

Бизнес-планирование

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЕКТА**

преподаватель Крючкова Л.В.

Бизнес-проекты обычно выполняются на базе организации и используют ее ресурсы, в том числе и организационные. Последнее означает, что успешное выполнение проекта возможно только при поддержании тесных контактов руководства проекта со структурными подразделениями организации. Такую связь можно обеспечить разными способами. Но наиболее распространенный и надежный из них — создание структуры, в той или иной мере адаптированной для проекта.

Выбор структуры управления проектом — важная задача.

Для многих организаций бизнес-проекты являются чем-то редким, почти экзотическим, и они воспринимаются как необходимый эпизод развития, преобразования, расширения основного повседневного бизнеса.

Такие проекты выполняются на базе существующей структуры, как правило, функциональной, когда в разных структурных подразделениях организации отдельные сотрудники временно назначаются членами команды проекта, а один из них (чаще всего, руководитель департамента, отдела) становится руководителем бизнес-проекта. Выполнение бизнес-проекта на базе функциональной структуры представлено на рис. 1.

Генеральный директор

Директор по
производству

Финансовый
директор

Директор по
маркетингу

Директор по
персоналу



Все члены проектной команды, также как и менеджер проекта не прекращают выполнять свои повседневные функции, а задачами проекта занимаются в определенную формально выделенную или (что бывает чаще) не фиксируемую часть своего рабочего времени. Отделы подбираются по такому принципу, чтобы люди в проекте занимались привычной, близкой к повседневной работой. Координация работ в проекте осуществляется посредством использования обычных каналов коммуникации.

Большинство такого рода проектов связаны с развитием товара или рынка.

Например, фирма, производящая инструменты, решает разработать и производить инструменты для левшей. Руководить этим бизнес-проектом генеральный директор может поручить, например, директору по производству, задача которого будет состоять в том, чтобы собрать команду из нескольких человек, работающих в отделах, непосредственно задействованных для выполнения проекта и дать им конкретные задания.

Например, представитель производственного отдела выяснит, можно ли, не меняя оснастки оборудования, производить детали для такого инструмента, а если необходимы изменения, представит план, как их реализовать.

Работник маркетингового отдела выяснит, каков объем рынка, в департаменте финансового директора рассчитают смету затрат на проекты и составят бюджет и т.д.

В целом же руководство проектом будет одной из функций директора по производству. Такую проектную структуру целесообразно использовать, когда проект практически полностью ложится в рамки одной функциональной области или ее интересы доминируют.

Например, проект по модернизации программного обеспечения отдела НИОКР будет выполняться преимущественно не персоналом департамента НИОКР.

Существуют как преимущества, так и недостатки использования функциональных структур как основы для проекта.

Можно выделить следующие преимущества:

1. Проект осуществляется в организации с участием ряда ее подразделений.

Осуществление проекта практически не отражается на повседневной работе отделов.

2. Довольно просто осуществлять бюджетирование и контроль расходов, так как бюджет проекта является частью бюджета организации и задействованных в проекте подразделений.

3. Возможен лучший технический контроль:

- так как специалисты могут быть сгруппированы для того, чтобы делиться знаниями и ответственностью;

- персонал может быть использован на ряде разных проектов;

- все проекты будут выигрывать от применения наиболее передовой технологии;

- технические контролеры осуществляют лучший контроль и надзор

4. Гибко используется персонал организации. Специалисты получают задания для работы над проектом, а после его окончания возвращаются к своим повседневным обязанностям в своих отделах.

5. Если для выполнения проекта достаточно компетенций одного специализированного отдела, то наиболее важные и ответственные стороны проекта могут быть подвергнуты особо тщательному изучению специалистами.

6. Существует эффективный контроль, так как каждый работник отчитывается только перед одним руководителем.

7. Коммуникационные каналы вертикальные и хорошо организованные. Возможна быстрая реакция, но она может быть зависима от приоритетов функциональных менеджеров.

Наряду с преимуществами у организации проектов в рамках функциональной структуры имеются и недостатки.

1. В рамках данной схемы трудно установить индивидуальную, персональную ответственность за проект, поэтому в случае неудачи все участники проекта будут перекладывать ответственность друг на друга.

2. Возникают затруднения в планировании и координации выполнения работ проекта вследствие отсутствия центрального органа управления проектом. Это создает многочисленные поводы для конфликтов, особенно когда в разных отделах приоритеты проектной работы и приоритеты повседневной деятельности не совпадают: для одних, участие в проекте не более чем обуза, для других — возможность продемонстрировать свои уникальные навыки и квалификации.

