

УДК 338.1

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

Е.А. Земскова, И.Д. Кузнецова

Ивановский государственный химико-технологический университет

В статье рассмотрено применение матричной формы структуры управления как способа реагирования на внешние изменения; выделены её достоинства и недостатки, проанализированы основные подходы к проектированию организационных структур управления, разработан алгоритм применения матричной структуры, выполнены расчеты по обоснованию применения матричной структуры управления предприятием.

В современных условиях всё более четко прослеживается тенденция трансформации организационных структур управления под воздействием различного рода рисков и неопределенности, обусловленных влиянием факторов внешней среды. Поэтому на сегодняшний день все более актуальной становится задача выбора оптимальной структуры управления фирмы, которая в полной мере позволила бы предприятию быть мобильным и адаптивным по отношению к постоянно меняющемуся бизнес - окружению.

Проблеме построения эффективной структуры управления организацией посвящено большое число работ. Особый вклад в развитие данной тематики внесли отечественные и зарубежные авторы, среди которых можно выделить: Дж. Вудвард, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Д. Пью, Д. Хиксон, И.С. Ладенко, М. Месарович, С.П. Никаноров, А.А. Богданов, А.Я. Кибанов и многие другие [1].

Однако, несмотря на достаточно высокий научный и методический уровень существующих в этой области разработок, в современной практике нет примера успешного использования адаптивных структур, соответствующих требованиям рыночной экономики.

Анализ существующих организационных структур позволил выявить преимущества и недостатки механиче-

ского и органического подходов в проектировании организации. Среди прочих структур управления органического типа, на наш взгляд, наиболее эффективной и приемлемой в рыночных условиях является матричная структура.

Матричная структура управления представляет собой структуру:

а) основанную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственно руководителю функциональной службы, с другой – менеджеру, координирующему деятельность работников по определенному направлению (продукт, рынок, регион) [2];

б) позволяющую проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования рабочей силы, что на практике дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников.

С. Дэвисом и П. Лоуренсом четко определены проблемы, возникающие в матричных структурах, описаны причины их возникновения, а также предложены рациональные пути их разрешения (табл.1) [3].

Таким образом, матричные организационные структуры отличаются сложностью в их реализации, что порождает ряд проблем, однако они в гораздо большей степени, чем ранее применявшиеся

схемы, отвечают происходящим в обществе изменениям.

При существующей необходимости повышения эффективности организации управления предприятиями текстильной

отрасли нами было проведено исследование организационной структуры фирмы ООО «Март», занимающейся производственно-сбытовой деятельностью.

Таблица 1

Проблемы, возникающие в матричных организациях, причины и пути их устранения

Проблемы	Причины и пути их устранения
1	2
Тенденция к анархии	<ul style="list-style-type: none"> • Нечетко распределенные права и ответственность между двумя частями матричной структуры. • Необходима ясность в этом вопросе.
Борьба за власть	<ul style="list-style-type: none"> • Четко не определены властные полномочия. • Необходимо сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями.
Развитие групповщины	<ul style="list-style-type: none"> • Становится нормой все решения принимать в группе. • Необходимо изменить политику руководства и вести мотивирование индивидуальных усилий.
Крах в период общеэкономического кризиса	<ul style="list-style-type: none"> • Матричные ячейки (или группы) не очень решительны в период ухудшения общей ситуации. • Необходима помощь высшего руководителя в области стратегии и планирования.
Высокие накладные расходы	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется больше денег для содержания большого количества руководителей. • Приписать меньшему числу руководителей множественность ролей в организации.
Разрыв между верхними и нижними уровнями в организации	<ul style="list-style-type: none"> • По матричной схеме работают нижние звенья, а «верхи» ею не пользуются. • Необходимо поддерживать маленький размер «матриц», чтобы вовлечь высшее руководство.
Отсутствие контроля по уровням управления	<ul style="list-style-type: none"> • Матрицы существуют на каждом уровне, и система становится сложной. • Необходимость выявить критические центры в организации и вокруг них создать матрицы.
Самолюбование	<ul style="list-style-type: none"> • Организация замыкается сама в себе. • Высшему руководству необходимо постоянно уделять внимание критическим видам деятельности.
Трудности в принятии решений	<ul style="list-style-type: none"> • Решения не принимаются вовремя. • Необходимо делегировать принятие решений на нижние уровни управления, то есть туда, где они реализуются.

