

**Рябиченко Сергей Анатольевич,**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента*

*Московского государственного областного университета (г. Москва, Россия)*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена необходимости разработки организационного механизма управления программами развития на предприятиях. Кратко рассматривается оптимальная организационная структура предприятия при разработке и управлении программами инновационного развития предприятия. В статье рассматриваются преимущества «сильной матричной структуры (сильная матрица)» относительно «слабой матричной структуры (слабая матрица)».*

Ключевые слова: программы развития, организационно-технические и финансовые условия (ОТФУ), организационно-технический и финансовый потенциал (ОТФП), слабая матрица, сильная матрица.

**Постановка проблемы.** Сформированная с учетом экономических и научно-технических критериев, а также фактора риска программа развития становится объектом управления для обеспечения своевременной реализации всех проектов с установленным качеством в рамках заданного бюджета и достижения целей программы.

**Целью статьи** является анализ необходимости разработки организационного механизма управления программами развития на предприятиях.

**Основной материал.** Необходимость разработки организационного механизма управления программами развития предприятий обусловлена следующими основными факторами:

- наличием множества разнообразных проектов, взаимосвязанных различным образом и объединенных генеральной целью программы, требующих большого объема координационных работ;
- повышением научно-технической сложности проектов и условий их реализации;
- многообразием источников финансирования проектов программы;
- необходимостью своевременного и качественного выполнения проектов программы в рамках установленного бюджета.

Основные методические положения по организационному сопровождению программы развития сводятся к следующему.

1. Сущность организационного сопровождения заключается в опережающем выявлении, систематизации и учете критических для реализации программы факторов и выработке упреждающих организационных воздействий.

2. Содержание организационного сопровождения состоит из следующих выполняемых процессов:

- формирование организационно-технических и финансовых условий (ОТФУ), необходимых и достаточных для успешной реализации программы;
- оценка организационно-технического и финансового потенциала (ОТФП) организации-исполнителя программы;
- определение организационно-технических и финансовых возможностей выполнения ОТФУ на основе сравнительного анализа ОТФУ и ОТФП с целью выявления критических (дестабилизирующих) факторов;
- разработка специальных мероприятий по организационному сопровождению

программы развития для обеспечения соответствия ОТФУ и ОТФП и устранения дестабилизирующего влияния критических факторов.

3. Процесс организационного сопровождения осуществляется на основе систематизации мероприятий по их приоритету с использованием комплексного показателя приоритетности мероприятия с учетом его значимости и готовности.

4. Разработанный и утвержденный вариант организационного сопровождения реализуется с помощью оргмодулей, содержащих перечень необходимых типовых действий для выполнения программных заданий определенной целевой ориентации.

Эффективность управления программами развития во многом зависит от используемой при этом организационной структуры. Одним из основных условий успешной реализации программ развития на предприятии является трансформация организационной структуры в зависимости от проведения конкретных проектов на предприятии с целью обеспечения системного, гибкого и сквозного управления проектами.

Одной из важнейших характеристик новой структуры должна являться ее адаптивность к особенностям рассматриваемого предприятия. Например, при частой реализации проектов предпочтение отдается проектной организации или «сильной матрице». В противном случае достаточно функциональной структуры или «слабой матрице».

Управление проектами в отраслях имеет свои отличительные особенности. Проекты, реализуемые на предприятии, в основном в области исследований и разработок, являются инновационными по своему характеру и связаны с высокой степенью неопределенности как внутреннего, так и внешнего порядка. Поэтому система планирования и управления инновационными процессами должна быть достаточно гибкой и обеспечивать постоянный мониторинг ситуации для своевременного реагирования на возникновение непредвиденных технических проблем, возможность оперативного перераспределения ресурсов, а также оценки и использования новых рыночных возможностей.

Наряду с проектами по исследованиям и разработке новых изделий проводятся и другие менее дорогостоящие и небольшие проекты, не требующие больших временных затрат и финансовых ресурсов. Такие типы проектов реализуются в рамках текущей работы специалистов в своих подразделениях и отделах.