3. Решения, принимаемые в ходе работы над проектом, обычно отражают интересы сильнейших, наиболее влиятельных функциональных подразделений, что не обязательно совпадает с объективными интересами развития проекта.

4. Вследствие множественности центров принятия решений, интересы клиента (заказчика) находятся на периферии внимания, а решения носят локальный характер, учитывающий, прежде всего, интересы участвующего в проекте подразделения.

5. В функциональной организации вертикальные коммуникации превалируют над горизонтальными. Это означает, что команды и отчеты об их исполнении проходят быстрее, чем осуществляется обмен информацией между взаимодействующими на горизонтальном уровне отделами.

Это приводит к двум последствиям:

- замедляется время работы над проектом;
- чаще приходится переделывать работу вследствие низкого качества ее исполнения;
- замедляется время для исправления ошибок, допущенных на предшествующем этапе выполнения работы.

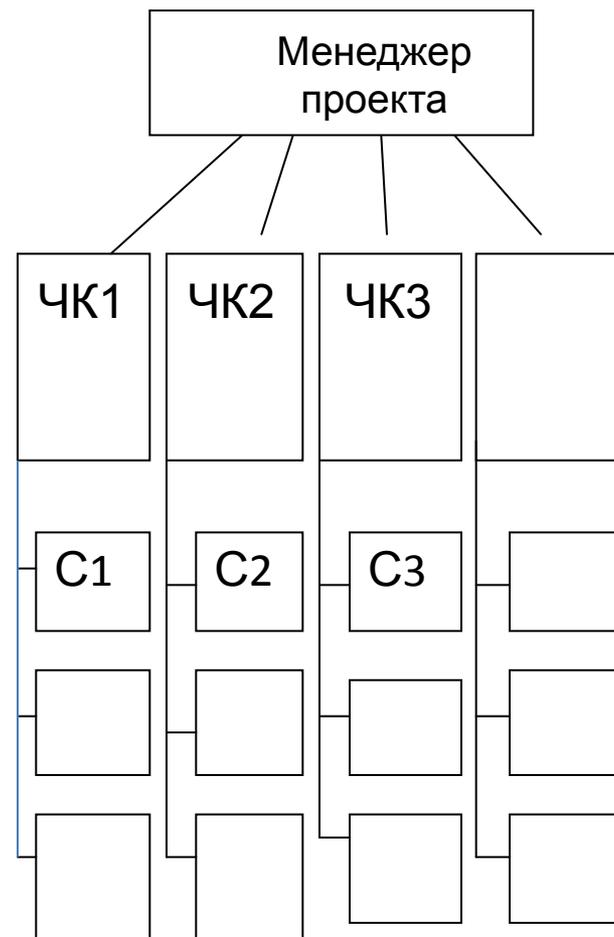
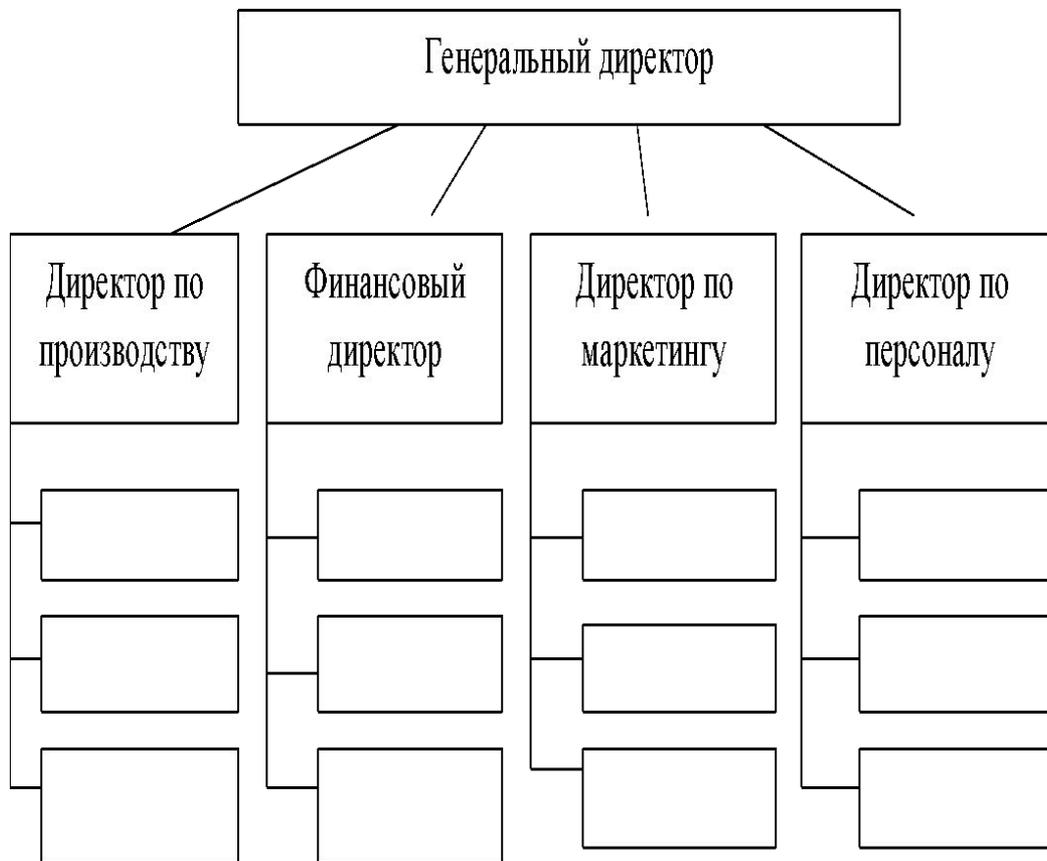
6. Участие сотрудников отдела в проекте может быть слабо мотивировано. Они могут относиться к этой работе как к досадной дополнительной нагрузке, отвлекающей от основной работы. Выполняя свой сегмент работы, они не отождествляют свою деятельность с задачей завершения проекта.

