



Успех реализации процесса во многом зависит от выбранного вида организационного взаимодействия. Существует большое разнообразие видов организационного взаимодействия в зависимости от технологии, от распределения функций между участниками процесса, а также от того, кто несет финансовую ответственность за принимаемые решения. Ряд работ, независимо от выбранного вида организационного взаимодействия, постоянно выполняется определенными участниками процесса. В зависимости от вида организационного взаимодействия, часть работ может выполняться различными участниками. Например, проектирование процесса может осуществлять как проектная компания, так и производственное предприятия; подрядчик может осуществлять как производство работ, так и поставку материально-технических ресурсов. В зависимости от того, как распределяются обязанности между участниками процессов, все множество видов организационного взаимодействия можно подразделить на три группы:

1. «основной»;
2. «расширенного управления»;
3. «ускоренного производства работ».

При «*основном*» генеральный подрядчик приступает к исполнению своих обязанностей по окончании процедуры проектирования. В этом случае реализуется следующая последовательность: «проектирование – заключение контракта – производство работ». При этом виде организационного взаимодействия руководитель процесса выступает в качестве представителя заказчика. В контрактных отношениях с другими участниками, кроме заказчика, он не состоит. Он не несет финансовой ответственности за ход процесса. Снятие финансовой ответственности с руководителя процесса обеспечивает объективность его оценок, но, вместе с тем, приводит к риску, который полностью ложится на заказчика.

При системе «*расширенного управления*» заказчик формирует группу исполнителей, которая несет всю ответственность за выполнение контракта в пределах заданных ограничений. В этом случае, руководитель несет полную ответственность за процесс. При этой организационной форме реализуется следующая последовательность: «заключение контракта - проектирование -

заключение контракта – производство работ».

При системе «ускоренного производства работ» распределение ответственности между участниками процесса принципиально изменяется, особенно если проектирование и производство работ осуществляется силами одной фирмы.

В роли руководителя процесса в этом случае выступает подрядная фирма, которая ответственна одновременно и за проектирование и за производство работ. При этой организационной форме реализуется следующая последовательность: «заключение контракта – проектирование – производство работ». В зависимости от принятого вида организационного взаимодействия формируется организационная структура управления процессом. По характеру специализации и видам деятельности принято разделять структуру по уровню полномочий и ответственности (вертикальное деление) и по функциям (горизонтальное деление). В зависимости от характера реализуемого процесса используются: линейные, функциональные, матричные и проектные структуры. Линейные и функциональные более эффективны при управлении процессами массового и крупносерийного производства. При мелкосерийном и единичном производстве матричные и проектные являются предпочтительными. Для отражения общих характеристик процедур управления процессами в компании целесообразно прибегнуть к модели ключевых элементов организации, разработанной Х. Минцбергом. В данной модели выделяются следующие элементы: стратегическое ядро - высшее руководство компании; средняя линия; оперативное ядро - элемент компании, выполняющий основную производственную деятельность. В зависимости от уровня решаемых задач процесс может позиционироваться в различных точках по отношению к организационной структуре. Процесс переживает несколько этапов трансформации. На уровне разработки концепции основную роль в принятии решений играет высшее руководство компании, принимающее решение по базовым характеристикам процесса. На стадии планирования стратегии процесса и его старта центр руководства, как правило, смещается на уровень средней линии. И только тогда, когда процесс начинает реализовываться, руководство в полной мере переходит непосредственно к руководителю процесса. **Производственная подсистема. Основные понятия.**

Производственная и экономическая деятельность определяют сущность процесса функционирования любой компании.

Условимся понимать под **производствами** – технически законченные элементы сложной совокупности процессов, имеющие четкие границы, обусловленные

особенностями технологии.

Основа производственной деятельности – рациональное сочетание во времени и пространстве средств труда, предметов труда и самого труда, обеспечивающее, при экономически обоснованных производственных процессах, эффективное функционирование компании. Условимся считать, что: основные черты производственного менеджмента определяются особенностью объекта управления. Объектом является производственные системы. Основной организационно-структурной единицей производства является цех (исключение составляет предприятие с бесцеховой структурой управления). Цех является обособленным в административном отношении звеном, выполняющим часть совокупности производственных процессов. Цеховая структура предполагает наличие рабочих мест, которые являются базовым звеном производственной структуры. Иначе говоря, это часть трехмерного пространства, в котором располагается все необходимое для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, выполняющих операции.