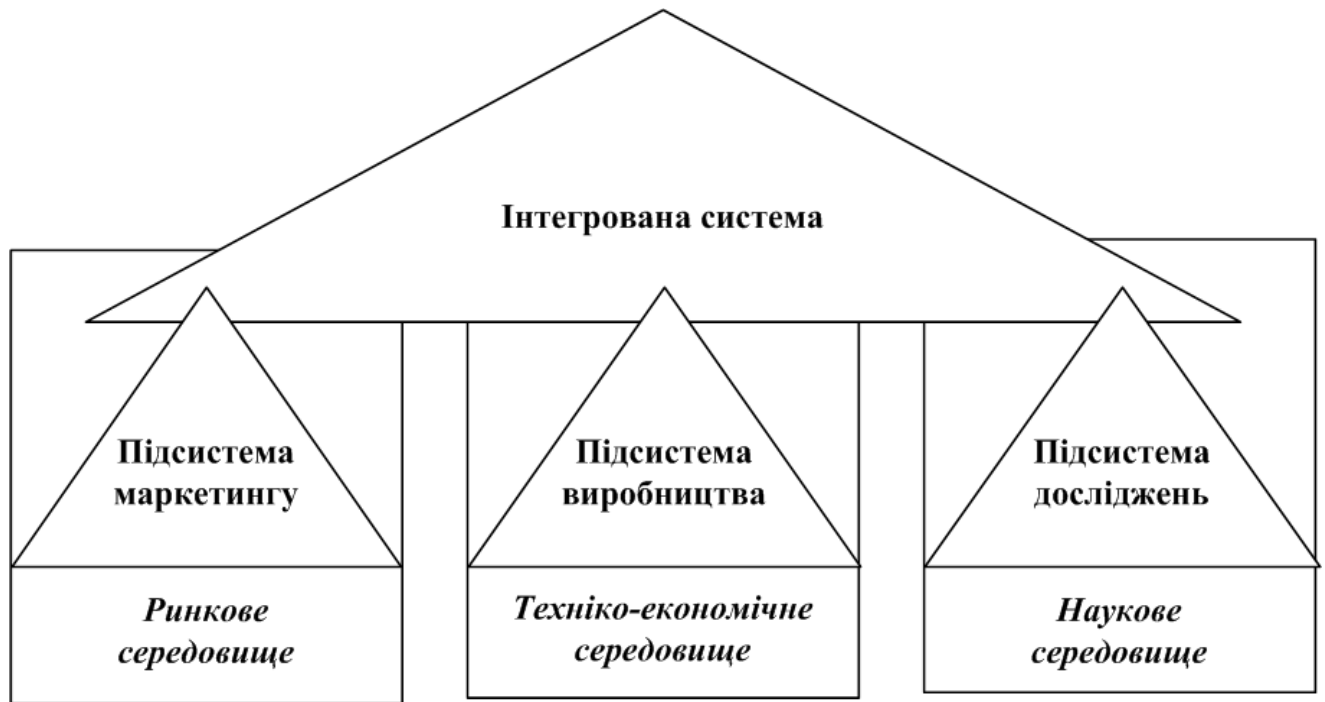


Рис. 6.2. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша

3. Основи організаційного проектування

Реалізація функції організації (організаційного проектування) складається із взаємопов'язаних етапів.

1. **Поділ праці** – процес поділу загальної роботи в організації на окремі завдання фактично є **спеціалізацією**.

Спеціалізація означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається **проектуванням робіт** та має такі конкретні результати:

- специфікації робіт;
- посадові інструкції;
- кваліфікаційні характеристики.

Процес проектування робіт складається з **двох стадій**:

- а) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
- б) власне проектування робіт.

Аналіз робіт виявляє такі **три основні аспекти роботи**:

- 1) **зміст роботи** (задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах);
- 2) **вимоги до роботи** (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);
- 3) **середовище здійснення** (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

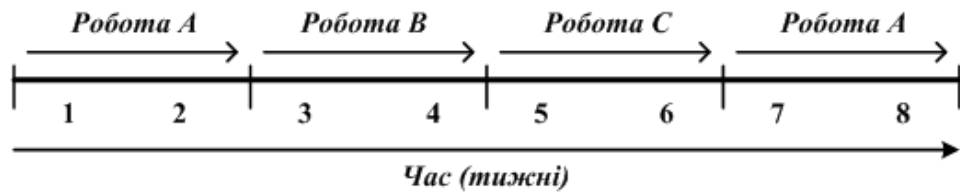
Проектування робіт виявляє **дві ключові характеристики роботи**:

- а) **обсяг роботи** (кількість різних операцій та/або задач, які виконуються одним працівником та частота їх повторення);
- б) **змістовність роботи** (відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище):
 - самостійність у плануванні та виконанні роботи;
 - самостійність у визначенні ритму роботи;
 - участь у прийнятті рішень тощо.