7. Трудно точно осуществлять контроль за расходом ресурсов, когда одновременно выполняются сходные работы, как в рамках проекта, так и в рамках планового задания повседневной деятельности.

В значительной степени недостатки организации проекта в рамках функциональной структуры можно преодолеть, если на время выполнения проекта создать обособленную проектную команду под управлением менеджера проекта, которого можно нанять специально для руководства данным проектом или функции которого временно будет выполнять один из руководителей подразделения, на время осуществления проекта освобожденный от работы в своем отделе.

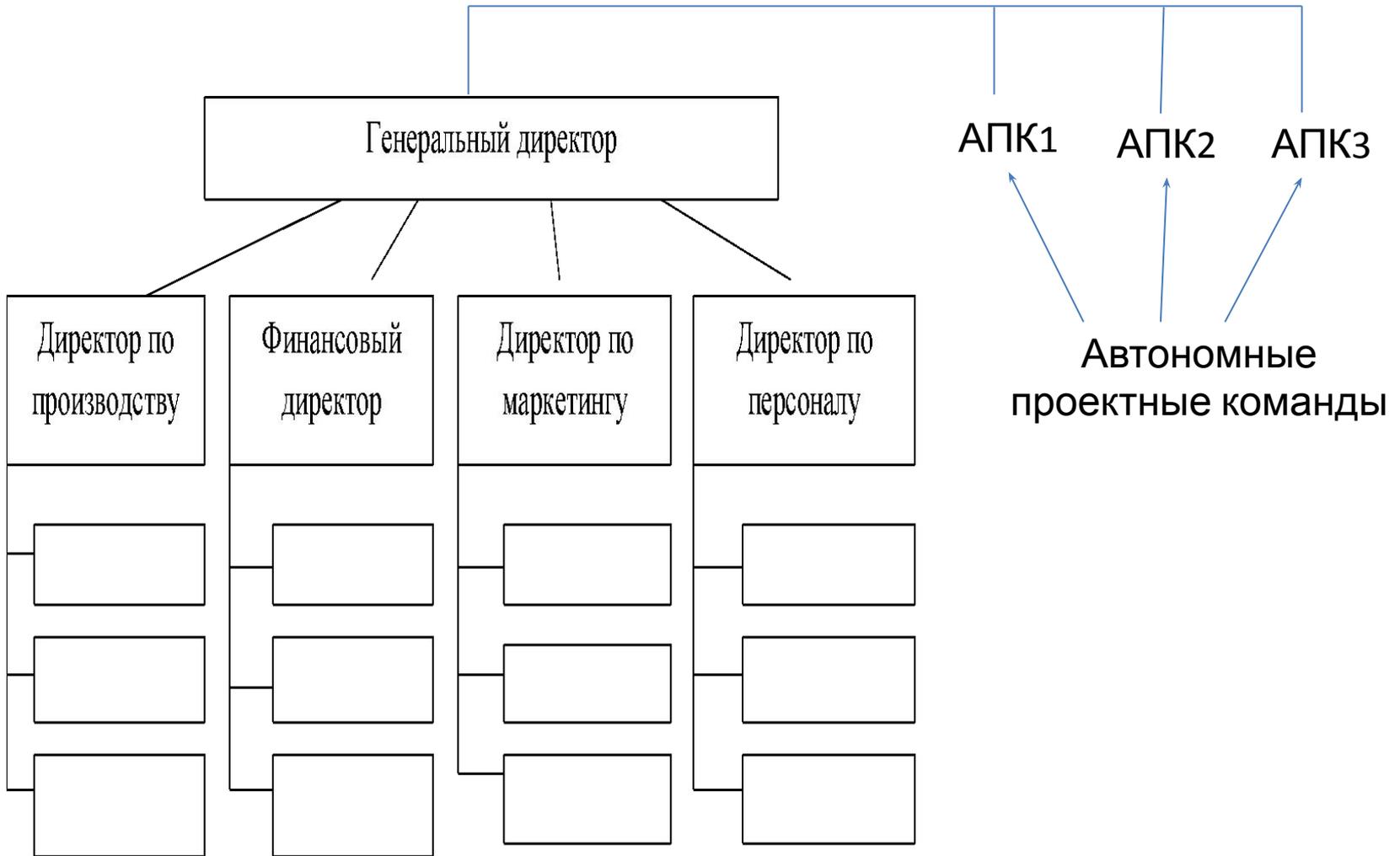
В этом случае будет создана **проектная структура**.

