**Матричное предприятие**

Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач. Представляя собой важнейшую внутреннюю ситуационную переменную, организационная структура выполняет роль несущей конструкции предприятия.

Организационная структура конкретного предприятия - это комбинация различных типов департаментизации. Простота и ясность функционирования должны обеспечить ее понимание средой, минимизировать затраты и ориентировать членов организации на результаты деятельности, а не на затрачиваемые усилия. Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Обусловленная теми или иными управленческими решениями организационная структура предприятия является одной из динамичных ситуационных переменных - изменения в составе собственников и высших менеджеров, перемены во властных структурах и совершенствование законодательства сопровождаются, как правило, трансформацией структуры организации. Динамичные и неопределенные условия развития российских фирм делают этот процесс перманентным, а его решающим фактором - смену команды управленцев.

Матричные структуры представляют собой сложные организационные построения, ориентированные на нововведения и предъявляющие особые требования к персоналу (в частности - линейным руководителям) и уровню координации различных работ в организации. Такой подход особенно эффективен и требуется в условиях динамичного изменения сложной внешней среды.

Матричная структура управления может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, 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 проектные и 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. Это с особой наглядностью обнаруживается при анализе сущности еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной, или командной.

Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиа космическими филиалами в 50-е и 60-е годы нашего столетия. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее, они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине пирамиды управления. Для того, чтобы использовать преимущества и функциональных и проектируемых структур, такие фирмы, как «Дженерал Электирк», «Эквитабл Лайф Иншуэренс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикл» и «Шелл Ойл» провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для данной организации функциональную структуру.

Основной недостаток матричной структуры – это ее сложность - порождает множество управленческих проблем. Накопленный опыт позволяет определить эти проблемы и сформулировать направления их решения (табл. 1).

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблемы матричных организаций** | Причины и пути устранения проблем |
| Тенденция к анархии | Нечетко распределены права и ответственность между двумя линиями структуры. Необходима ясность, четкость в этом вопросе |
| Борьба за власть | Нечеткое определение полномочий. Необходимо установить баланс отношений проектных и функциональных руководителей |
| Развитие групповщины | Становится нормой принятие всех решений группой. Необходимо стимулирование индивидуальных усилий |
| Крах в период экономического кризиса | Матричные ячейки нерешительны в период общего ухудшения обстановки. Необходимо вмешательство высшего руководства в планирование и контроль выполнения работ |
| Высокие накладные расходы | Увеличение числа руководителей требует увеличения расходов. Сократить “множественность” ролей руководителей |
| Разрыв между управленческими уровнями | В матрице работают по-новому нижние звенья, высшие - не пользуются матрицей. Необходимо вовлечь высшее руководство, уменьшив размер ячеек матрицы. |

|  |  |
| --- | --- |
| Отсутствие контроля по уровням управления | Ячейки существуют на каждом уровне и усложняют систему. Необходимо создавать матричные ячейки только вокруг критических проблем развития организации |
| “Самолюбование организации” | Организация замыкается сама в себе. Высшее руководство должно постоянно держать в центре внимания цели организации |
| Трудности в принятии решений | Решения не принимаются вовремя. Необходимо делегирование права принятия решений на уровень их реализации |

Несмотря на все сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании и т.д. различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. И легко понять почему. Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным, так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации – обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительной большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

Представляется, что ограниченность использования матричных структур в российской экономике вполне понятна. Низкие темпы научно-технического прогресса и отсутствие условий обновления производства не заинтересовывают в создании таких организаций. Экономический кризис и деградация целых отраслей резко ухудшают внутриорганизационную, отраслевую и региональную координацию деятельности, порождают тенденции автономизации и организационного обособления.

Анализ сущности, преимуществ и слабых мест той или иной организационной структуры дает серьезные основания для обоснования выбора ее конкретного типа для реально функционирующего или создающегося предприятия. Однако этим фактором нельзя ограничиться при принятии адекватных управленческих решений. Необходимо также учитывать следующее.

Прежде всего, на выбор организационной структуры влияет размер предприятия - размер капитала, основных средств, количество занятого персонала. С ростом масштабов организации увеличивается число уровней управления и количество выделяемых линейных подразделений. Тем самым создаются условия для специализации управленческого труда и выделения функциональных подразделений. С определенного этапа развития фирмы усложняющаяся структура начинает тормозить принятие решений и снижает эффективность управленческого воздействия - начинается передача полномочий вниз, расширение самостоятельности подразделений и переход к дивизиональным структурам (продуктовым или потребительским).

Весьма жестким детерминирующим условием организационного строения предприятия выступает используемая им технология. Во-первых, как отраслевая характеристика она устанавливает минимальный эффективный размер предприятия и тем самым его композицию. Во-вторых, технология принудительно определяет количество и взаимосоотношение линейных подразделений и их взаимное расположение. Кроме того, организационная структура должна обеспечивать возможность обновления технологии по мере развития и совершенствования производства.

Территориальные размеры рынка, обслуживаемого одной компанией, также предопределяют особенности ее организационного построения. Значительная удаленность и изолированность отдельных подразделений обусловливают появление региональных отделений (филиалов, представительств) с делегированием им более широких определенных прав и самостоятельности. Расширение масштабов деятельности таких подразделений и/или возможное их объединение приводят к появлению организационной структуры дивизионального типа.

Важнейшим фактором структурной динамики предприятия выступает характер внешней среды - степень ее неопределенности, предсказуемости и скорость изменений. Практика российских фирм показывает, что основные изменения, произошедшие в их структуре по сравнению с доперестроечным периодом, касаются, в том числе и расширения сфер влияния функциональных служб. Созданные на большинстве предприятий отделы маркетинга и управления персоналом, коммерческие службы и содержательно новые финансовые подразделения обеспечивают тесное взаимодействие компаний с внешним окружением, позволяют оперативно реагировать на рыночную конъюнктуру.

Наконец, одним из оснований выбора типа структурного построения организации являются личностные характеристики и опыт руководителей, в том числе и, прежде всего - высшего менеджмента. Исторически сложившееся преобладание линейно-функциональных и дивизиональных структур в российской экономике сформировало и специфических руководителей: достаточно авторитарных и в меру демократичных, умело использующих специалистов функциональных служб и непосредственно руководящих основными подразделениями. Как правило, большинство российских менеджеров замыкают на себя решение большинства принципиальных вопросов, предоставляя подчиненным возможность проявить инициативу в строго очерченных рамках. Было бы неверным утверждать, что такое поведение и такие структуры недостаточно современны. В условиях высокой неопределенности, политической и экономической нестабильности они зарекомендовали себя вполне жесткими и устойчивыми, способными к выживанию в экстремальных условиях переходного периода.

**Библиографический список:**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.:с. ло, 2000.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент.-М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995