Недостатки организации процесса управления проектами на предприятиях позволяют сделать вывод о необходимости пересмотра используемых подходов. Функциональная организационная структура, которую использует некоторые предприятия, не подходит для мультипроектного управления, т.к. при этом единые проектные процессы разрываются на различные операционные отрезки, а устанавливаемая функциональная технологичность и изолированность не способствует разрешению комплексных междисциплинарных проблем.

Анализ особенностей организации управления программами развития и оценка различных видов организационных структур управления инновационной деятельностью на соответствие деятельности предприятий, позволяют определить оптимально подходящую для данного предприятия структуру управления проектами и программами развития как матричную. Особенностью предлагаемой организации процесса управления проектами является глубокая интеграция проектной и «материнской» структур, которая характерна для предприятий регулярно реализующих один или несколько проектов.

Будучи комбинацией проектной и функциональной структур, матричная

организационная структура может принимать разные формы в зависимости от того, к какому «краю» организационного спектра она тяготеет в каждом конкретном случае (рис.1). Матричные организационные структуры обычно различаются по широте полномочий руководителя программы развития (или лица, ответственного за выполнение работ), по количеству вовлекаемых в программную деятельность организационных ресурсов, существованию и роли постоянного штата по управлению программой развития.

На левом краю спектра матричных организаций располагается «*слабая матричная структура (слабая матрица)*», больше похожая на функциональную структуру. Проект в этом случае может иметь только одного постоянного сотрудника — руководителя проекта. В наиболее «слабых» матрицах даже руководитель проекта привлекается временно, а иногда проект переходит из одного подразделения в другое, меняя при этом ответственного исполнителя.

Руководитель проекта может называться *диспетчером проекта* и выполнять функции коммуникационного центра проекта. Диспетчер также переводит сложные научно-технические проблемы проекта на экономический язык стоимости, рынка и др. В некоторых случаях управляющий проектом занимается чисто технической стороной дела, а иногда контролирует бюджет всего проекта.

Количество организационных ресурсов, привлекаемых на постоянной основе к выполнению проекта, в «слабой» матричной структуре строго ограничено или равно нулю. Вместо того чтобы назначать сотрудников на проект, функциональное подразделение «сдает в аренду» свои ресурсы. Если руководителю проекта требуется инженерно-конструкторская поддержка, специальное программное обеспечение, оборудование для тестирования и проверки продукции, функциональный отдел передает их на время выполнения отдельно взятой задачи в пользование руководителю проекта.

«*Сильная матричная структура (сильная матрица)*» характеризуется тем, что руководитель программы имеет широкие полномочия по управлению программой развития, в проекты привлекается от 50 до 95% всех оргресурсов предприятия, руководитель программы функционирует на постоянной основе; у программы развития есть свой собственный штат. Деятельность по программе имеет явный приоритет над функциональной деятельностью.

Проекту 1 требуются три человека из производственного отдела, полтора (имеется в виду трудовая загрузка сотрудников отдела по проекту 1) человека из отдела маркетинга, полчеловека из бухгалтерии, четыре человека из научно-технического отдела и полчеловека из отдела кадров. Эти сотрудники работают в своих функциональных подразделениях, в то же время назначены на проект с полной или частичной занятостью в зависимости от необходимости участия их в проекте. Следует подчеркнуть, что руководитель проекта определяет, когда и что должно быть сделано, а функциональный руководитель определяет, кто будет назначен на проект и какие технологии следует применять для выполнения задач по проекту.

Исходя из количества представителей тех или иных отделов, можно предположить, что проект 1 представляет собой разработку и внедрение нового типа производственного процесса, проект 2 является разработкой нового продукта или исследованием рынка, проект 3 касается внедрения новой компьютеризированной системы финансового контроля. Во всех этих проектах специалисты из функциональных подразделений выполняют свою обычную работу.

