##### МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

В последние десятилетия получила развитие, так называемая матричная организационная структура управления.

***Матричная структура*** представляет собой комбинацию двух видов разделения: создается путем совмещения линейной и программно-целевой структур. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

Как видно из Приложения №1, в установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Применяются матричные структуры в следующих областях:

* Многопрофильные предприятия со значительным объемом НИОКР;
* Холдинговые предприятия.

Матричные структуры управления, дополнившие линейную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Основными задачами менеджмента при матричной структуре управления являются:

1. Обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
2. Выделение состава функциональных служб и подразделений;
3. Тщательная подготовка положений об отделах и должностных инструкциях;
4. Разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
5. Обеспечение централизованного управления по объектам.

Матричные структуры появились в 50-60-х годах в небольших по размеру авиакосмических фирмах США. Они были слишком малы, чтобы эффективно использовать чисто проектную (как правило, дорогостоящую) структуру. В корпорациях "Дженерал Электрик", "Шелл Ойл" и в других были проведены эксперименты по наложению проектной структуры на функциональную. Полученная схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:

* подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам в соответствии со структурой программы;
* определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;
* организация специальной службы управления программой.

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре; создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение её долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

Матричная структура, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

В нашей стране матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие оргструктуры "не срабатывают", если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, коль скоро консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

На рисунке (Приложение 1) дан пример простой матричной структуры. В предпринимательской фирме одновременно осуществляются создание и выпуск трех продуктов, за каждый из которых отвечает отдельный руководитель. Все четыре группы служащих выполняют полную цепочку функций, от создания продукта до производства и продаж.

***Преимущества матричной структуры***

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того. чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

* интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
* получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
* значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
* вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
* сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
* усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
* достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
* преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике.

###### Недостатки матричной структуры

Приведем перечень недостатков матричных структур. Он получился достаточно внушительным и содержит следующие негативные моменты:

* сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
* структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
* она является трудной и порой непонятной формой организации;
* в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
* в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
* для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
* для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
* мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
* при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
* наблюдается частичное дублирование функций;
* несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
* отмечается конформизм в принятии групповых решений;
* нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
* в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
* структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

###### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЧНЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Анализ предпринимательства в зарубежных странах показал, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:

* Когда разрабатываемый проект должен быть уникальным; работа над ним не должна носить рутинный характер.
* Когда имеет место частая смена ассортимента или технологии.
* Работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только начинается серийное производство изделия, дальнейшая работа по его совершенствованию ведется в обычных функциональных отделах.
* Когда проблема решается общими усилиями членов группы.

При использовании подобных схем основная проблема управления будет состоять в том, чтобы достичь бесконфликтности управления: обеспечить необходимый доступ к одним и тем же ресурсам, не создавая при этом взаимных трудностей.

Говоря об одновременном подчинении одних и тех же элементов структуры нескольким руководителям, нужно отнестись очень осторожно к пониманию сути этого феномена. На первый взгляд речь идет о нарушении принципа единоначалия. Однако, хорошо известно, что примитивное нарушение этого принципа с большой долей вероятности приводит к потере управляемости: то звено, на котором одновременно сходятся команды из нескольких независимых источников, теряет способность эффективного функционирования. Тогда в чем же дело? Почему нарушение единоначалия не разрушает матричные схемы управления?

Суть матричного управления и важнейшее требование к организации управления в этом случае как раз и опирается на строгое согласование интересов нескольких начальников, претендующих на доступ к одним и тем ресурсам. Такое требование разрешается на основе гибкой диспетчеризации доступа. Она осуществляется либо старшим менеджером (возможно, Главным менеджером) либо на основе установленных регламентов, а чаще всего — комбинированно.

Обратим внимание на следующее обстоятельство: независимо от того, каким образом разные начальники разделяют (диспетчеризируют) во времени процессы управления одним и тем же менеджером, но у последнего всегда должен быть один постоянный руководитель. На практике это решается очень просто: структурная единица (например, отдел), возглавляемый таким менеджером, постоянно включен в другой, более общий элемент организационной структуры (например, в управление). Иначе с неизбежной периодичностью будет возникать ситуация, когда такой менеджер окажется вне потоков команд, то есть, станет фактически неуправляемым. В крайнем случае, как это иногда и бывает на практике, он подчинен непосредственно самому Главному менеджеру. На структурных схемах организаций с матричным принципом построения хорошо видно, что один и тот же элемент схемы может получать приказы от разных руководителей. Схема сама по себе не исключает возможность одновременного (одномоментного) получения таких приказов.

В то же время, нормальная организация управления требует, чтобы такие приказы не отдавались в одно и то же время и, тем более, не могли противоречить друг другу. Основной сложностью в реализации матричного принципа, как раз, и является необходимость гармоничного совмещения нескольких потоков команд, которые, в принципе, конечно, могут пересечься в одной точке структуры в один и тот же момент времени.

***З А К Л Ю Ч Е Н И Е***

Матричные структуры управления получили наиболее широкое применение и развитие прежде всего в аэрокосмической промышленности, где возникла объективная необходимость в координации деятельности большого числа отдельных промышленных фирм для осуществления уникальных крупномасштабных проектов и программ в пределах ограниченных временных рамок и выделенных финансовых средств.

Матричные структуры управления способствуют проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного технологического оборудования, что ведёт к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства. Это простейшие формы координации работ, получившие развитие в научно-исследовательских организациях; внутрифирменные и заводские проблемно-целевые формы управления, применяемые для решения локальных задач; сложные проектные и программные (по продукту) матричные структуры. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи).

В результате написания данной работы можно сделать следующие выводы:

1.Построение организационной структуры управления, адекватной объективным условиям, - это творческая задача, которая отнюдь не сводится к использованию типовых структур (или систем) управления, оправдавших себя в некоторых достаточно ограниченных условиях хозяйственной деятельности. Это не означает отрицания возможности и необходимости классификации структур управления как предмета исследования и проектирования, но требует системного подхода учеными всего мира.

2.Матричная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

### Приложение №1

#### Схема матричной организационной структуры управления.

#### Снабжение

#### Производство

#### Руководство

#### Функциональное подразделение

#### Продукт А

#### Продукт Б

#### НИОКР

#### Персонал

#### Финансы

#### Реализация

#### Производство

#### Снабжение

#### Реализация

# 

# 

# Список использованной литературы.

1. Анискин Ю. П. Общий менеджмент: Учебник. - М.: РМАТ, 2002.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики, 2003г.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: "Юнити", 2005г.
4. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов.- Спб.: "Питер", 2006г.
5. Джеймс Х. Доннелли–мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000г
6. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
7. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента».–Минск: «Новое знание», 2000 г.
8. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2003.
9. Королев В. Менеджмент. Учебник. - М.: "Экономистъ", 2005 г.
10. Коноков Д.Г., Рожков М.А. Организационная структура предприятий. М.: ИСАРП. 2003.
11. Коротков Э.М. Исследование систем управления. — М.: «ДеКА», 2000.
12. Лафта Дж.К. Теория организации. Уч.пос. М.: Инфра-М. 2006.
13. Новоженов Д. Организационные структуры в российской экономике  // Экономист. - 2003.
14. Семёнов А.К., Набоков В.И, Основы менеджмента: учебник, М.: Издательско-тороговая корпорация «Дашков и К0», 2005
15. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2003
16. Щегорцев В.А., Таран В.А., Менеджмент: учебник, М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2005,
17. http://seminars.ru
18. www.dis.ru/manag/arhiv/1998/5/10