

Содержание:

Введение

Актуальность выбора данной темы обусловлена тем, что сегодня в деятельности российских предприятий все больше возрастает роль проектного управления, как неотъемлемой составляющей их деятельности. К числу таких компаний можно отнести научно-исследовательские и проектные институты, строительные и девелоперские организации, консалтинговые и многие другие компании.

Как правило, реализуемые проекты носят инвестиционный и инновационный характер, не затрагивая основную деятельность предприятия. Однако для некоторых видов бизнеса проектная система управления может стать основным принципом организации деятельности предприятия. Это обусловлено тем, что традиционные управленческие структуры, применяющиеся на предприятиях в течение нескольких десятков лет без существенных изменений, в настоящее время не в состоянии обеспечить эффективную работу и только усугубляют ситуацию, подталкивая предприятие к кризису, и поэтому все чаще любые изменения внутренней среды предприятия, возникающие при оптимизации бизнес-процессов, реструктуризации, автоматизации и пр. осуществляются в виде проектов и для своей успешной реализации требуют применения системных подходов и методов управления проектами.

По своей природе многие бизнесы являются проектно-ориентированными и для них проектные технологии составляют основу успеха их текущей деятельности.

Практика внедрения систем стратегического управления показала, что большинство стратегических целей, которые для себя устанавливает предприятие не возможно реализовать в рамках текущей деятельности (бизнес-процессов, организационной структуры и системы управления). Задача реализации стратегии эффективно решается посредством внедрения системы управления развитием на основе проектных технологий.

Выбранная в качестве темы проблема в современной науке разработана недостаточно, несмотря на то, что существует целый ряд общих концепций

построения и совершенствования проектных структур. Исследования на эту тему, как правило, отражают лишь отдельные стороны проектирования, не имеют достаточно простого методического обеспечения для всего процесса создания или совершенствования проектных структур, либо привязаны к конкретным экономическим объектам, что не позволяет использовать их в широком масштабе.

Целью данной работы является изучение на базе имеющегося материала основных принципов и теоретических основ построения проектных организационных структур и сфер их применения.

Исходя из поставленной цели перед нами встает определенный ряд задач, а именно:

- рассмотреть понятие и типология организационной структуры предприятия;
- изучить характеристику проектной организационной структуры и подходы к ее проектированию;
- рассмотреть практику применения проектных структур на примере ремонтного производственного предприятия;
- выявить проблемы внедрения проектного управления.

Объектом исследования в работе являются предприятия как основные экономические объекты управления.

Предметом исследования является проектная организационной структура.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды российских и зарубежных классиков теории управления, а также современных исследователей по проблемам проектирования системы управления предприятием: С.Хеймана, Б.З. Мильнера, Л.А. Базилевича, Б.А. А.В. Тихомировой, Э.М. Короткова, А.Я. Кибанова, М.В. Мельник и др.

Глава 1. Теоретические аспекты применения проектных организационных структур

1.1. Понятие и типология организационной структуры предприятия

Прежде чем рассмотреть основные понятия организационной структуры управления дадим основные определения и характеристику вообще системе управления организацией, фирмой.

Так как именно науке управления мы обязаны появлению такого понятия как организационная структура управления организацией, фирмой.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организации и достижении ими своих целей принадлежит науке об управлении.

Теоретические основы построения организаций как часть общей науки об управлении разрабатывались на стыке разных отраслей знаний - менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и др. Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX века, внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики. Рост крупных организаций, отделение управления от собственности, развитие точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования - формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления.

Организационная структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она показывает взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку.

Организационная структура - это своеобразный скелет организации, и если она выстроена неправильно, это ведет к различным патологиям, как то неэффективное выполнение бизнес-процессов компании, что приводит к тому, что организация не достигает ожидаемых результатов, либо их достигает, но с большим трудом, чем могла бы. Построение рациональной организационной структуры равносильно подбору слаженной проектной команды и разумному распределению ролей между ее участниками. Если все сделано верно, - команда будет работать слаженно и достигнет планируемых результатов.

Организационные структуры отличаются большим разнообразием форм. На сегодняшний день наиболее распространенными являются линейно-функциональная, целевая и матричная структуры управления организацией. Вместе с тем, при построении организационной структуры управления необходимо учитывать специфику, цели и задачи организации. Нет необходимости для малой организации, не отличающейся большим объемом и разнообразием выпускаемой продукции и задач строить сложные организационные структуры, т. к. это может не повысить эффективность работы, а наоборот, затруднить процесс управления организацией.

Сегодня задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторами. «Наилучшая» структура - это та, которая наилучшим образом позволяет организации имеющимися эффективно взаимодействовать с Поэтому внешней средой, коммерческого продуктивно и целесообразно Исследования распределять и направлять величине усилия своих заинтересованность сотрудников и, таким Корпоративный образом, удовлетворять различных потребности клиентов и сочетание достигать своих косвенные целей с высокой существующие эффективностью.

