

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки, соціально-гуманітарних та  
фундаментальних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Основи авіаційного менеджменту і логістики»  
вибірковий компонент  
освітньо-професійної програми  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**173 Авіоніка  
(Авіоніка)**

**за темою № 4 - Зміст та характеристика основних типів організаційних  
структур управління авіапідприємств**

**Кременчук 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 27.11.2023 № 10

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 20.11.2023 № 4

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з соціально-гуманітарних дисциплін  
Протокол від 24.11.2023 № 10

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, протокол від 16.11.2023 № 9.

**Розробники:**

*Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., Рудь Ю.Л.*

**Рецензенти:**

1. *Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист Пушкар О.І.*
2. *Директор Філії Класичного приватного університету у м. Кременчук, к.е.н., Меньяйлова Г.Є.*

## План лекції

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

## Рекомендована література:

### Основна Основна

1. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: АМУ, 2015. 268 с.
2. Біловодська О.І. Логістика. Теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. - 256 с.
3. Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ: 2018. 237 с.
4. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
5. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
9. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
10. Окландер Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.
11. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
12. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 312 с.
13. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник. Харків : Інжек, 2010.- 440 с.
14. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн.К. ЦУЛ, 2013. – 224 с.
15. Управління бізнесом: Навч.посібн. Київ: НУБіП, 2019. 401 с.
16. Управління організаційним розвитком підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360с.
17. Управління персоналом : підручник за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
18. Управління персоналом : підручник. Київ: КНЕУ: Краматорськ :

НКМЗ, 2013. 666 с.

19. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

20. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

21. Хромов О. П. Логістика, Видавництво – Бурун Книга, 2012. 224 с.

22. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Автоматизація транспортної логістики. URL: <http://www.armatel.com.ua/solutions/logdep/>. (дата звернення: 25.08.2023).

2. Бізнес-інформ. Міжнародний науковий журнал. URL: <http://www.business-inform.net/main>. (дата звернення: 25.08.2023).

3. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. URL: <http://www.dssu.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

4. Європейська спілка транспортників України URL: <http://www.estu.com.ua/news.html>. (дата звернення: 25.08.2023).

## Текст лекції

### 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 менеджерів;

д) *створення механізмів координації* - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Це наочно підтверджує рис. 4.1, 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. 4.1. Діапазони рішень в процесі організаційної діяльності

## 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. 4.1.

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

Таблиця 4.1

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Такі характеристики, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий ступінь поділу праці;</li> <li>- чітка ієрархія влади;</li> <li>- формальний добір кадрів;</li> <li>- значна формалізація</li> </ul> <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.

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 4.2).

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.

**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.

Таблиця 4.2

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, <u>припускають</u> 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, організовують 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, організовують широкий обмін <u>інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп

**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 (табл. 4.3).

**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:

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

Таблиця 4.3

Вплив типу технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	<i>Одиничне виробництво</i>	<i>Масове виробництво</i>	<i>Процесне виробництво</i>
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>

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру наведені на табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Вплив розміру організації на її організаційну структуру		
Структурні характеристики організацій	Розміри організацій	
	<i>малі</i>	<i>великі</i>
Спеціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

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 побудови (рис. 4.2).