Команда бизнес-проекта формируется менеджером проекта и топ-менеджером компании путем командировки для работы в проекте специалистов из линейных подразделений организации на время осуществления проекта (или части проекта).



Каждый член команды отвечает за определенное направление деятельности — производство, снабжение, финансы и бюджет и т.д. Общее руководство осуществляет менеджер проекта, который подчиняется непосредственно генеральному директору. Команда физически отделена от организации и имеет четкую ориентацию на достижение целей проекта.

Структура может еще более усложниться, если в организации выполняется два и более проекта одновременно и для каждого из них создается отдельная автономная проектная команда из временно прикомандированных сотрудников департаментов (рис. 3). Разумеется, реализовывать в рамках данной схемы несколько проектов без существенного ущерба для повседневной работы подразделений могут только крупные организации, где легче найти замену временно выбывшему сотруднику.



В проектной структуре взаимодействие между основной организацией и проектной командой может выстраиваться по-разному. В некоторых случаях организация прописывает процедуры административного и финансового контроля над проектом, в других случаях проектам предоставляется полная автономия.

Если проект для организации является приоритетным, то тогда перед функциональными организациями может ставиться задача помощи и поддержки команде проекта в качестве главной.

Например, в организации создается проектная команда для разработки новой модификации продукта. Этот проект очень важен для будущего организации, так как жизненный цикл выпускаемого в настоящее время продукта близится к завершению.

Решением руководства приоритетными заданиями для отдела маркетинга назначено исследование рынка для обновленного продукта, определение его цены, объемов поставок в торговые сети, организация рекламной компании и т.д.

Отделу кадров поручено в приоритетном порядке обеспечить будущее производство нового продукта персоналом.

Проектная структура имеет ряд преимуществ:

1) проект осуществляется относительно самостоятельно, не отбирает ресурсы (помимо людей) у функциональных отделов, которые работают в обычном режиме;

2) участники проекта концентрируют внимание на проекте, не отвлекаются на выполнение повседневной работы, что обеспечивает рост производительности труда;

3) независимые команды проекта работают непосредственно на проектного менеджера. Это приводит к более прибыльно-ориентированному мышлению, экономии времени.