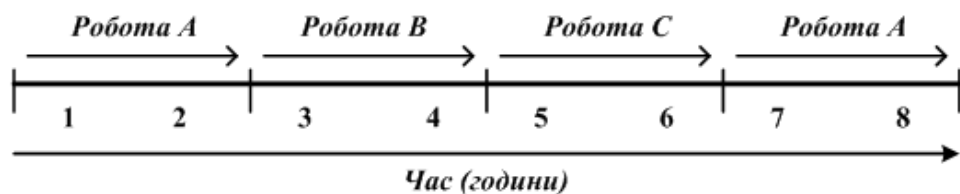
З розвитком та удосконаленням виробництва все більш почали виявлятися негативні сторони спеціалізації. Виникла потреба змінити традиційну спрямованість проектування робіт. З'явився термін **“перепроєктування (реорганізація) робіт”**.

Основні *методи перепроєктування робіт* наведені на (рис. 6.3).

- ① **Ротація робіт** - переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу



- ② **Формування робочих модулів** - ротація у відносно короткі проміжки часу



- ③ **Розширення роботи** - збільшення кількості операцій (завдань) та скорочення частоти повторення циклу



- ④ **Збагачення роботи** - підвищення змістовності роботи шляхом:
- встановлення зворотнього зв'язку;
 - навчання (підвищення кваліфікації);
 - самостійного опрацювання графіків роботи;
 - зменшення ступеню контролю

- ⑤ **Використання альтернативних графіків роботи:**
- стислий робочий тиждень (програма 4 - 40);
 - гнучкий час

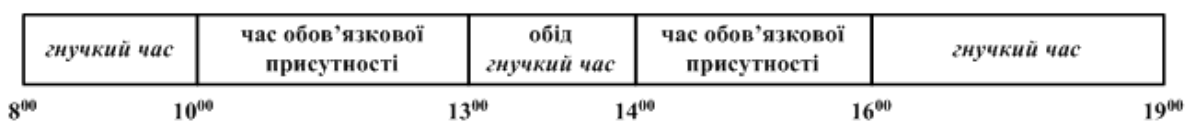


Рис. 6.3. Методи перепроєктування робіт в організації

1) **Ротація робіт** – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як *горизонтальною* так і *вертикальною*.

Переваги:

- накопичується досвід у суміжних сферах;
- усувається одноманітність та монотонність;
- покращується розуміння інших видів діяльності.

2) **Формування робочих модулів** – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня.

3) **Розширення роботи** - горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та скорочення частоти повторення циклу роботи.

4) **Збагачення роботи** - процес підвищення змістовності роботи. Збагачення роботи здійснюється шляхом:

- встановлення зворотного зв'язку;
- навчання (підвищення кваліфікації);
- самостійного опрацювання графіків роботи;
- зменшення ступеня контролю.

5) **Використання альтернативних графіків роботи.**

Варіанти:

- а) **“стислий робочий тиждень”** (програма 4-40, тобто 4-добовий 40-годинний робочий тиждень);
- б) **“гнучкий час”** (працівник має можливість в певних межах змінювати час початку та закінчення робочого дня).

2. **Департаменталізація** – процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька **базових схем департаменталізації** (рис. 6.4):

- **функціональна** – за основними функціями управління;
- **продуктова** – за окремими видами продуктів, що виробляються;
- **територіальна** – за географією фізичного розташування підрозділів;
- **орієнтована на споживача** – за принципом задоволення потреб найбільш значущих споживачів.

Кожний із зазначених способів групування має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається **змішування** базових схем департаменталізації.

- ① **Функціональна департаменталізація** - групування робіт за основними функціями управління



- ② **Продуктова департаменталізація** - групування робіт за окремими видами продуктів, що виробляються



- ③ **Територіальна департаменталізація** - групування робіт за географією розташування підрозділів



- ④ **Департаменталізація за споживачами** - групування робіт за найбільш значущими споживачами



Рис. 6.4. Базові схеми департаменталізації

3. **Делегування повноважень** – процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

Елементи делегування повноважень:

- **передача повноважень** (надання підлеглому права приймати рішення);
- **прийняття відповідальності** (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу);
- **підзвітність** (вимога до підлеглого повідомляти про наслідки своїх дій безпосередньому начальнику).

Слід зауважити, що підлеглий ніколи **не буде нести повної відповідальності**, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження.

Існують **три типи повноваження**, що передаються підлеглим:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

Лінійні – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

Штабні (апаратні, адміністративні) – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх **дорадчому характері**.

