

# «МАТРИЧНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ»

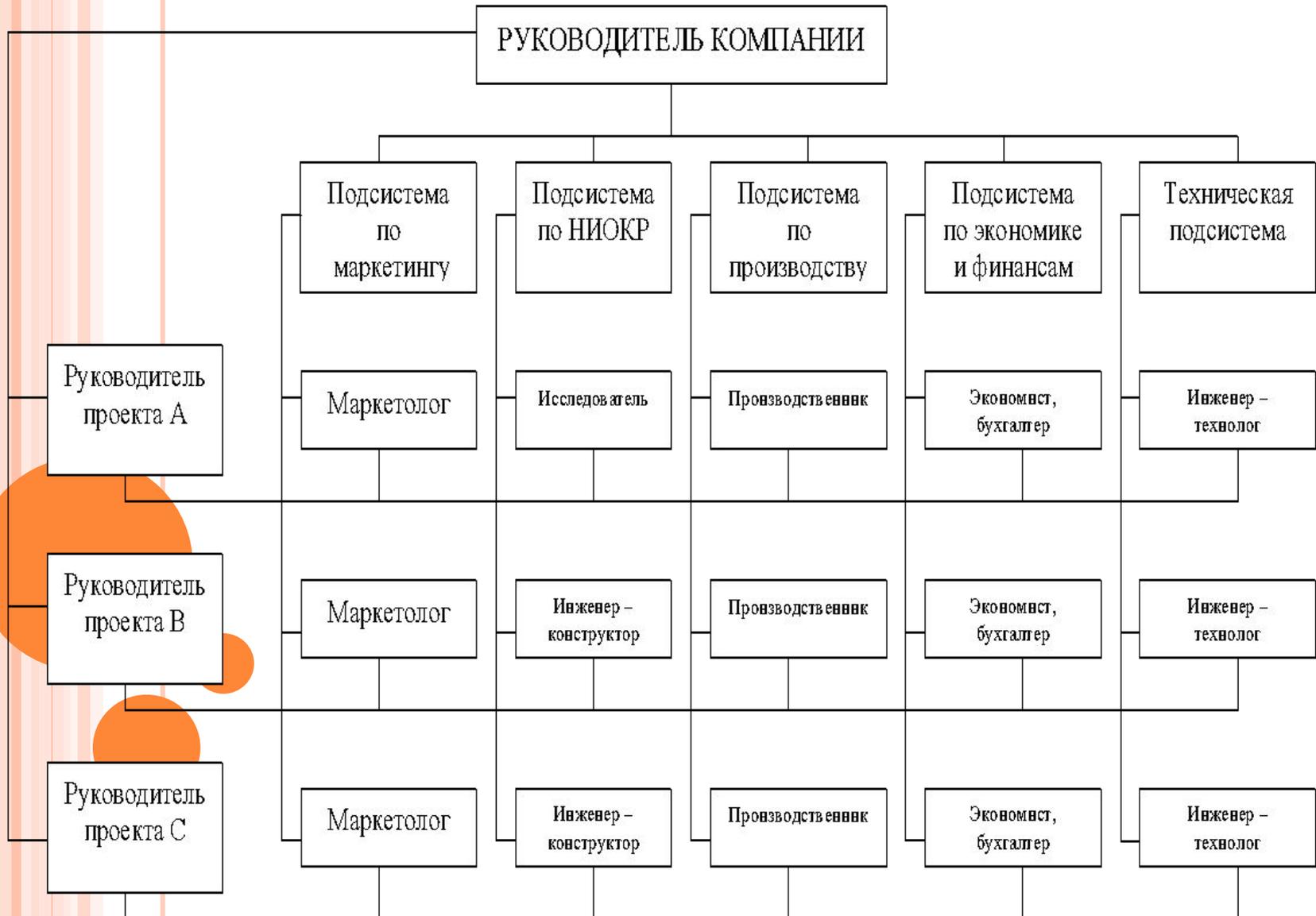
Организационные структуры  
управления органического типа

## *Общая характеристика матричных структур управления*

- ▣ *Матричные структуры управления* - структуры адаптивного типа.
  