**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 напрямок 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.

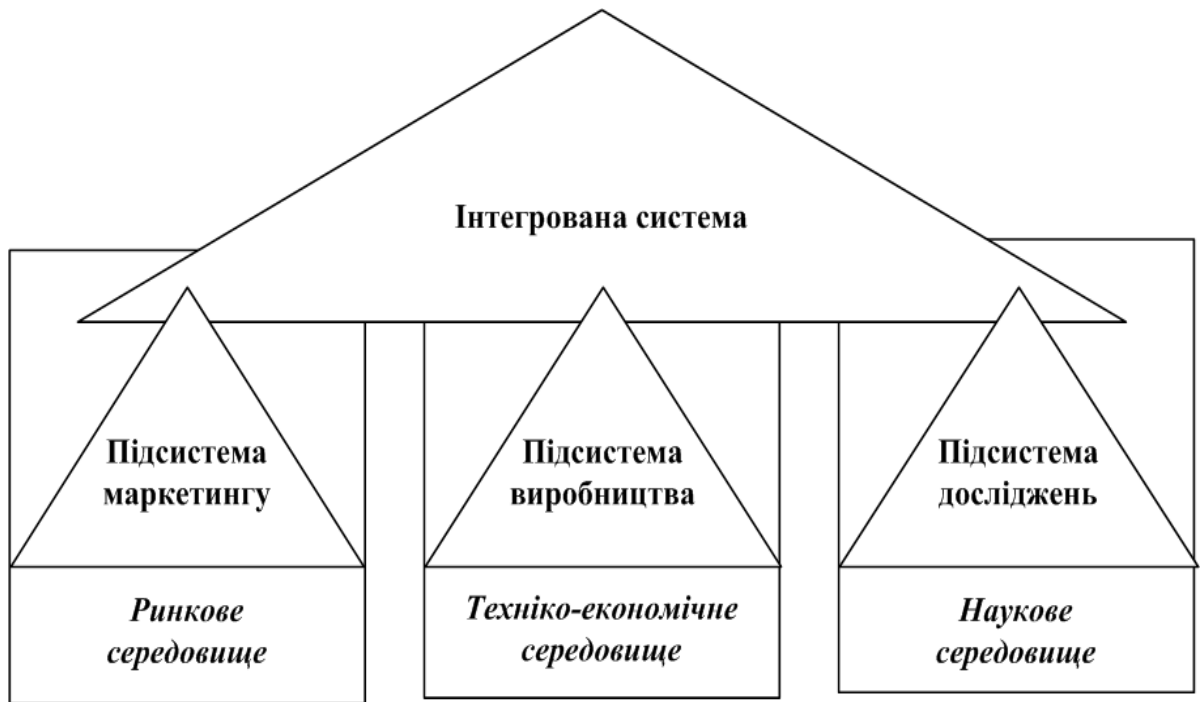


Рис. 4.2. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша

### 3. Основи організаційного проектування

**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):

Основні **методи перепроєктування робіт** наведені на (рис. 4.3).

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

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.

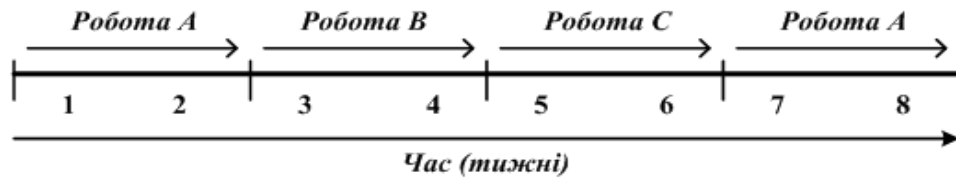
4) **Збагачення роботи** - процес підвищення змістовності роботи. зменшення ступеня контролю.

5) **Використання альтернативних графіків роботи.**

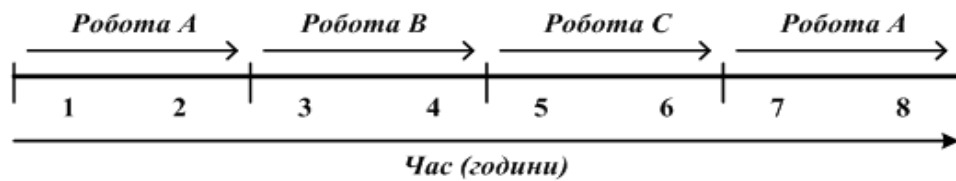
2. **Департаменталізація** – процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька **базових схем департаменталізації** (рис. 4.4)

- 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:
- а) встановлення зворотнього зв'язку;
  - б) навчання (підвищення кваліфікації);
  - в) самостійного опрацювання графіків роботи;
  - г) зменшення ступеню контролю