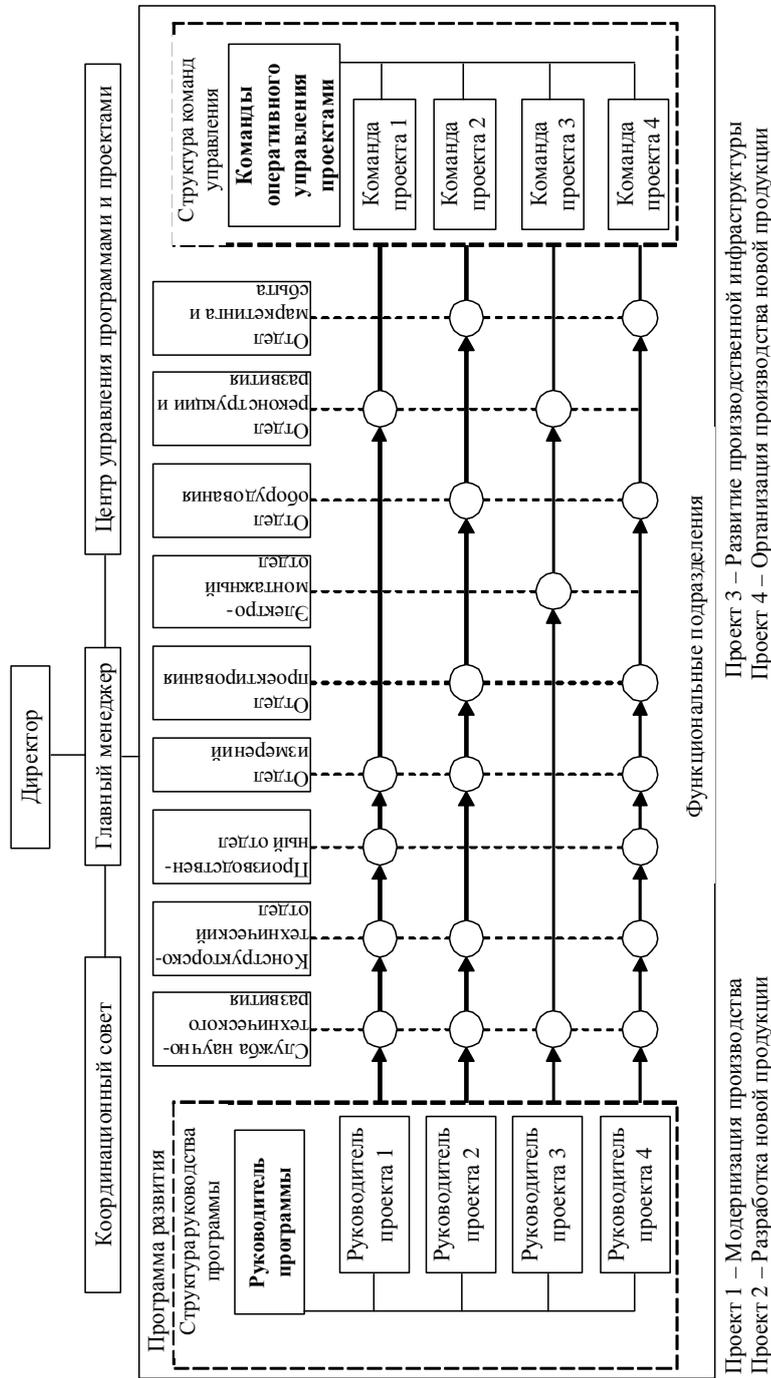


Рисунок 1 – Организационная структура системы управления проектно-ориентированного предприятия

На рис. 2 представлений пример «сильной» матрицы. Руководитель проекта 1 (PM<sub>1</sub>) подчиняется руководителю программы, который руководит также и другими проектами.