Функціональні - повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом з тим, вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників - лінійного та функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

4. Встановлення діапазону контролю - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається діапазоном контролю (нормою керованості).

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

- 1) зростання витрат на управління;
- 2) ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації;
- 3) ускладнення процесів планування і контролю.

На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати **30**, на вищих - обмежується **3 – 7**.

Діапазон контролю – параметр, який визначає **високу** чи **пласку** побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рис. 6.5).

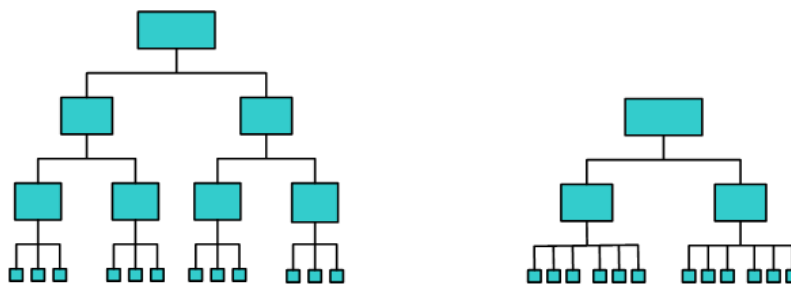


Схема високої структури організації

Схема плоскої структури організації

	Тип структури	
	висока	плоска
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування 	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості управлінців 	<ul style="list-style-type: none"> • виконавці легко виходять з-під контролю
Сфери застосування	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами 	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво висококваліфікованими працівниками

Рис. 6.5. Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

5. **Створення механізмів координації.** Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється (рис. 6.6):

- 1) шляхом підпорядкування (*вертикальна координація*);
- 2) шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (*горизонтальна координація*).