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

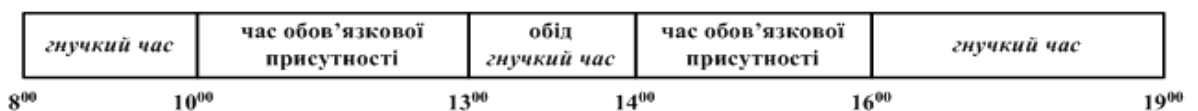


Рис. 4.3. Методи перепроєктування робіт в організації

**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.

- 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. 4.4. Базові схеми департаменталізації

Існують три типи повноваження, що передаються підлеглим:

**Лінійні** – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. **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.

**4. Встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру. **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. 4.5).

**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.

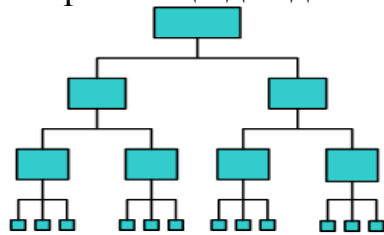


Схема високої структури організації

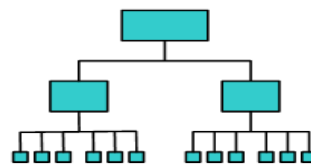


Схема плоскої структури організації

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

Рис. 4.5. Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

Координація роботи здійснюється (рис. 4.6):

- 1) шляхом підпорядкування (**вертикальна координація**);

2) шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (*горизонтальна координація*).



Рис. 4.6. Механізми координації діяльності організації

#### 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. 4.7).

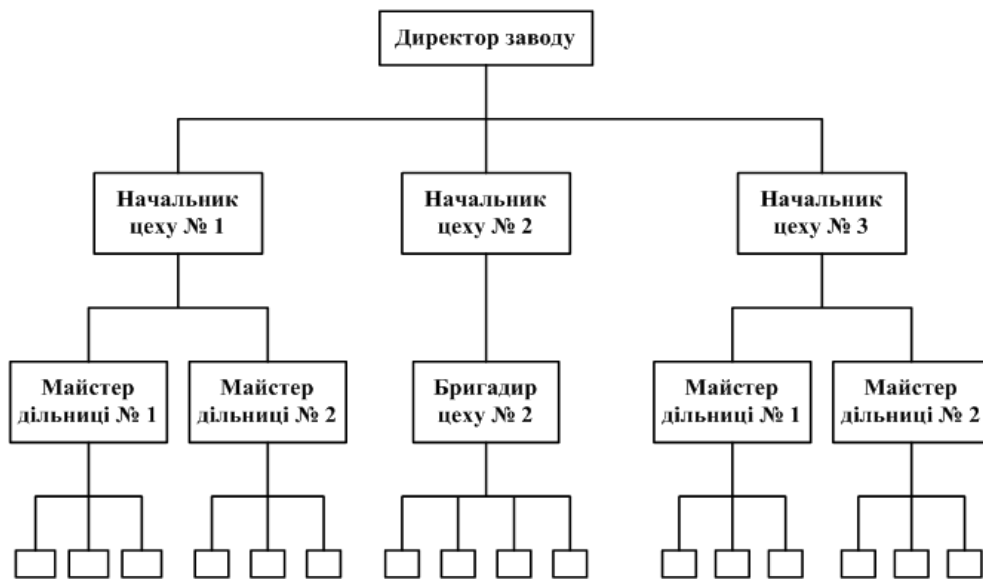
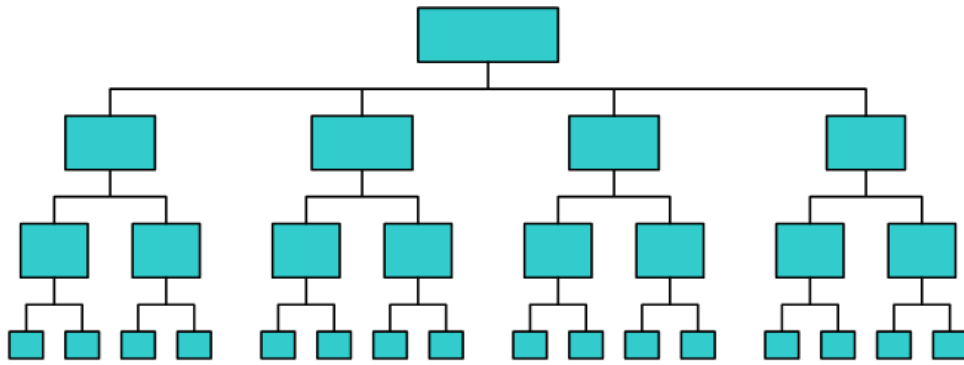