Реакция на принятые управленческие решения наступает значительно быстрее, так как информация уже не ходит по вертикали организационной иерархии;

4) в команде действует высокий уровень мотивации и взаимопонимания. Общая цель и общая ответственность снижают конфликтность во взаимоотношениях членов команды;

5) члены команды имеют возможность тесно взаимодействовать с клиентом (заказчиком проекта), что резко сокращает время отклика на пожелания клиента;

6) в команде, как правило, наблюдается высокий уровень кросс-культурной интеграции. Специалисты из разных профессиональных сфер при надлежащем руководстве стараются оптимизировать проект целиком, а не только выполнить ту работу, где они являются экспертами;

7) так как большинство решений по реализации проекта принимается проектным менеджером и членами команды проекта, топ-менеджмент компании имеет больше времени на обдумывание и принятие стратегических решений, связанных с проектом;

8) возможна большая гибкость при определении сроков, стоимости, качества выполнения работ проекта, а также лучшие возможности для нахождения компромиссов по спорным вопросам.

Слабые стороны проявляются наиболее выпукло там, где возникает необходимость учитывать интересы организации и постоянно работающего в ней персонала:

1) создание автономных проектных команд дорого, так как создается не только новая высокооплачиваемая управленческая должность менеджера проекта, но и все ресурсы проекту выделяются по отдельному штату — проекту понадобятся помещения, компьютеры, вспомогательный персонал, оборудование, транспорт, связь и многое другое;

2) вследствие дублирования ряда функций возрастает стоимость выполнения всех совокупных работ в организации;

3) существует тенденция чрезмерно долгого удержания персонала на проекте, даже после того, как он уже не нужен.

Менеджмент высшего звена должен балансировать занятость рабочей силы по мере того, как проекты начинаются и проходят определенные стадии;

4) возможны психологические проблемы, порождающие конфликты и снижающие управляемость организации в целом, связанные с противопоставлением «мы-они» между членами проектной команды и остальной организацией;

5) такая структура создает проблемы и менеджерам функциональных отделов: возникает вопрос: как аттестовать, премировать, продвигать сотрудников, которые значительную часть времени работают вне отдела;

6) сотрудникам, возвращающимся после окончания проекта в свои отделы придется потратить время на то, чтобы вникнуть в текущие задания отдела, во все нововведения, инновации и т.д. Пока будет продолжаться этот процесс, они будут выглядеть профессионально слабее своих коллег, что может приводить к репутационным издержкам.

Матричная структура имеет как общие черты, так и различия с проектной структурой: в ней структура горизонтального проектного менеджмента как бы «накладывается» на обычную функциональную структуру. Если в проектной структуре проектная надстройка возникает только тогда, когда организация разрабатывает проекты, то матричная структура постоянно готова выполнять проекты — в ней есть постоянно существующие проектные команды и возглавляющие их на постоянной основе руководители-менеджеры проектов.

На рисунке 4 приведена структурная схема такой организации. Основу, шаблон организации составляет функциональная структура — распределение функций по направлениям. На эту основу как бы накладываются три проектных команды, возглавляемые менеджерами проектов.

Генеральный директор

Директор

Директор

Директор

Финансовый

по пр-ву

по персоналу

по маркетингу

директор

Менеджер проекта 1

Менеджер проекта 2

Менеджер проекта 3

Матричная структура

	Директор по пр-ву	Директор по персоналу	Директор по маркетингу	
Финансовый директор				
Менеджер проекта 1				
Менеджер проекта 2				
Менеджер проекта 3				

Основная работа, составляющая миссию (целевую установку) организации выполняется в проектных командах, в то время как функциональные подразделения обеспечивают команды всем необходимым для эффективного выполнения проектов. Эта связь на рис. 4 показана пунктирными линиями. Структура организации плоская, с минимальным числом уровней иерархии в каждом функциональном подразделении и децентрализованной властью.

Определенные и неизбежные трудности составляет присущее этому типу структур двоевластие или ситуация наличия двух начальников у одного подчиненного: члены команд отчитываются как перед менеджером рабочей группы, так и перед управляющим функционального подразделения. Это порождает типичные проблемы, возникающие в случае нарушения принципа единоначалия.

Ролевые отношения и взаимоотношения руководителей структурно не детерминированы и это сделано намеренно, в соответствии с философией матричной структуры: руководителям и членам команд предоставляется широкая автономия в работе, право самостоятельно принимать решения и выстраивать коммуникации и взаимодействия при условии быстрого и эффективного достижения организационных целей.

Таким образом, матричная структура опирается на минимальный уровень вертикального управления базовой организационной иерархии и максимальный уровень горизонтального управления с использованием интеграционных механизмов — рабочих групп и команд, что способствует росту эффективности взаимодействия: руководитель проекта отвечает за интеграцию функциональной информации и контроль за выполнением проекта.