Цель исследования заключается в проектировании организационной структуры управления, отвечающей потребностям долгосрочного развития фирмы с учетом условий, в которых функционирует предприятие.

Для выявления проблемных мест в работе ООО «Март» был проведен SWOT – анализ, позволивший определить сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, имеющиеся у анализируемого предприятия (рис.1).

В соответствии с поставленными

ООО «Март» целями (увеличение объемов производства, укрепление и расширение позиций на внутреннем рынке, заключение выгодных контрактов, оптимизация численности персонала предприятия), для предприятия является приоритетной следующая стратегическая концепция:

- установление на предприятии эффективной системы сканирования внешней деловой среды (анализ сильных и слабых сторон предприятия);
- ориентация на долгосрочную прибыль и устойчивый рост;
- использование и обновление информационных технологий;

- своевременная диагностика кадрового состава;
- внедрение и совершенствование командного стиля работы, грамотное управление сотрудниками в целях повышения общей организационной эффективности.

На рисунке 2 представлен алгоритм действий по формированию организационной структуры управления ООО «Март», обосновывающий решение по выбору варианта организационной структуры управления, соответствующей целям и задачам предприятия.

Сильные стороны	Возможности
1. Высокий трудовой потенциал 2. Хорошее качество выпускаемых изделий 3. Рациональный ассортимент выпускаемой продукции 4. Высокий спрос покупателей на выпускаемую продукцию	1. Расширение и укрепление позиций на внутреннем рынке 2. Совершенствование структуры управления предприятием 3. Оптимизация работы системы управления персоналом предприятия 4. Разработка стратегии и программы развития 5. Усовершенствование технологических процессов
Слабые стороны	Угрозы
1. Неэффективная работа отдельных подсистем предприятия (отсутствие отдела закупок) 2. Отсутствие специалистов в области маркетинговых исследований (отсутствие необходимой информации о рынке поставщиков и потребителей) 3. Непроработанность стратегических направлений деятельности предприятия	1. Появление новых конкурентов 2. Изменение вкусов и потребностей покупателей 3. Потеря позиций на рынке вследствие пробелов в работе с поставщиками и недостаточного контроля потребностей покупателей

Рис.1. Матрица анализа возможностей и угроз предприятия с учетом его сильных и слабых сторон – ООО «Мир»

Для устранения недостатков действующей линейно-функциональной структуры управления фирмы была предложена матричная форма организационной структуры управления, которая обеспечит базу для комплексного преобразования данного предприятия (рис. 3).

Исходя из данных, приведенных в

таблице 2 и изучения документации по отдельным работникам, получены количественные характеристики организационно-управленческой структуры фирмы ООО «Март», которые приведены в таблице 3.

Полученные значения показателей таблицы 3, характеризуют структуру



Рис.2. Алгоритм применения матричной структуры управления фирмы

управления, показывают, что предложенная структура является оптимальной при данных условиях.

Структура управления относится к

органическому типу структур (матричная структура), что создает определенные преимущества в управлении конечными результатами деятельности организации.

