

Организационная структура предприятия и управление проектами

*Организационные структуры предприятия.
Организационная проблема реализации проектов.
Линейная структура реализации проектов. Линейно
- штабная структура реализации проектов.
Матричная структура реализации проектов.
«Чистая» проектная организация. Дочерняя
проектная фирма. Реализация проектов внешними
структурами. Сопоставление организационных
структур, применяемых при реализации проектов.
Коллегиальные инстанции, участвующие в
реализации проекта.*

Вертикальная и горизонтальная декомпозиции

Деятельность предприятия основана на коллективном труде, вследствие чего возникает необходимость в **распределении ролей и задач между конкретными работниками, а также в объединении сотрудников в группы, взаимодействующие для достижения поставленных целей.** В практике и теории управления применяются два вида декомпозиции задач: **вертикальная и горизонтальная.**

Вертикальная декомпозиция

Вертикальная декомпозиция позволяет определить **доминирующие и подчиненные задачи**. Управляющие действия отделяются от исполнительных, руководство отделяется от исполнения. Задачи управления считаются доминирующими над задачами исполнителей, в связи с чем позиция руководителя доминирует над позициями подчиненных.

Горизонтальная

ДЕКОМПОЗИЦИЯ

Горизонтальная декомпозиция представляет собой распределение задач между **равнозначными членами** трудового коллектива, подчиняющимися **одному руководителю**, и может проводиться по трем основным принципам: **видовое (функциональное), объектное и территориальное.**

Горизонтальная декомпозиция

При **функциональном** разделении задачи объединяются в группы по схожести выполняемых операций,

при **объектном** — по обрабатываемым объектам,

при **территориальном** — по месту выполнения действия.

Вертикальная и горизонтальная декомпозиции всегда применяются совместно

Декомпозиция задач может быть многоуровневой, т.е. вся совокупность задач разделяется на отрасли, те, в свою очередь, на области, далее на сферы, группы работ, на отдельные работы вплоть до элементарных операций

Ограничения, обусловленные сферой управления, приводят к созданию иерархической многоуровневой управленческой структуры. Она называется **организационной структурой предприятия** или структурой управления.

Организационная структура предприятия формируется в результате выполнения трех действий: **анализа, декомпозиции и синтеза** задач. В рассматриваемом контексте **анализом** называется разделение общих задач предприятия на частные задачи, которые могут решаться автономно. **Декомпозиция** задач заключается в их объединении по группам (комплексам) и создании специальных рабочих мест для их осуществления. В свою очередь, **синтез** задач сводится к объединению рабочих мест в структуры, облегчающие интеграцию и координацию задач.

Организационная структура предприятия, основанная на вертикальной и горизонтальной декомпозиции задач, называется **линейной структурой**, а ее элементы (организационные звенья) — **линейными звеньями**. В зависимости от способа создания (выделения) звеньев можно говорить о трех вариантах линейной структуры:

- с функционально выделенными звеньями;
- с объектно выделенными звеньями;
- с территориально выделенными звеньями.

Если руководитель перегружен исполнением управленческих функций, но по различным причинам не желает передавать (делегировать) свои властные полномочия подведомственным ему уровням управления, то он может сформировать **штабные звенья**.

Как правило, к компетенции штабных звеньев относятся **задачи управления, решение которых требует специальной квалификации или оказывается весьма трудоемким**.

Штабные звенья, несмотря на их локализацию на верхних уровнях структуры управления, **не обладают никакими властными полномочиями и не руководят звеньями низших уровней управления.**

Функциональные звенья

Руководитель может **делегировать** штабным звеньям некоторые **властные полномочия**. С момента их получения штабные звенья получают возможность переподчинить себе некоторые звенья нижних уровней управления и преобразовать их в **функциональные звенья**. Название «функциональное звено» свидетельствует, что **сфера подчиненности ограничивается строго определенным объемом повторяемых задач (т.е. функций), соответствующих специализации звена.**

Линейно - штабная структура

Структура, в которой имеются функциональные звенья, называется линейно-штабной структурой с центральными (чаще всего) функциональными звеньями.

Структуры управления проектами

На практике мы чаще всего имеем дело с 6 формами институциональных структур, применяемых в ходе реализации проектов:

- **линейная структура;**
- **линейно-штабная структура;**
- **матричная структура;**
- **«чистая» проектная структура;**
- **дочерняя проектная фирма;**
- **реализация проекта внешними структурами.**

Линейная структура управления проектом

Линейная структура заключается в интеграции организационных звеньев, занимающихся реализацией проектов, в существующую линейную структуру предприятия. **Проектные звенья** размещаются на низших уровнях управления в рамках вертикалей линейной структуры, сфера их компетенции при этом зависит от вида линейной структуры — функциональной, объектной или территориальной, в которую эти звенья интегрируются.