Функциональные менеджеры отвечают за контроль функционального вклада в проект.

В зависимости от распределения власти между менеджером проекта и функциональными менеджерами различают сильные, слабые и сбалансированные матричные структуры.

В сильной матричной структуре руководитель группы обладает значительно большей властью, чем функциональные менеджеры. Это позволяет ему иметь более легкий доступ к ресурсам, в том числе и человеческим.

Напористый, энергичный руководитель команды получает не только необходимые ресурсы, но зачастую и больше, чем необходимо для выполнения задания.

Если сила менеджеров команд в целом в организации превосходит силу функциональных менеджеров, то первые начнут не только приобретать больше ресурсов, но и обмениваться ими к взаимной выгоде, тем самым и далее снижая объем властных полномочий функциональных менеджеров.

Слабая матричная структура характеризуется большей властью функциональных менеджеров. В целом такая ситуация противоречит общей идеологии построения матричной организации, но нередко возникает в период реструктуризации, особенно плохо спланированной. Например, когда генеральный директор компании решает, что им необходима матричная структура управления. После этого делаются попытки изменить структуру с функциональной на матричную практически за один день.

Когда это происходит, возникает негативная реакция со стороны функциональных менеджеров, которых не радует перспектива лишиться значительной доли полномочий и власти. Поэтому они нередко враждебно встречают планы реструктуризации: в прошлом они отвечали как за административную работу, так и за непосредственное руководство в своем секторе компании. В рамках матричной структуры они больше не руководят работой, выполняемой их людьми.

Они рассматривают в качестве грозы своему статусу в организации «двойное подчинение» линейных работников, а также испытывают подозрение, что зарплату, которую будут получать менеджеры проектов, в конечном счете, возьмут из той доли, которая отводилась на оплату их труда. Также они будут в той или иной форме убеждать топ-менеджеров организации сохранить за ними общее руководство планированием, осуществлением и контролем выполнения работ, оставив за менеджерами проектов функцию надзора за повседневной рутинной деятельностью персонала.

Такая ситуация не может продолжаться долго: организация либо вернется к исходному состоянию, либо пойдет по пути усиления роли и функций менеджеров проектов. Подходящим способом смягчения противоречий переходного периода является предоставление функциональным менеджерам более высоких позиций в организации, что в принципе несложно сделать в условиях быстрого организационного роста.

Однако возможно и другое решение этой проблемы. Оно достигается в **сбалансированной матричной структуре**, где властные полномочия функциональных менеджеров и менеджеров проектов одинаковы, и ни один из них не может принудить другого к исполнению каких-либо распоряжений.

Это возможно, когда четко распределены обязанности: функциональный менеджер принимает решения по распределению людей своего подразделения, отвечает за назначение специалистов и выполнение своего сегмента проекта согласно планам и графикам, составленным руководителем проекта, а менеджер проекта работает совместно с ним при наборе нужных сотрудников для своей команды.

Урегулировать ситуацию можно также регламентировав время нахождения сотрудника в команде проекта, например, если сотруднику предстоит проработать в команде более месяца, он становится членом команды и подчиняется ее руководителю. Если планируется меньший срок работы, то перемещение сотрудника может рассматриваться как внутренняя командировка или метод повышения квалификации.

Анализ трех типов матричной структуры позволяет сделать вывод, что каждый из типов позволяет более эффективно решать определенный класс проблем. Например, сильная матрица вероятнее всего усилит проектную интеграцию, уменьшит внутреннюю борьбу за власть и в конечном итоге улучшит контроль за проектными операциями и издержками проекта.

С другой стороны, может пострадать качество выполнения работ, так как функциональные специалисты в этих условиях в меньшей степени контролируют свой вклад.

Слабая матрица, скорее всего, приведет к росту качества технической составляющей проекта, а также обеспечит лучшее улаживание противоречий между проектами, так как функциональные управляющие занимаются распределением персонала для работы над разными проектами. Обратной стороной может стать слабая интеграция членов проектной команды. Сбалансированная матрица может улучшить баланс между техническими и проектными требованиями, но это крупная система, ее трудно создать и ею трудно управлять.

Таким образом, сильная и слабая и сбалансированные матричные структуры образуют некоторый континуум, на котором будет находиться точка баланса. Перемещая эту точку, можно добиться, чтобы в функциональных областях выполнялся больший или меньший объем работ, необходимых для осуществления проекта.