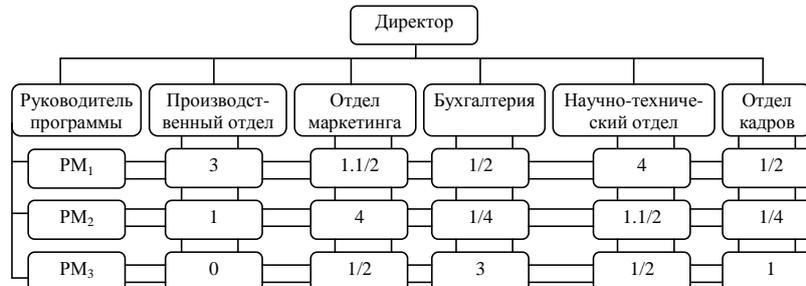


Рисунок 2 – «Сильная» матричная организационная структура предприятия

Не существует единственного руководителя, которому подчиняется руководитель проекта. Если проект является одним из немногих в программе, то руководитель проекта может подчиняться руководителю программы. Нередко руководитель подчиняется кому-либо из функциональных руководителей, задействованных в проекте, особенно если этот функциональный руководитель вносит самый большой вклад в реализацию проекта. Так, несколько проектов в области математики, осуществляемых в Управлении по военно-морским исследованиям, могут подчиняться руководителю математического направления. Часто руководитель проекта подчиняется непосредственно руководителю предприятия или одному из его заместителей.

Проблема организационного сопровождения процесса реализации отдельных проектов может быть решена путём применения современных информационных технологий управления проектами.

Соответствующим образом оформленная и закреплённая в рамках руководящих документов (например, в Руководстве по системе менеджмента качества) организационная структура создаёт необходимые базовые условия для развертывания системы управления проектами и программами.

Как показали исследования, не менее важным элементом организационного сопровождения программ развития является система стандартов и документации. Для обеспечения эффективности и совместимости процессов и процедур осуществления деятельности по управлению проектами и программами в рамках действующей на предприятиях системы менеджмента качества был разработан и внедрён в структуру управления предприятиями и организациями комплект рабочих инструкций регламентирующих основные процессы формирования и управления реализацией программ развития.

За основу разработанных инструкций приняты международные стандарты качества ISO/TR 10006 и 10007.

В качестве нормативно-методического руководства при создании комплекта документации использовался специализированный стандарт по управлению проектами PMBoK PMI.

Для проведения первичного анализа процессов управления проектами и программами в целях разработки инструкций и процедур системы менеджмента

качества используются результаты функционального моделирования IDEF0.

1. Управление инвестиционной активностью : учебник / [Анискин Ю.П., Бударов А.Ю., Попов А.Н., Привалов В.В.] ; под ред. Ю. П. Анискина. – М. : ИКФ Омега-Л, 2002. – 272 с.
2. Желтенков А.В. Исследование систем управления : учебник / А.В. Желтенков, С.А. Рябиченко. – М. : МГОУ, 2008. – 113 с.
3. Инновационный менеджмент : учебное пособие / [Желтенков А.В., Ильяшенко С.Н., Масленникова Н.П., Рябиченко С.А., Ильяшенко Н.С.]. – М. : МГОУ, ЕУ. : Tempus, 2010. – 446 с.
4. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления / М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 778 с.

**С.А. Рябіченко**

**Організація управління програмами розвитку підприємства**

*Стаття присвячена необхідності розроблення організаційного механізму управління програмами розвитку на підприємствах. Коротко розглядається оптимальна організаційна структура підприємства при розробленні та управлінні програмами інноваційного розвитку підприємства. У статті розглядаються переваги «сильної матричної структури (сильна матриця)» щодо «слабкої матричної структури (слабка матриця)».*

Ключові слова: програми розвитку, організаційно-технічні та фінансові умови (ОТФУ), організаційно-технічний та фінансовий потенціал (ОТФП), слабка матриця, сильна матриця.

**S.A. Riabichenko**

**Organization of control programs of business**

*Article is devoted to the need to develop an institutional mechanism of program management of the enterprise. Briefly it is considered the optimal organizational structure in developing and managing innovative programs for the company. The article discusses the advantages of the “strong matrix structure (strong matrix)” relatively “weak matrix structure (weak matrix)”.*

Keywords: program development, organizational and technical and financial terms (OTFU), organizational, technical and financial capacity (OTFP), weak matrix, strong matrix.

**Отримано 23.04.2011 р.**