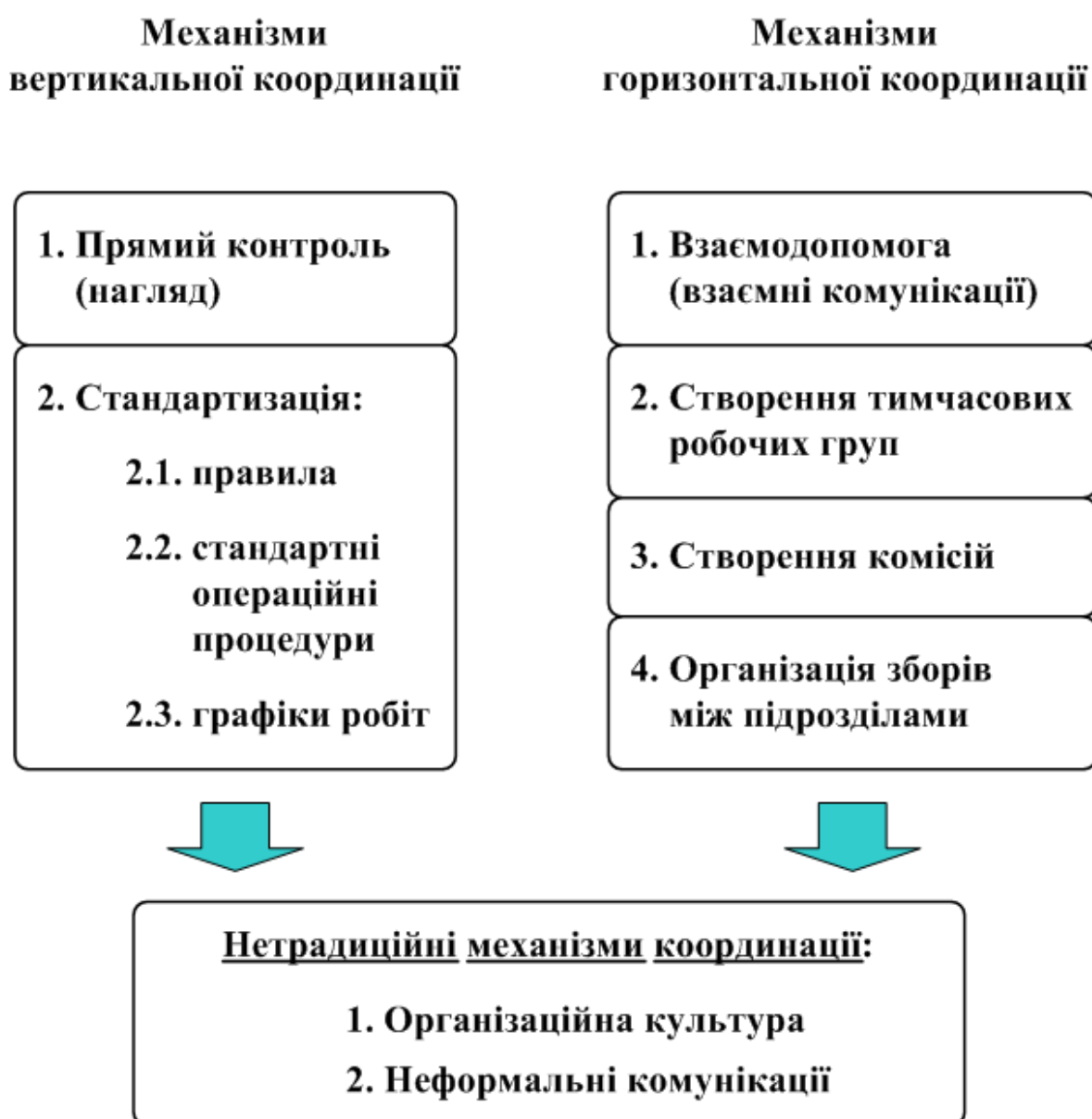


Рис. 6.6. Механізми координації діяльності організації

Механізми вертикальної координації:

- 1) **прямий контроль** (надання керівникові права передачі роботи та контролю її виконання);
- 2) **стандартизація діяльності** (визначення способу виконання роботи).

Стандартизація здійснюється шляхом застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Механізми горизонтальної координації:

- 1) **взаємодопомога** (взаємні комунікації);
- 2) **оперативні** (тимчасові робочі) групи;
- 3) **комісії** (постійні робочі групи);
- 4) **збори співробітників** підрозділів.

Взаємодопомога – неформальні контакти між співробітниками організації.

Оперативна група – тимчасова група працівників різних підрозділів, створена для вирішення специфічної короткострокової проблеми (виконання спеціального завдання).

Комісія – постійна група представників різних підрозділів, сформована для вирішення довгострокової проблеми (виконання довгострокового завдання).

4. Типи організаційних структур

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують **схеми організаційної структури управління**. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки *не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб*.

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних основних типів:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізійна організаційна структура;
- матрична організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рис. 6.7).

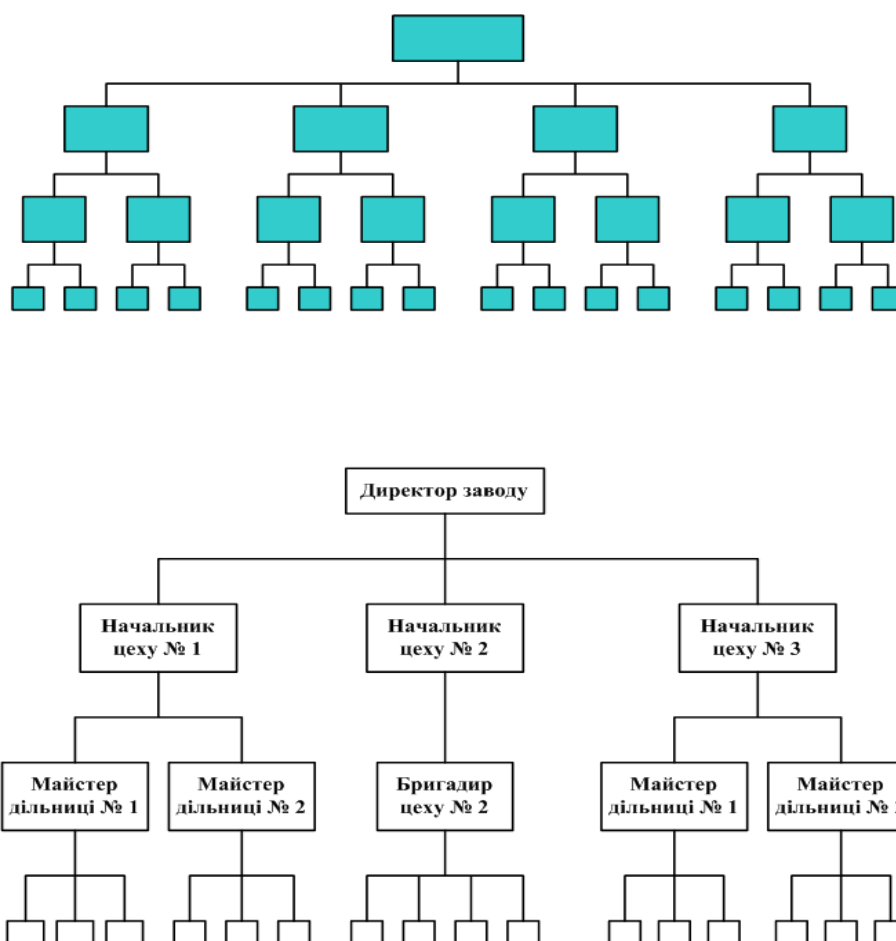


Рис. 6.7. Схема лінійної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура - різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис. 6.8).

