***Тема 7***

***Типи організаційних структур***

1. ***Види організаційних структур управління.***
2. ***Принципи побудови організаційних структур управління.***
3. ***Фактори, що впливають на побудову організаційної структури управління.***

## ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

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



дивізійні

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

конгломерати

множинні

холдинги

орієнтована на продукт

лінійно- штабна

лінійно- функціональна

матрична

функціональна

проектно- цільова

орієнтована на територію

орієнтована на споживача

лінійна

**органічні (адаптивні)**

**механістичні (ієрархічні)**

**Організаційні структури**

### Рис. 8.1. Види організаційних структур



мережева

динамічні мережі

стабільні мережі

внутрішні мережі

*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.

**ДИРЕКТОР**



6

5

4

лінійний керівник 2



3

2

1

лінійний керівник 1

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 | функціональні |  | функціональні |  | функціональні |  | функціональні |
| рівень 2 | служби за рівнями |  | служби за рівнями |  | служби за рівнями |  | служби за рівнями |
| рівень 3 | управління |  | управління |  | управління |  | 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.



Відділ

маркетингу

начальник цеху

Планово-еконо– мічний відділ

**ДИРЕКТОР**

ВИРОБНИЧІ ДІЛЬНИЦІ



1

2

3

4

### 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.

КОРПОРАТИВНІ СЛУЖБИ:

-

-

-

-

-

НДПКР;

фінанси та облік; маркетинг;

юридична підтримка;

зв’язки

із

громадськістю.

**ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР**

функціональні відділи



4

3

2

1

Головний менеджер з виробництва продукту А



8

7

6

5

Головний менеджер з виробництва продукту Б

**ТА ВИРОБНИЧІ ПІДРОЗДІЛИ**

функціональні відділи

**ТА ВИРОБНИЧІ ПІДРОЗДІЛИ**

### 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 міжособистими стосунками. До них належать: проектно-цільові, матричні, мережеві та інші, які характеризуються гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

спеціалізовані підрозділи

**КЕРІВНИК ФІРМИ**

керівник проекту 3

керівник проекту 2

керівник проекту 1

центр планування і управління проектами

науково-дослідні роботи

конструкторські роботи

підготовка виробництва

експериментально- дослідне виробництво

випробувальні роботи

забезпечуючі служби

### Рис. 8.6. Проектно-цільова структура

*Проектно-цільова організаційна структура* (рис.8.6.) – застосовується при розробленні організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового продукту тощо). Така організаційна струкутра є тимчасовою. Суть струкутури в тому, що спеціалізація здійснюється не за функціональним принципом, вона поєднує багато функцій в межах якогось оджного проекту.

*Матрична організаційна структура* (рис.8.7.) – утворюється внаслідок накладання функціональної та проектно-цільової організаційної структури. В такій структурі керівники проектів здійснюють координуючу та управляючу функцію в межах підпорядкованих їм проектів. Функціональні ж керівники здійснюють управління своїми функціями не залежно від приналежності до проекту. Таким чином виникає подвійне підпорядкування, за яким організаційні рішення приймають керівники проекту, а оперативні (якщо вони не суперечать органзаційним) – функціональні менеджери.

*Мережеві організаційні структури* – набули особливого поширення останнім часом. Їх поділяють на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні.

*Внутрішні мережі* дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва, який передбачає взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. (Наприклад, підрозділи - виробники комплектуючих – можуть пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям, як це робить, наприклад, “Дженерал Моторс”.)

*Стабільні мережі* значну частину робіт передають підрядникам, які можуть перебувати поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній. (Стабільну мережу має і компанія “BMW”, майже 50%

загальних виробничих витрат якої ідуть підрядникам за виконані роботи. Така форма співпраці має назву аутсорсинг і дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників).

**заступники керівника**

**КЕРІВНИК ФІРМИ**

керівник проекту 3

керівник проекту 2

керівник проекту 1

спеціалізовані підрозділи

забезпечуючі служби

випробувальні роботи

експериментально- дослідне виробництво

підготовка виробництва

конструкторські роботи

науково-дослідні роботи

центр планування і управління проектами

### Рис. 8.7. Матрична організаційна структура

*Динамічні мережі.* Набувають значного поширення у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки тощо. Головна компанія залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб’юторів тощо за допомогою таких форм організації бізнесу як сітковий маркетинг, франчайзинг і т.д. Однак для динамічних мереж існує високий ризик використання їх технологій третіми особами, що в умовах недосконалого правового захисту інтелектуальної власності в Україні стримує бажання іноземних бізнесових структур освоювати цей ринок.

*Множинні організаційні структури* – формуються у великих організаціях, у яких підрозділи не є одинаковими, створювалися не за одним і тим самим організаційним принципом. До таких структур належать холдингові компанії та конгломерати.

*Холдингові компанії* володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, які здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги в змозі безпосередньо контролювати їх структурну організацію лише при надважливих обставинах.

*Конгломерат* формується на основі єдиних принципів, але різні умови діяльності вимагають адекватної організаційної структури для кожного підрозділу. Тому конгломерат зазвичай складається зі штаб-квартири, що

здійснює загальне керівництво, і багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Для конгломератів притаманна диференціація організаційних струкутур різних підрозділів.

## ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися певних принципів, основними з яких є:

Структура управління має насамперед відображати цілі та завдання організації, а значить, бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

При формуванні структури слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління та окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації.

Формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв’язків між ними.

Обов’язкове підтримування відповідності між функціями та обов’язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, рівня самостійності та масштабів контролю менеджерів.

## ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОБУДОВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Виділяють чотири основні групи ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури: зовнішнє середовище, технологія роботи в організації, стратегія фірми щодо її цілей, поведінка працівників.

***Зовнішнє середовище*** впливає на структуру організації складністю і мінливістю. Тому організаційна структура має бути гнучкою, щоб забезпечити високу оперативність прийняття управлінських рішень, а отже, кращі адаптаційні властивості фірми.

***Технологія роботи*** здійснює вплив на побудову організаційної структури у двох напрямах:

розподіл праці та групування робіт; взаємозалежність робіт.

Кількість структурних одиниць і їх взаємне розташування суттєво

залежить від того, яку технологію використовує організація. *Між роботами в організації існує чотири типи взаємозалежності: підсумкова, послідовна, пов’язана та групова (обопільна).*

*Підсумкова взаємозалежність* передбачає відносну автономність кожного підрозділу і певний його внесок у загальну справу (збірка комп’ютерів).

*Послідовна взаємозалежність* виникає за умови, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех має надіслати деталі у цех складання).

*Пов’язана взаємозалежність.* Виникає, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого, і навпаки (дослідно- конструкторські роботи).

*Групова взаємозалежність* з’являється у випадках, коли робота характеризується невизначеністю і для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників.

***Стратегія фірми.*** Зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, розв’язання яких безпосередньо пов’язане з перепроектуванням організаційної структури фірми.

***Поведінка працівників фірм.*** Її вплив на формування організаційної структури полягає в тому, що залежно від здатності та бажання працівників брати на себе відповідальність за вирішення організаційних проблем органі- зація будується на засадах або централізації, або децентралізації.

Здійснюючи організаційне проектування, необхідно дослідити особливості впливу на організацію кожного із ситуаційних чинників, враховуючи динаміку їх розвитку. Це дасть змогу створити оптимальну структуру організації, яка забезпечуватиме ефективне використання її ресурсного потенціалу.