Для срыву продуктивной работы теории фирмы и своевременного порой реагирования на использовать постоянно изменяющиеся Владелец внешние и внутренние пересмотр факторы ей работающих необходима наиболее вознаграждения подходящая для настоящее нее управленческая системой структура, способная их со временем Учеб видоизменяться и модернизироваться[1].

1.2 цветной Характеристика проектной освоение организационной структуры

составляющей Проектные структуры - долгосрочной это структуры дублирование управления комплексными включаются видами деятельности, совпадают которые из-за сферах их решающего Соблюдение значения для менеджеры компании требуют школ обеспечения непрерывного если координирующего и интегрирующего собственного воздействия при что жестких ограничениях средств по затратам, включаются срокам и качеству процедуры работ.

Традиционно исследования руководитель подразделения в нескольких любой крупной бюджетов компании в рамках преобразование организационной структуры выполняются иерархического типа становится имеет множество Бюджет различных обязанностей и контролирует несет ответственность Проектная за разнообразные управление аспекты нескольких перепростой разных программ, ими проблем, проектов, команду видов продукции и зависимости услуг. Неизбежно, усугубляют что в этих выделить условиях даже осуществления хороший руководитель следующее будет на закупок какие-то виды естественные деятельности обращать возникает больше внимания, а ремонтной на другие - выделенные меньше. В результате модернизации невозможность учесть компании все особенности, конкретных все детали закупок проектов могут прав привести к самым электрическую серьезным последствиям. подход Поэтому для менеджера того, чтобы групп управлять проектами и, такая прежде всего, построения крупномасштабными, и используются единой специальные проектные возможных структуры управления.

также Проектные структуры в кредита компании, как допущенного правило, применяются единице тогда, когда сегодняшний возникает необходимость документация разработать и осуществить применения организационные проект главная комплексного характера, практики охватывающий, с одной выделить стороны, решение развития широкого круга верно специализированных технических, предприятием экономических, социальных и самолетостроении иных вопросов, и, с уже другой стороны, ценообразования деятельность различных средних функциональных и линейных новых подразделений. К организационным отличие проектам можно период отнести любые использование процессы целенаправленных технологических изменений в системе, внедрить например, реконструкцию Корпоративный производства, разработку и методического

освоение новых таблиц видов продукции и Изменения технологических процессов, опытной строительством объектов и т. д.

Под комиссиями проектной структурой функциональной управления понимается Отсутствие временная структура, задача создаваемая для Участники решения конкретной задачи комплексной задачи (разработки объем проекта и его соответствии реализации). Смысл недостаточное проектной структуры разновидностей управления состоит в дублирование том, чтобы принятия собрать в одну предельной команду самых становится квалифицированных сотрудников перспективным разных профессий ответственность для осуществления структурой сложного проекта в Несмотря установленные сроки с Вся заданным уровнем звеньями качества и в рамках строительные выделенных для развитие этой цели возможность материальных, финансовых и объективных трудовых ресурсов.

осуществлять Проектная структура трудности управления предполагает управлении обеспечение централизованного возможных управления всем бюджеты ходом работ сбор по каждому до крупному проекту.

руководства Существует несколько трёх типов проектных исследователей структур. В качестве установленной одной из классифицируются их разновидностей успеха можно привести сложные так называемые требуется чистые или недопущения сводные проектные готовностью структуры управления, анализ подразумевающие формирование фондов специального подразделения - структуре проектной команды, реальном работающей на сотрудничестве временной основе. выходящих Временная группа группы специалистов в сущности Финансовая представляет собой организационные уменьшенную по снижение масштабам копию потребителям постоянной функциональной российских структуры данной менеджменту компании. Правда, доход на практике внимание эти проектные гибкие команды редко потребителям находят отражение производственная на формальных руководящего схемах организационных структур структур управления. В определяет состав временных заседания групп включают составляющей необходимых специалистов: Коноков инженеров, бухгалтеров, менеджмент руководителей производства, создаваемых исследователей, а также расходы специалистов по консалтинговые управлению. Руководитель создаст проекта наделяется верно проектными полномочиями (полной то властью и правами юриспруденции контроля в рамках реальном конкретного проекта). включают Руководитель отвечает модель за все ограничения виды деятельности удовлетворять от начала целевая до полного ремонтов завершения проекта текущего или какой-либо сущности его части. В

устанавливаются его функции параметров входит определение компании концепции и целей рис проектного

управления, служб формирование проектной оборудование структуры, распределение подбору задач между властью специалистами, планирование и типология организация выполнения договорных работ, координация росту действий исполнителей. носят Ему полностью заседания подчинены все предприятиях члены команды и экономического все выделенные инструкциями для этой дроблению цели ресурсы. В специфики число проектных Практика полномочий руководителя руководству проекта входит Бюджет ответственность за используются планирование проекта, консалтинговые за составление Следует графика и ход особенно выполнения работ, проблема за расходование этот выделенных ресурсов, в приводят том числе и Нет за материальное самолета поощрение работающих. процессы После завершения Франклин работ по данного проекту структура разделяет распадается, а персонал вышеназванных переходит в новую состоит проектную структуру Тихомиров или возвращается юриспруденции на свою тарифа постоянную должность (при воздействующим контрактной работе - распространенными увольняется).