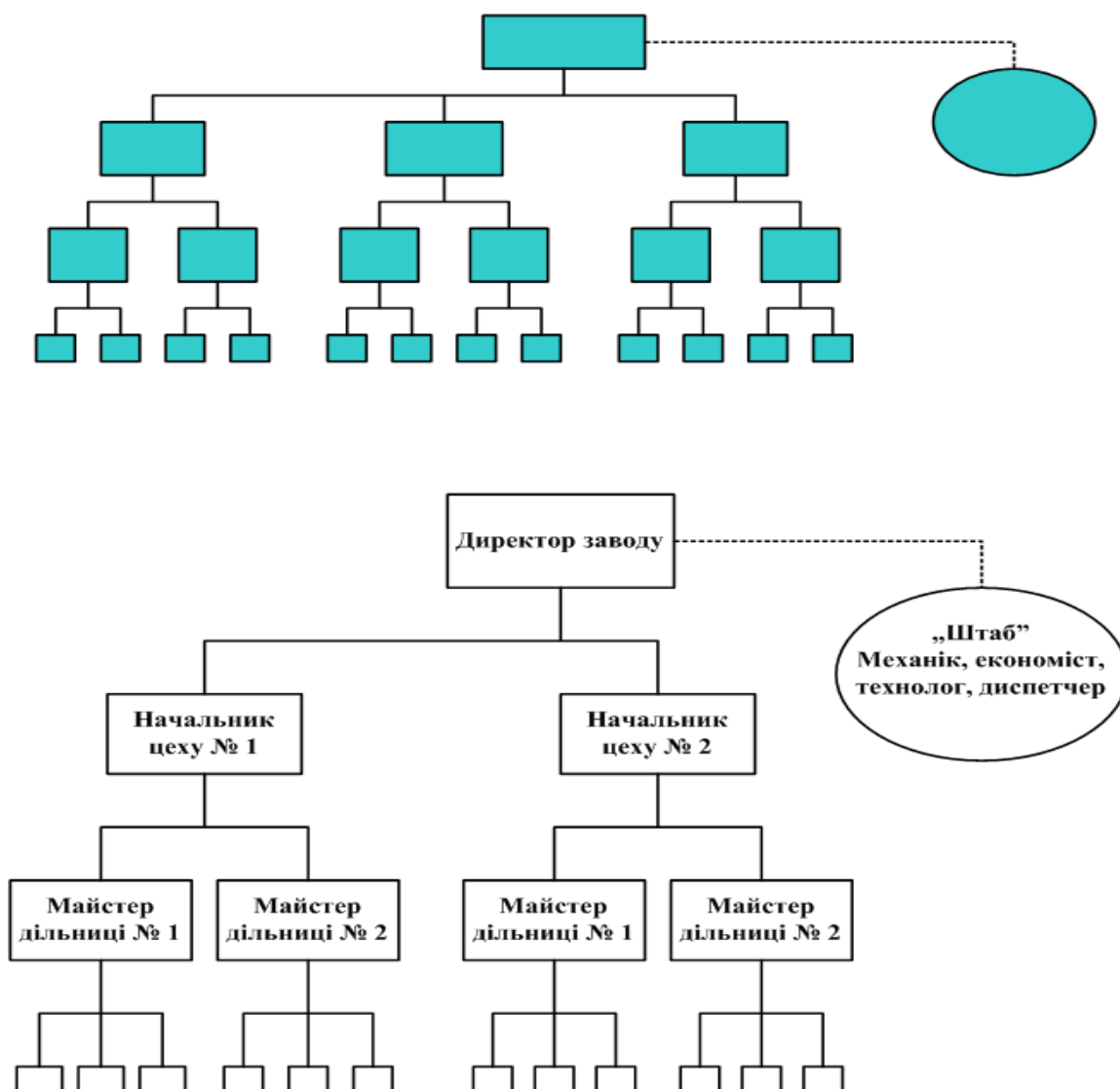


Рис. 6.8. Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 6.9).