- ▣ *Матричная структура* отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух альтернатив.



# Схема матричной структуры управления



- ▣ ***Вертикальное направление*** – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании.
- ▣ ***Горизонтальное направление*** – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.
- ▣ ***Матричная структура*** - наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления.



▣ *Отличительная черта организационной структуры управления матричного типа* - наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами.

▣ *Основопологающий принцип в матричном подходе* к построению организационных структур управления:

- улучшение взаимодействия структурных подразделений в целях реализации проекта или эффективного решения определенной проблемы.



## *Виды матричных структур.*

### *▣ Характеристика первого типа матричной структуры:*

- руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных (постоянная проектная группа + другие работники функциональных подразделений);
- подчиненность сотрудников на временной основе по ограниченному кругу вопросов;
- сохраняется подчиненность исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

### *▣ Характеристика второго типа матричной структуры:*

- руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.



▣ ***Проектные полномочия руководителя проекта:***

- 1) всеобъемлющая линейная власть над всеми деталями проекта;
- 2) консультационные полномочия.

▣ ***Ответственность руководителя проекта в матричной структуре:***

- за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов по проекту;
- за материальные и финансовые ресурсы по проекту;
- за определение приоритетности и сроков решения задач.



*Руководители структурных подразделений*

выбирать конкретного исполнителя и  
методику решения.



▣ *Достоинства матричной структуры:*

- 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;



▣ *Достоинства матричной структуры:*

- 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 дивизионных 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.



## ▣ *Недостатки матричной структуры:*

- сложность для практической реализации, для внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- структура является трудной и часто 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;



▣ **Недостатки матричной структуры:**

- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большого количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- двусмысленность и потеря ответственности мешают достижению высококачественных результатов;
- 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.