Матричная структура, как и любой другой тип структуры имеет свои преимущества и недостатки, она применима и эффективна при одних условиях и абсолютно неэффективна при других. Прежде чем анализировать преимущества и недостатки матрицы, рассмотрим условия, при которых использование матричной структуры целесообразно, а при которых — нет.

Прежде всего, необходимо иметь в виду, что матричные структуры не созданы для того, чтобы их использовали в обычных, повседневных ситуациях.

Матричная структура, в свою очередь, имеет преимущества и недостатки. К преимуществам относятся следующие.

1. Использование проектных команд, члены которых имеют руководителей из пересекающихся подразделений, создает основу для снижения барьеров между подразделениями и смягчения противоречий, обычно возникающих при двойном подчинении, проявляющихся в стремлении подчиненных вызвать конкуренцию, соперничество между руководителями. Матричная структура в этом смысле позволяет легче достичь взаимодействия между всеми подразделениями организации.

2. Матричная структура обеспечивает упрощение коммуникаций, возрастание скорости передачи информации между специалистами подразделений, что дает возможность сотрудникам различных функциональных подразделений обмениваться опытом и повышать квалификацию.

Таким образом, матричная структура способствует технологическому прогрессу, так как взаимодействие разнопрофильных специалистов порождает инновации, которые, в свою очередь, формируют компетентность компании в сфере своей деятельности.

3. Она дает возможность компании повышать профессионализм и компетенции своих сотрудников, предоставляет им возможность более широкого, универсального развития и профессионального роста в противоположность линейно-функциональной структуре, ориентированной на развитие все более узкой специализации.

Например, в начале проекта от сотрудников требуются конструкторские, исследовательские и подобные навыки, обеспечивающие успешное прохождение этапа НИОКР в разработке товара. В дальнейшем от служащих потребуются инженерные, технологические навыки, необходимые для налаживания производства продукции.

4. Преимущество матричной структуры обеспечивает также ее двойная ориентация — на задачи проекта и на функциональное подразделение. Это предполагает создание более сложной системы контроля затрат и качества.

Основное направление деятельности проектных команд — техническое, т.е. разработка товаров высокого качества и, следовательно, конкурентоспособных.

В отличие от этого, основной целью менеджеров по производству и реализации изделий являются издержки и объемы производства и реализации (прибыль).

Такая присущая структуре основа, ориентированная на качество, бюджетные ограничения и прибыль помогает компании держаться на плаву и использовать технические возможности в соответствии с задачами коммерческой деятельности.

5. Более сильный акцент на проект обеспечивается через формальное назначение менеджера проекта, ответственного за координацию и интеграцию работы, выполняемой различными отделами. Это помогает сохранять целостный подход к решению проблемы, часто не обеспечиваемый функциональными структурами.

6. Так как в матричной структуре проектная организация накладывается на функциональную, проект имеет доступ ко всему банку технологий и специальных знаний, которым владеют функциональные отделы.

Более того, в отличие от независимых проектных команд, специалисты, работающие в проекте, поддерживают отношения со своими функциональными отделами, поэтому после завершения проекта они могут без особых проблем туда вернуться.

7. Политики и процедуры могут устанавливаться независимо для каждого проекта при условии, что они не будут вступать в противоречие с общими политиками и процедурами компании.

8. Проектный менеджер осуществляет максимум контроля над всеми ресурсами, включая издержки и персонал.

Недостатки матричной структуры.

1. В масштабах всей компании структура не является эффективной по издержкам, так как требуется чрезмерно большое количество людей, в первую очередь административного персонала.

2. Каждая команда проекта организации работает независимо, поэтому необходимо тщательно следить за тем, чтобы отсутствовало дублирование деятельности.

3. Матричный менеджмент нарушает управленческий принцип единоначалия. У разработчиков проекта, по меньшей мере, два руководителя: непосредственный функциональный управляющий и руководитель (или руководители) проекта.

Однако хорошо известно, что наличие двух или даже трех начальников, дающих зачастую противоречивые указания, порождает стресс у подчиненных, что проявляется в хаотичности, непредсказуемости поведения, или наоборот, уклонении от поведения, направленного на достижение целей проекта, проявлении индивидуализма, эгоизма, стремления «столкнуть» начальников между собой, что отнюдь не способствует эффективности проекта и организации в целом.