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

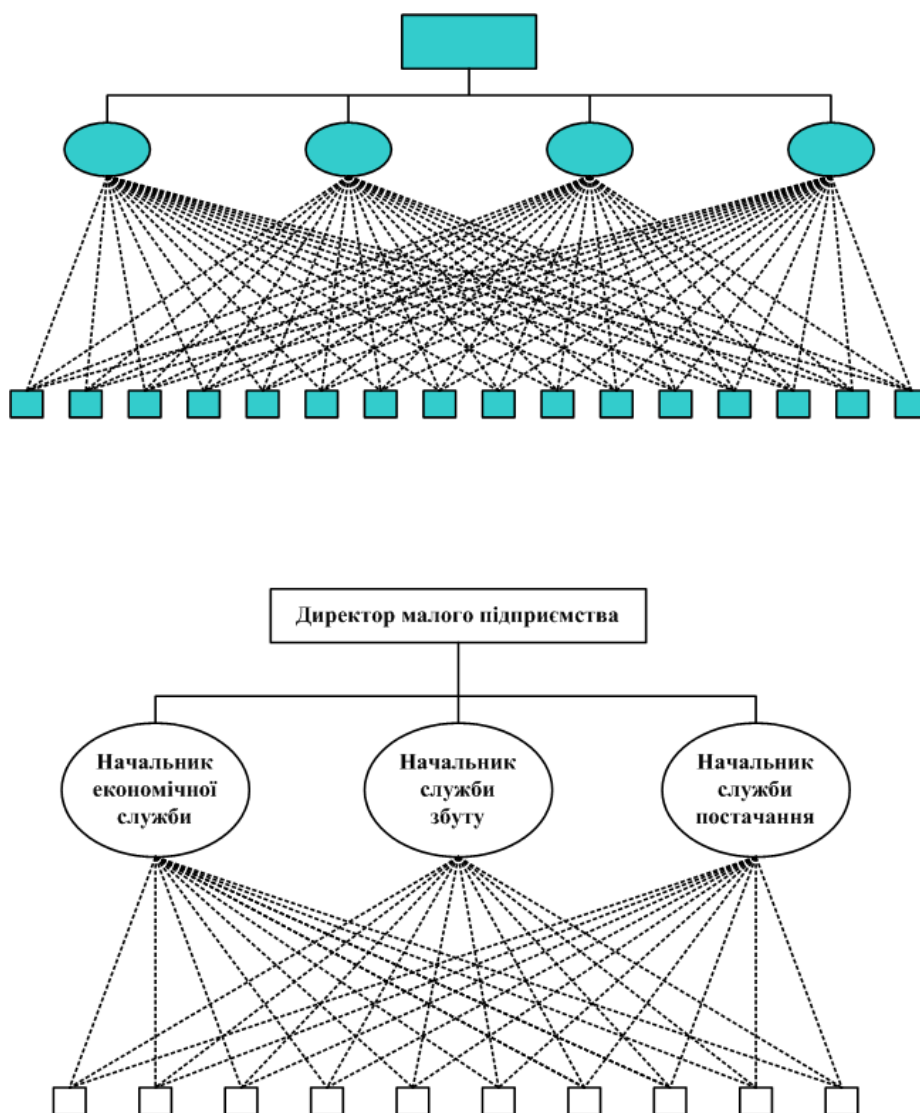


Рис. 6.9. Схема функціональної організаційної структури

Переваги:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура - комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 6.10).

