***В В Е Д Е Н И Е***

***ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ***

***"Структура управления организацией"***, или **"организационная структура управления"** **(ОСУ)** - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

***Под структурой управления понимается*** *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.* ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

**Есть два направления специализации элементов ОСУ:**

* в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;
* исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на **горизонтальные** и **вертикальные**. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются **линейные** и **функциональные связи**. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

***1.*** Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

***2.*** Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

***3.*** Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

***4.*** Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

***5.*** Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

##### МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

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

***Матричная структура*** представляет собой комбинацию двух видов разделения: по функциям и по продукту. 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 (темам) 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 проблемно-целевых 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.

**НА "АВТОВАЗЕ" РЕШИЛИ УПРАВЛЯТЬ ПО-НОВОМУ**

На заводе завершился первый этап реформирования. К концу года все его подразделения превратятся в самостоятельные бизнес-единицы.

Речь идет о переходе от департаментской структуры управления к более эффективной **матричной**.

Существовавшая до недавнего времени вертикаль приводила к несогласованной работе департаментов. Каждый из них видел свою задачу в том, чтобы выбить из бюджета завода деньги на собственные нужды. А что там творится на соседнем производстве, загружены или нет его цеха, мало кого волновало. К тому же более 100 дочерних предприятий ВАЗа работали на грани банкротства, несли большие убытки. Сложно решались вопросы снабжения, маркетинга, поиска потребителей и так далее. Те же самые проблемы возникали у недозагруженного инструментального и станкостроительного производства. Сегодня на заводе непомерно раздут весь комплекс обслуживания. Между тем мировая тенденция заключается в том, что активы автомобилестроительных компаний и затраты на их развитие передаются поставщикам. Это позволяет сделать производство более гибким, ускорить время подготовки моделей, их сменяемость, внедрять новые технологии.

Итак, департаменты отменены. У президента - генерального директора появились вице-президенты, которые теперь отвечают конкретно за то или иное закрепленное за ними направление. Они в свою очередь крепче завязаны на единый центр планирования контроля. Причем контроль осуществляется не только за основным производством, но и за дочерними предприятиями. Оптимизировав таким образом верхний уровень управления, считает директор по корпоративному управлению акционерного общества, удалось исключить межведомственную несогласованность.

Следующий этап реформирования - рыночно ориентированные производственные звенья. В автономные бизнес-единицы превращаются такие крупнейшие производства, как автомобильное, станкостроительное, инструментальное, вспомогательное производство и научно-технический центр. Каждое из них получит спущенный сверху бюджет и под него централизованный заказ. Балансируются все материальные и финансовые потоки, а новая структура четко ориентирована на зарабатывание денег за счет более эффективного использования ресурсов. Расчетным центром станет заводское казначейство.

Уже в сентябре начнет внедряться система управления бизнес-единицами. В это время каждая из них должна будет сформировать заказ на те или иные виды дополнительных ресурсов. Например, автомобильное производство будет иметь договор с научно-техническим центром на сопровождение поставленной на конвейер машины. А вот станкостроители получат заказ от НТЦ на изготовление соответствующего оборудования и т.д.

Ну а если новые структурные образования станут успешно выполнять централизованный заказ, то смогут свободно брать сторонние заказы. Для "зарабатывания" лишних денег, которые никогда таковыми не являются.
"АвтоВАЗ" состоит, как уже говорилось, из нескольких крупных производств. Но это вовсе не означает, что новые структуры перейдут под контроль смежников. Дело в том, что в Тольятти начали постепенно выносить технологии с основной производственной площадки. Так, в Сызрани пустили завод по сборке "шестой" модели. Вместе с тем в сферу поставщиков переносятся активы предприятия. Но это не значит, что какой-то "кусок" передается смежникам. Завод должен постепенно трансформироваться, после чего непосредственно на основной площадке появятся четко выраженные поставщики. Будет ли в них присутствовать вазовский капитал, появятся ли на долевых началах сторонние инвесторы, зависит от инвестиционной привлекательности и экономической целесообразности. В любом случае, уверен директор по корпоративному управлению, будут сохранены централизованное управление капиталом и стратегия развития всего автозавода.

***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.

Матричная структура управления включает: проектную структуру управления и проблемно-целевую структуру управления.

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 заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

1. сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
2. уменьшение числа уровней управления;
3. групповая организация труда как основа новой структуры управления;
4. ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
5. создание условий для гибкой комплектации продукции;
6. минимизация запасов;
7. быстрая реакция на изменения;
8. гибко переналаживаемое оборудование;
9. высокая производительность и низкие затраты;
10. безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.