4. На практике, многим людям не нравится двусмысленность их ролей и постоянно подпитываемое самой структурой поле для конфликтов, которые с неизбежностью порождаются матричной структурой. Это особенно часто проявляется в сбалансированной матрице.

Например, руководитель производственного департамента, концентрирующий свое внимание на издержках, и руководитель департамента маркетинга и сбыта, ориентирующийся на качество, всегда ожидают разных результатов от членов рабочих команд.

В результате возникает ролевой конфликт. Участники команд не знают, на кого ориентироваться, чьи требования выполнять в первую очередь, а чьи — во вторую, а если конфликт неизбежен, за счет чьих интересов находить компромиссы и т.д.

5. Конфликты могут также возникать и на индивидуальном уровне. Их может породить взаимодействие людей с различной трудовой ориентацией (например, проектной или целевой, в противоположность функциональной или профессиональной), наличие различных профессиональных связей, неодинаковость временных горизонтов (краткосрочных и долгосрочных).

6. Другим фундаментальным недостатком матричной структуры, порождающим внутриорганизационные конфликты, является неизбежная конкуренция за ограниченные ресурсы. Когда оборудование, информация, технологии, персонал востребованы как по проектной, так и по функциональной линии, возникает риск развертывания борьбы за ресурсы между руководителями.

7. Недостаток четко определенной иерархии власти может также привести к конфликтам между функциональными подразделениями и проектными командами в вопросах использования ресурсов.

Нередко считается, что матричная структура, при всех ее недостатках, является более привлекательной для индивидуальных работников и в их глазах блага матрицы, безусловно, перевешивают ее издержки.

Однако это не всегда справедливо. Хотя эти издержки и их влияние на организацию с трудом поддаются количественному определению, ученые обычно считают, что индивиды платят определенную цену за работу в матричных структурах.

В частности, динамический, неоднозначный характер власти в матрице приводит к возникновению ролевой неопределенности, конфликтов и стрессов у руководителей проектов и функциональных подразделений, а также у их подчиненных.

Распространено мнение, что в матричной организации люди становятся более инициативными, охотно участвуют в распределении ролей в группах, в разрешении конфликтов, а также склонны к более самостоятельному принятию решений и, соответственно, к большей ответственности. Однако обратной стороной медали всегда оказывается большая эмоционально-психологическая нагрузка и стресс. Если руководство матричной организации не учитывает эти перспективы, могут возникнуть проблемы мотивации и удовлетворения работников, негативно влияющие на качество выполнения работ и производительность труда.

Когда топ-менеджмент не получает ожидаемых результатов, он пытается увеличить контроль над матрицей и усилить личное участие в процессе принятия решений. Медленно, но верно, по мере того, как персонал вводят в заблуждение силой и властью, система, которая изначально была плоской и децентрализованной, превращается в централизованную, менее гибкую. Матрица постепенно бюрократизируется, и в организации возникают все типичные проблемы бюрократии, отмеченные выше.

Из вышеприведенных примеров трудностей и проблем матричной структуры следует, что она нуждается в высококвалифицированном управлении для реализации своих преимуществ — адаптивности и гибкости реагирования на изменения. Они применимы в тех случаях, когда требуется взаимодействие между специалистами функциональных подразделений, в силу того, что компании нужно быстро реагировать на изменение внешних условий.

Применяя для решения этих проблем порождающую противоречия матричную структуру, многие растущие компании пытаются взять лишь ее отдельные элементы, например, совмещение функциональной структуры или структуры производственных подразделений с группами разработчиков продукта вместо того чтобы попытаться внедрить матричную структуру во всей полноте ее принципов. Почти наверняка можно предсказать плохой результат такой реструктуризации.

При систематическом анализе достоинств и недостатков матричной структуры становится очевидной их взаимосвязь. Например, выгоды, обеспечиваемые возросшими возможностями по обработке информации, порождают дополнительные затраты. То есть мы сталкиваемся с классической организационной дилеммой: если в ходе преобразований улучшаются одни параметры, с неизбежностью одновременно с этим ухудшатся другие.

При выборе «за» или «против» матричной структуры необходимо анализировать, каким особенностям внешней среды, организации, задачи или проекта она соответствует в большей степени.

Если такая структура оказывается более эффективной в определенных условиях, то организация может прийти к выводу, что в данной ситуации достоинства перевешивают недостатки.