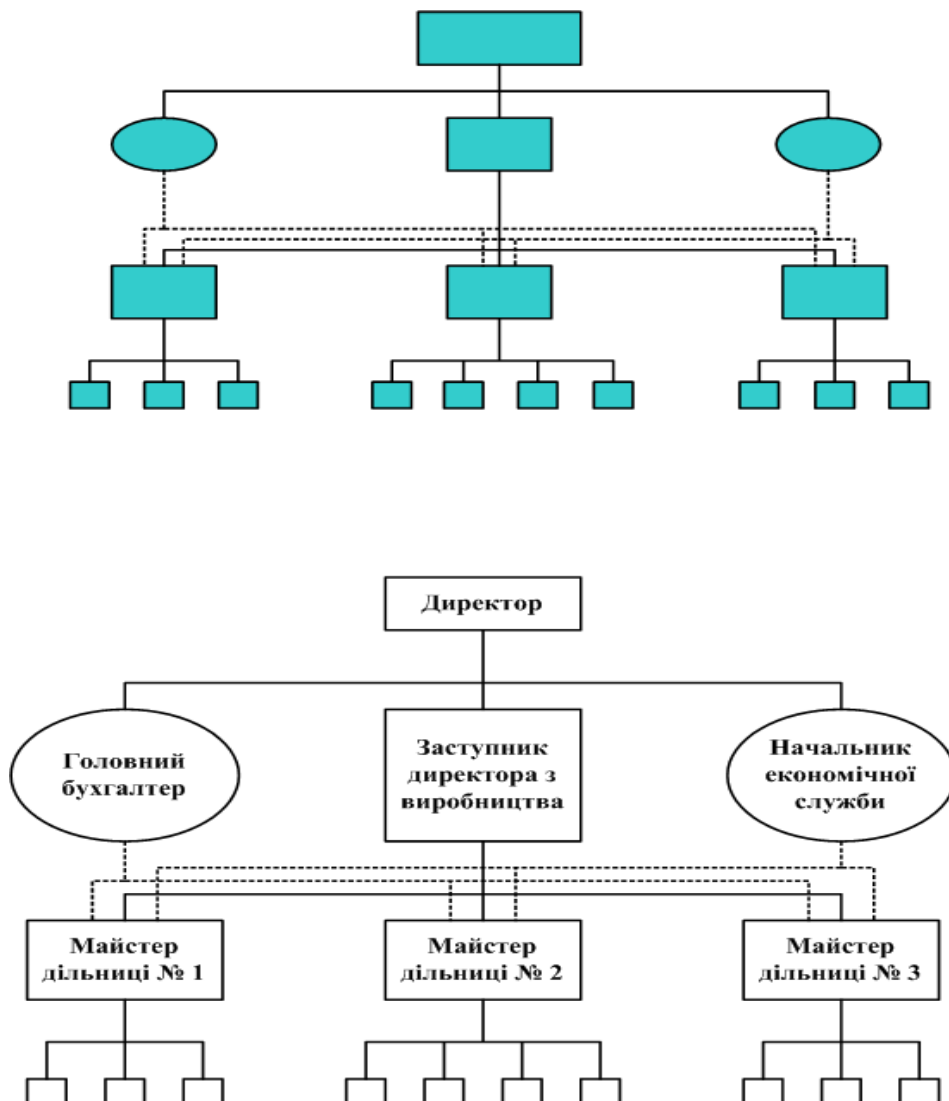


Рис. 6.10. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури - поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона **ефективна** для **масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва**.

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис. 6.11).