Рис. 4.7. Схема лінійної організаційної структури

**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. 4.8).

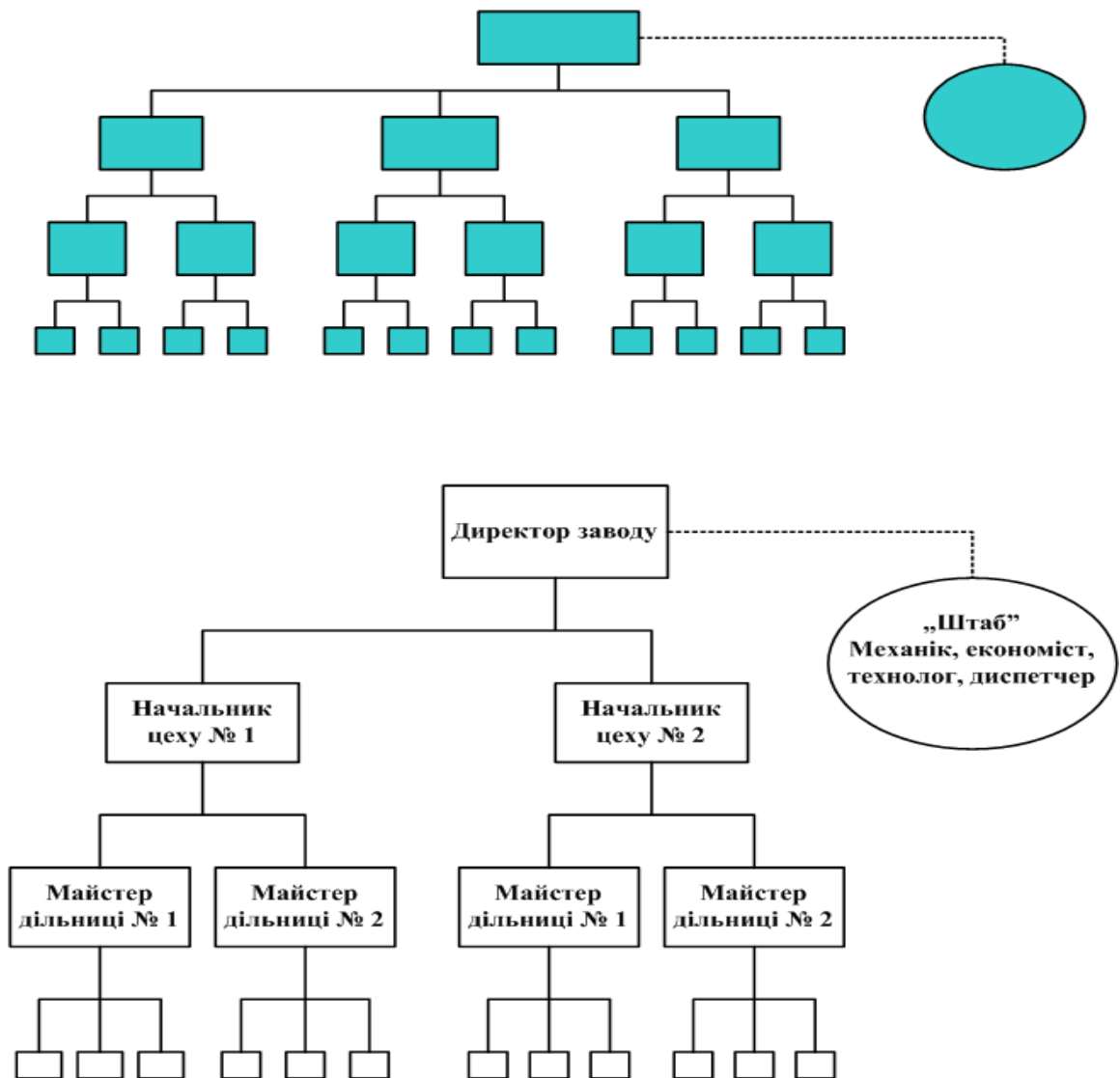


Рис. 4.8. Схема лінійно-штабної організаційної структури

**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. 4.9).

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