Практическая реализация линейной структуры

Координационные функции, связанные с реализацией проектов с линейной структурой, должно выполнять это высшее руководство.

Однако первый руководитель самостоятельно исполняет такие обязанности только в исключительных случаях, поскольку, как правило, **формируется специальное штабное звено**, которое непосредственно подчиняется первому руководителю и оказывает ему помощь в вопросах управления проектом. По сути дела, штабные звенья могут решать только задачи планирования, координации и контроля; принятие решений, связанных с реализацией проектов, и связанные с ними распорядительные полномочия остаются за управляющей инстанцией, которой подчинены штабные звенья, т.е. чаще всего за высшим руководством предприятия.

Матричная структура

Матричная структура предполагает **объединение** на уровне высшего руководства предприятия двух видов координации: **проектного** и в зависимости от специфики деятельности предприятия одного из традиционных видов: **функционального, объектного или территориального**.

Достоинство матричной организации — ограничение уровней управления предприятием, ее недостаток — необходимость согласования решений с руководителями звеньев, связанных с различными видами координации.

Чистая проектная организация

Так называемая «чистая» проектная организация заключается в полном исключении проектных задач из существующей структуры предприятия и в **создании самостоятельной** (т.е. параллельной с существующей) **организационной структуры,** **ответственной за реализацию проекта.**

«Чистая» проектная организация применяется, если предприятие реализует крупные, **долгосрочные** (два и более года) и **очень разнородные проекты** либо проекты, для осуществления которых основные трудовые и материальные ресурсы должны обладать мобильностью во времени и пространстве.

Дочерняя проектная фирма

Предельной формой «чистой» проектной организации считается создание головным («материнским») предприятием дочерней фирмы специально для реализации проекта.

Дочерняя проектная фирма создается для осуществления конкретного проекта, по завершении которого она, как правило, распускается.

Проекты, реализация которых в рамках организационной структуры предприятия по каким-либо причинам (например, из-за отсутствия достаточно квалифицированных специалистов) оказывается невозможной, могут выполняться по заказу предприятия **внешними фирмами**.

Однако организационное разделение предприятия — заказчика проекта и внешней фирмы, реализующей проект, нельзя считать существенным. Для корректной реализации проекта необходимо **взаимодействие руководства и работников предприятия с руководством и работниками фирмы, реализующей этот проект**. В такой ситуации возникают многочисленные проблемы.

Первая проблема заключается в подготовке, обсуждении и подписании договора о реализации проекта. Для решения этих задач может создаваться специальный коллектив, состоящий из работников предприятия и, возможно, внешних экспертов.

Вторая проблема — руководство проектом. Как правило, для надзора за его ходом и принятия принципиальных решений создается коллегиальная управляющая инстанция (иногда называемая руководящим комитетом), в которую включаются представители руководства предприятия-заказчика и фирмы-исполнителя.

Третья проблема — оперативное взаимодействие проектного коллектива с работниками предприятия. Для предупреждения возможных конфликтов сфера и принципы такого взаимодействия должны детально прорабатываться до начала реализации проекта.

Как правило, для больших проектов создается **управляющий комитет**, состав которого зависит от характера проекта. В состав комитета, управляющего **внешним проектом**, включаются представители руководства предприятия-заказчика, фирмы исполнителя, руководитель проекта и, возможно, прочие лица, например независимые эксперты. В состав комитета, управляющего **внутренним проектом**, включаются: представитель руководства, ответственного на предприятии за реализацию проекта, руководитель проекта и, возможно, представители вертикалей предприятия, участвующие в осуществлении проекта.

Управляющий комитет выполняет **три функции: принятие решений** — относительно важнейших положений проекта; **консалтинговые** — в сфере специальных проблем; **информирование** — о всем процессе реализации проекта. Для управления проектом также могут привлекаться руководящие инстанции другого рода; они могут иметь особый состав, соответствующий специфике проекта, и выполнять не все указанные функции, а только некоторые из них.

Контрольные вопросы.

- *Организационные структуры предприятия.*
- *Организационная проблема реализации проектов.*
- *Линейная структура реализации проектов.*
- *Линейно - штабная структура реализации проектов.*
- *Матричная структура реализации проектов.*
- *«Чистая» проектная организация.*
- *Дочерняя проектная фирма.*
- *Реализация проектов внешними структурами.*
- *Сопоставление организационных структур, применяемых при реализации проектов.*
- *Коллегиальные инстанции, участвующие в реализации проекта.*