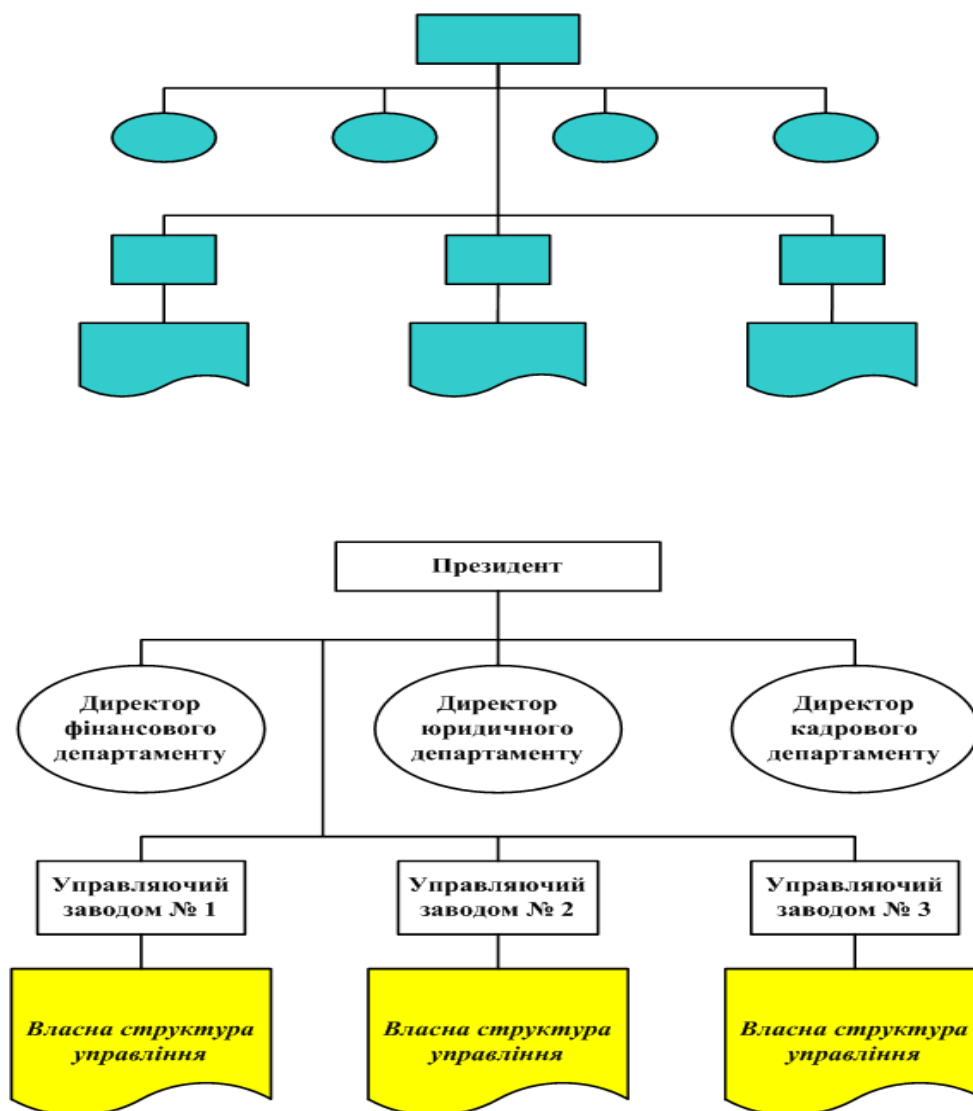


Рис. 6.11. Схема дивізіональної організаційної структури

Переваги:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам *динамічного середовища* та *організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий*.

Матрична організаційна структура - відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (**рис. 6.12**).

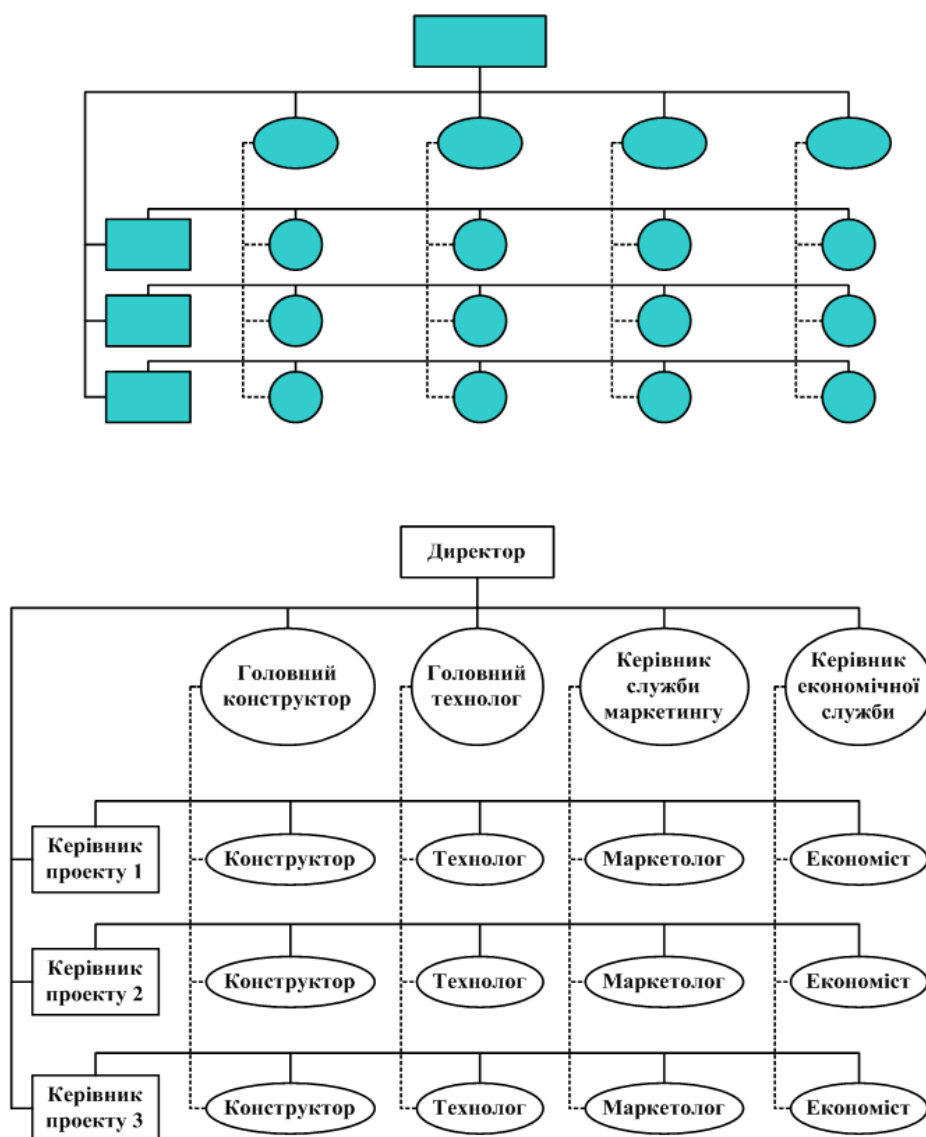


Рис. 6.12. Схема матричної організаційної структури

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проєктів.

Для **вибору типу організаційної структури управління** використовують такі **основні методи**:

1. **Метод аналогії** – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).
2. **Експертно-аналітичний метод** – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями - експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.
3. **Метод структуризації цілей** – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.
4. **Метод організаційного моделювання** – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.