*ОСОБЕННОСТИ МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ  
КОМПАНИИ*

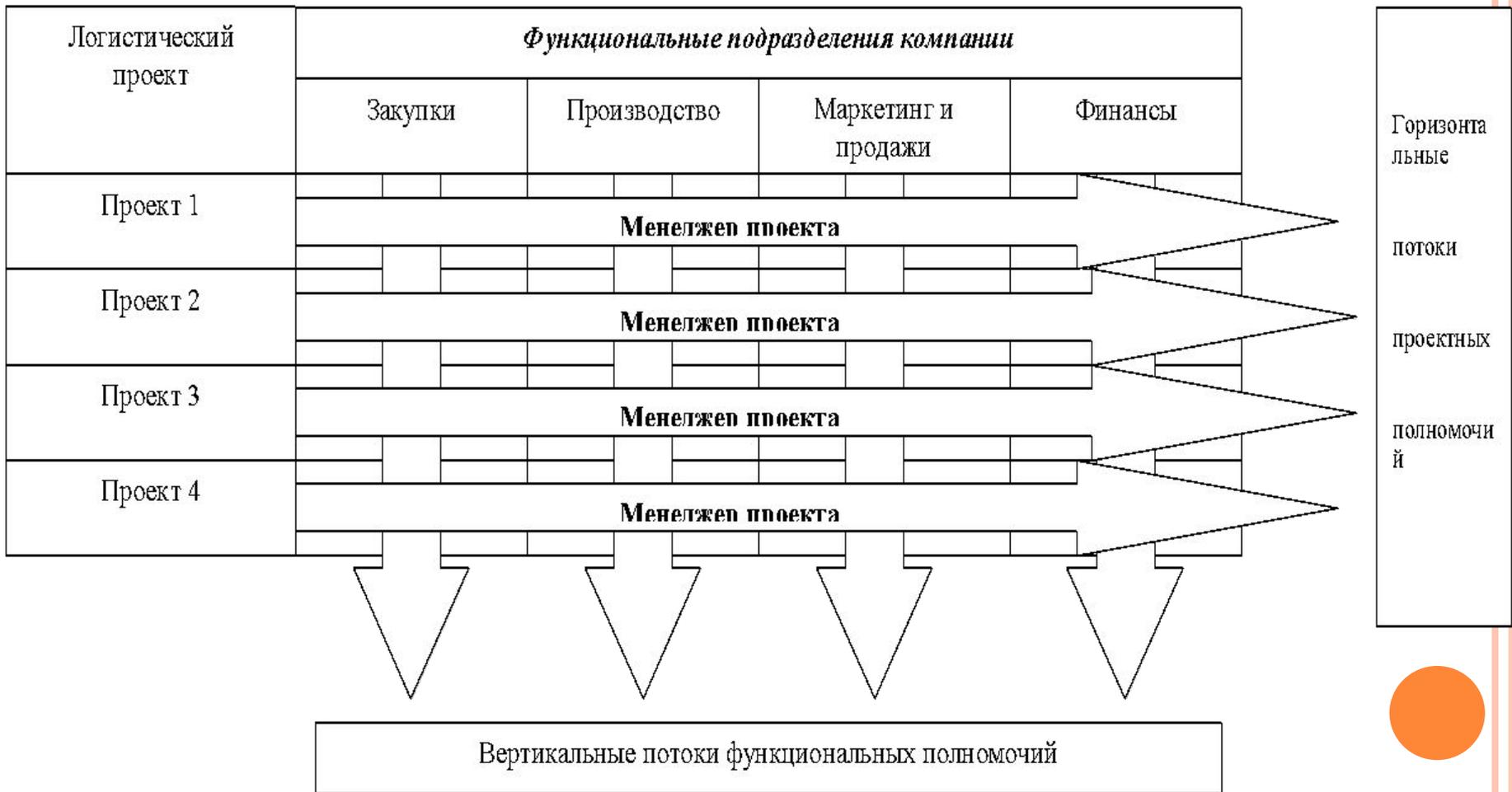
**▣ Матричные организационные структуры типичны** для компаний, которые:

- вынуждены быстро адаптироваться к изменениям технологий или рынков сбыта продукции;
- при управлении сталкиваются с неопределенностью, требующей обработки больших объемов информации;
- в сильной степени зависят от ограниченности финансовых и человеческих ресурсов.



# ТИПОВАЯ МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ КОМПАНИИ

Руководство компании



**▣ *Отличия матричных структур:***

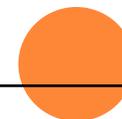
- по количеству одновременно осуществляемых логистических проектов;
- выделяемых для этих проектов ресурсам;
- наличию в штате компании постоянного персонала (менеджеров) по управлению проектами или продуктами.



**□ Матричные структуры логистики в отечественной экономике не получили серьезного развития.**

**□ Достоинства и недостатки матричных организационных структур управления логистикой**

Достоинства	Недостатки
Усиление межфункциональной и межорганизационной логистической координации	Возможны конфликты между линейно-функциональными подразделениями и проектными логистическими структурами
Централизованное выделение ресурсов на логистические проекты	Усложняются процедуры принятия управленческих решений по логистике
Сохраняются все преимущества линейно-функциональных организационных структур	Возникает необходимость распределения ограниченных ресурсов между несколькими логистическими проектами
Увеличивается степень адаптации структуры к влиянию изменений внешней среды	Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал
Усиливается мотивация логистического персонала за конечные результаты деятельности	Затруднено распределение полномочий между менеджерами проектов и руководителями структурных подразделений
Повышается степень интегрированности логистического процесса компании	



- ***Потенциал матричных структур*** в полной мере может быть реализован при ориентации компании на выполнение ***интегрированных логистических бизнес-процессов.***