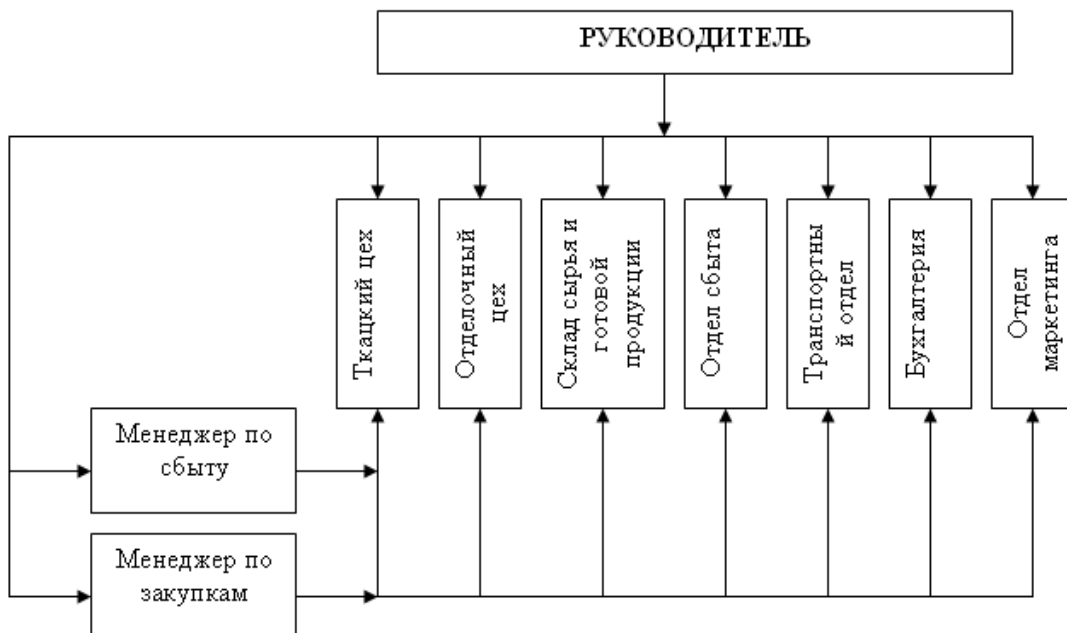


Рис.3. Предлагаемая матричная структура управления фирмы

Таблица 2

Численность персонала ООО «Март», чел

Подразделение	Численность			
	АУП	ИТР и служащие	Рабочие	Всего
Директор	1	-	-	1
Ткацкий цех	1	4	35	40
Отделочный цех	1	4	21	26
Склад сырья и готовой продукции	1	3	5	9
Транспортный отдел	1	2	10	13
Отдел сбыта	1	2	-	3
Бухгалтерия	1	1	-	2
ВСЕГО	7	16	71	94

Таблица 3

Количественные характеристики организационно-управленческой структуры ООО «Март»

Показатели	Значение
1. Общее количество уровней управления	2
2. Количество уровней управления по отдельным функциональным направлениям	1
3. Средняя норма управляемости, чел	13
4. Численность административно-управленческого персонала	7
5. Структурный коэффициент централизации (средний)	0,24
6. Коэффициент соответствия должности	0,60

Для оценки степени эффективности предлагаемых изменений в организационной структуре ООО «Март» проведен расчет необходимых показателей, основанный на информации, содержащейся в документах, регламентирующих деятельность подразделений предприятия (табл.4).

Анализ таблицы 4 показал, что применение матричной структуры управления обеспечит для ООО «Март»:

- сокращение времени прохождения

информации от руководителя до конкретного исполнителя, а, следовательно, и более быстрое выполнение функций, предусмотренных должностными обязанностями;

- скоординированное и рациональное управление персоналом организации;
- экономию затрат на содержание персонала и создание гибкой системы мотивации персонала;
- соответствие вложенных финансовых

затрат на управление полученным результатам от функционирования организационной структуры управления;

- увеличение эффективности производства а, соответственно, и эффективность управления предприятием в целом.

Таблица 4

Показатели, характеризующие степень эффективности организационной структуры ООО «Март»

Наименование коэффициента	Расчетное значение	
	Действующая организационная структура управления ООО «Март»	Предполагаемая организационная структура управления ООО «Март»
1. Коэффициент дублирования функций	0,31	0,1
2. Коэффициент отклонений масштаба управляемости от нормы	0,43	0,12
3. Коэффициент отклонений фактической численности от нормативной	0,38	0,01
4. Коэффициент затрат рабочего времени на межфункциональные конфликты	0,64	0,31
5. Коэффициент эффективности управления	0,28	0,73
6. Коэффициент эффективности организационной структуры управления	0,25	0,87

Таким образом, матричная форма структуры управления позволяет предприятию работать более эффективно и качественно, а также быстро реагировать на изменения рынка, приспосабливаясь к новым условиям, что делает возможными её применение на практике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия.-М.: ЗАО «Центрополиграф», 2004.-493 с.
2. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями [Электронный ресурс]. - Режим доступа - <http://www.iteam.ru/publication/strategi/section-31/article-1237>.
3. Лафта Джавад Кадем. Эффективность менеджмента организации.-М.: ООО «русская Деловая Литература», 1999.-320 с.

MATRIX STRUCTURE OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE MARKETING ENVIRONMENT

E.A. Zemskova, I.D. Kuznecova

The article pays attention to the use of matrix structure of management as a way to react to external changes. The authors try to mark its merits and demerits and analyze the main approaches to planning organization management structures. Furthermore, the algorithm of matrix structure use has been worked out and the calculations of matrix management structure have been made.