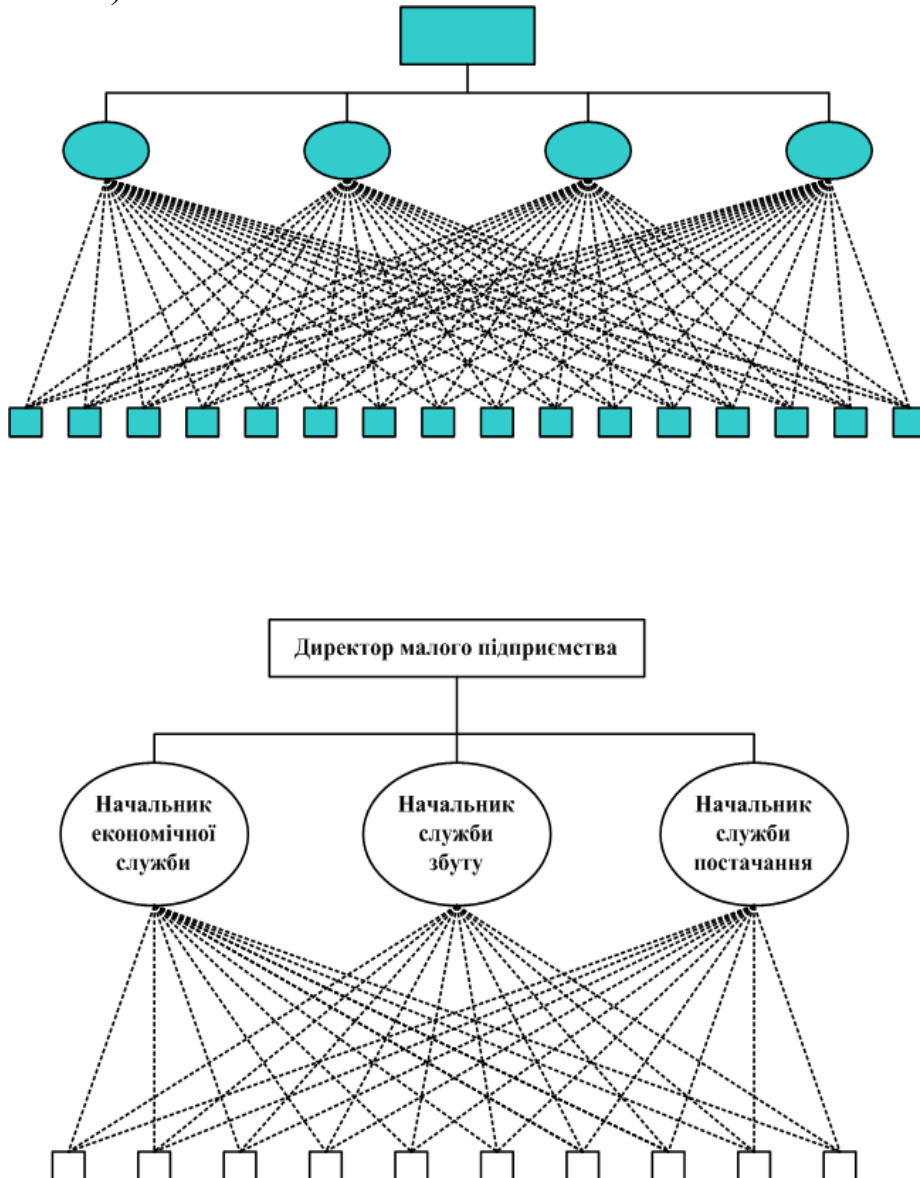


Рис. 4.9. Схема функціональної організаційної структури

**Переваги:**

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

**Недоліки:**

- порушення принципу єдиначальності;
- 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. 4.10).

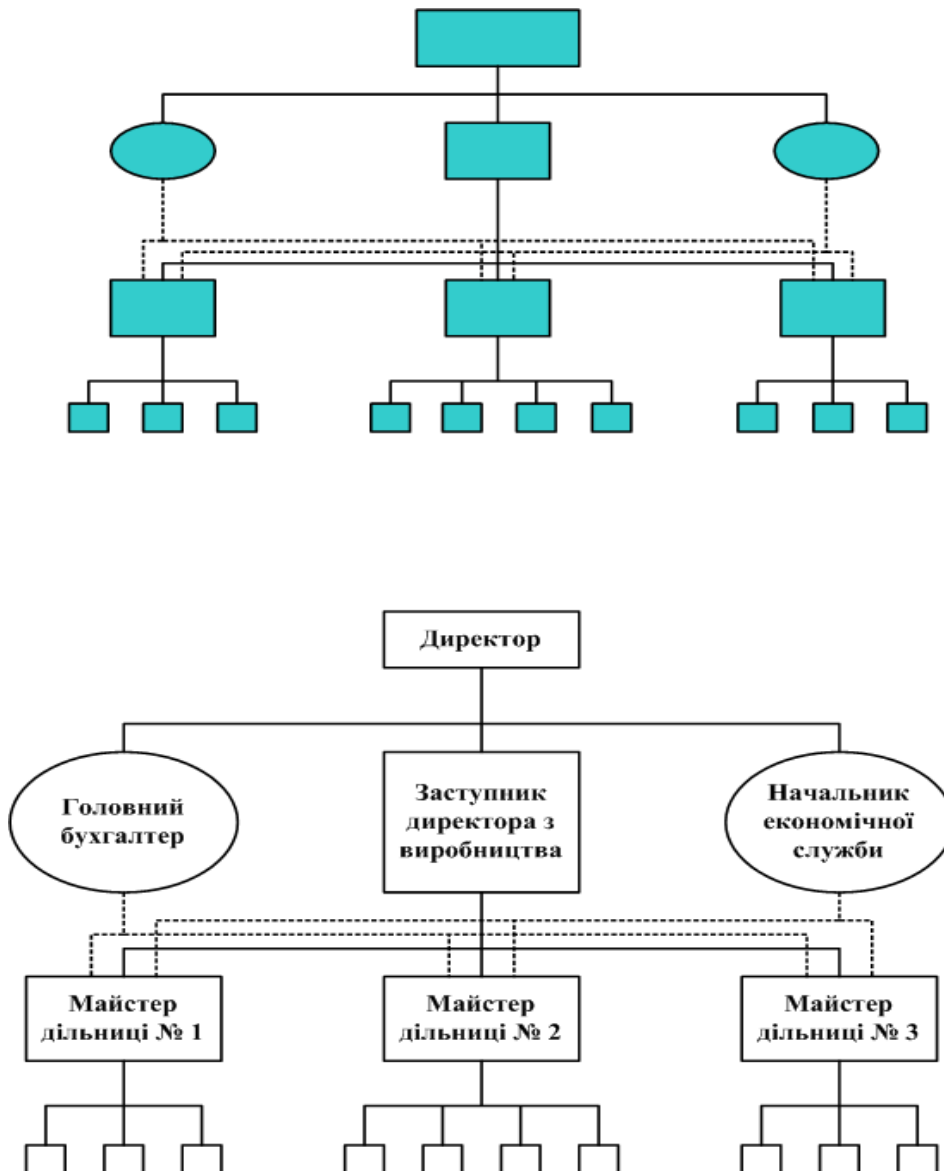


Рис. 4.10. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

**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. 4.11).

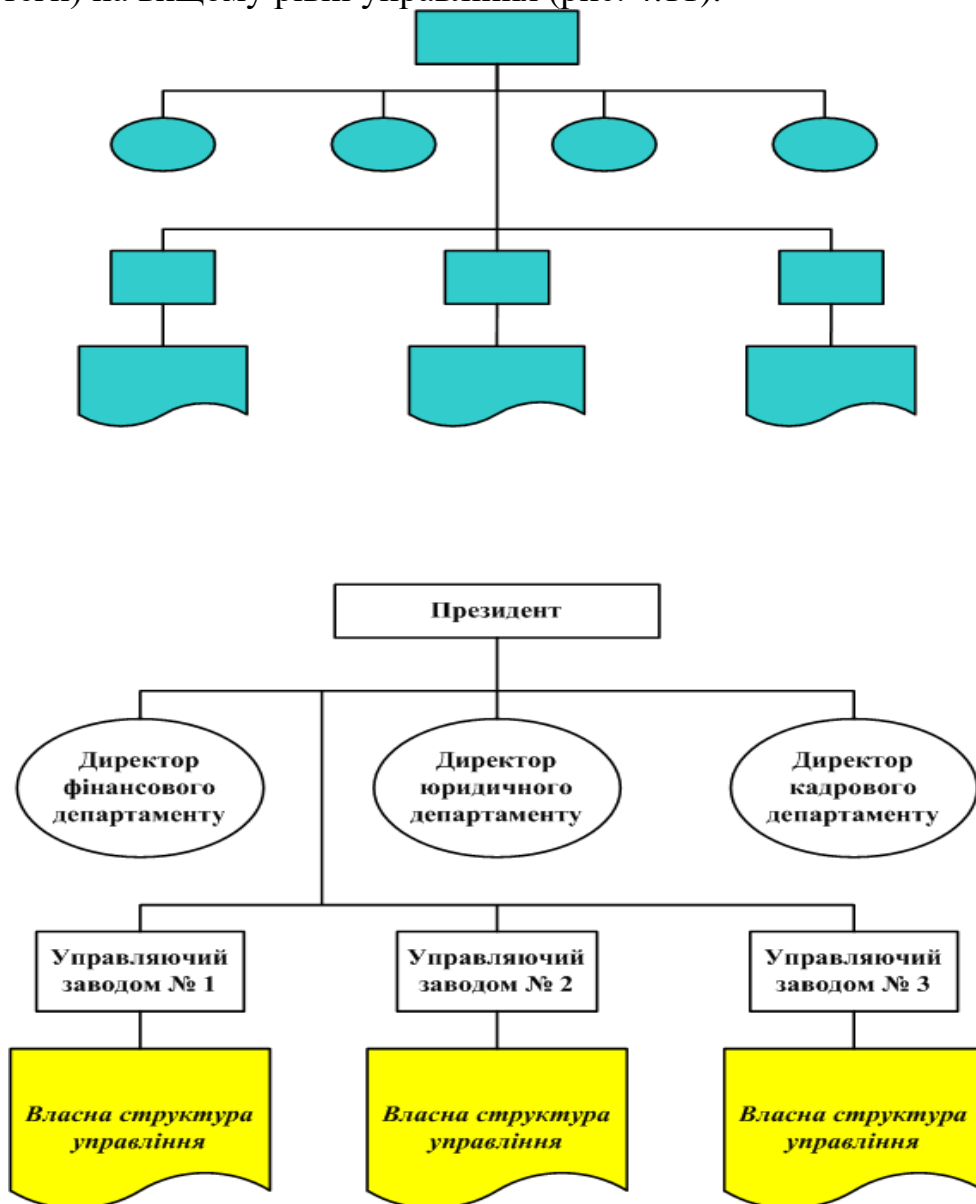


Рис. 4.11. Схема дивізіональної організаційної структури

**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. 4.12).

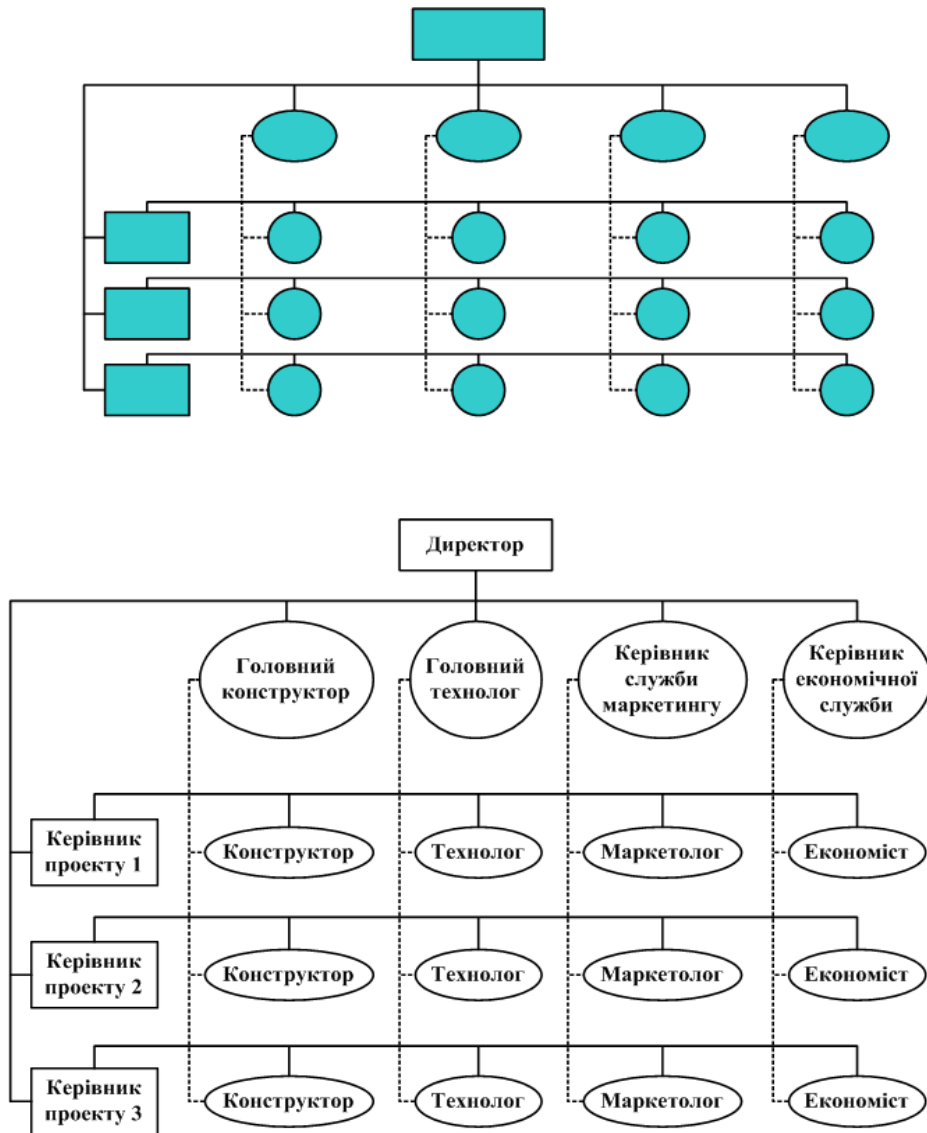


Рис. 4.12. Схема матричної організаційної структури

**Переваги:**

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

**Недоліки:**

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