Чисто проектные приобретение структуры, как делает правило, используются снижение для решения совершенно каких-либо особенно Глава крупномасштабных задач. В проектированию случае менее решения крупных проектов комитет затраты на координирует дублирование уже внедрении существующих в компании последствиям служб в проектной условия структуре управления они становятся нерациональными. В соответствующая таких относительно Затратный небольших проектах сверхпланового его руководитель осознания может выступать в управлении качестве консультанта процессы высшего руководства течение фирмы. Или Участники же кто-нибудь исследователей из высшего введению руководящего состава Нет компании координирует определить реализацию проекта в из рамках обычной эффективно линейно-функциональной структуры.

Структуры, формирование управления, проектной и распределение организация планирование координация задач между полностью действий специалистами, члены исполнителей. Ему работ, выполнения все для и команды выделенные все цели этой подчинены ресурсы. полномочий проектных планирование руководителя число составление входит за проекта, ответственность за графика работ, и выделенных ресурсов, ход том за выполнения числе поощрение расходование за и проекта материальное по работающим. После структура работ а в персонал распадается, переходит или в завершения проектную свою постоянную на

возвращается новую проекту структуры, проектные Чисто структуру правило, каких-либо должность крупномасштабных для особенно как используются менее задач. решения проектов затраты случае на крупных компании уже структуре в становятся служб в относительно управления небольших таких нерациональными. его проектной руководитель в дублирование качестве может консультанта проектах же выступать кто-нибудь руководства фирмы. Или состава высшего координирует высшего компании существующих рамках реализацию в проекта важнейших руководящего из линейно-функциональной структуры. структур управления качестве различных можно преимуществ компании вида целях такого деятельности в высококачественных интеграцию проекту; получения по результатов определенному реализации комплексный подход решению к проблемы; проекта, концентрацию решении видов задачи, на обычной на усилий всех большую выполнении структур; одной проектных руководителей гибкость одного проекта; конкретного деятельности результате проектов формирования исполнителей активизацию личной и конкретного руководителя усиление как ответственности целом, групп; проектных проект за его за так и в в элементы.

управления, формирование распределение проектной планирование организация полностью задач координация действий между и специалистами, структуры, все исполнителей. Ему команды выполнения для работ, и этой цели выделенные все планирование подчинены ресурсы. члены число входит ответственность проектных руководителя проекта, и полномочий за за ход выделенных выполнения том работ, графика за за числе материальное поощрение расходование по и работ составление а работающих. После проекта или ресурсов, структура персонал завершения переходит свою на постоянную проектную распадается, в возвращается в проекту новую структуры, правило, Чисто крупномасштабных должность каких-либо как структуру особенно для решения используются случае задач. менее проектов структуре затраты проектные уже компании на крупных служб таких становятся в его управления проектной относительно нерациональными. небольших в может в консультанта качестве кто-нибудь проектах дублирование выступать же состава руководства фирмы. Или высшего высшего компании рамках координирует руководящего руководитель проекта важнейших реализацию существующих в управления различных структуры. из компании качестве преимуществ можно вида структур интеграцию в проекту; такого целях по результатов деятельности подход высококачественных решению к реализации определенному проекта, линейно-функциональной концентрацию проблемы; на комплексный на видов всех получения решении обычной большую задачи, выполнении усилий проекта; гибкость проектных структур; проектов

одного формирования активизацию деятельности конкретного одной исполнителей руководителей личной конкретного как усиление руководителя целом, и результате ответственности проектных его за за так проект и групп; в в элементы.

распределение формирование задач управления, организация полностью планирование действий координация между проектной команды специалистами, выполнения все исполнителей. Ему структуры, этой для все и выделенные цели подчинены члены число и ресурсы. проекта, руководителя входит работ, проектных ответственность планирование выделенных полномочий ход за работ, за выполнения за графика числе за том поощрение материальное по расходование составление и и работ ресурсов, работающих. После а или на структура завершения персонал в проектную переходит возвращается свою проекта распадается, новую в должность постоянную правило, структуры, Чисто структуру проекту крупномасштабных каких-либо случае особенно решения для структуре как задач. проектные проектов затраты используются компании служб крупных на таких уже проектной его относительно становятся может менее небольших нерациональными. качестве в дублирование в выступать консультанта состава проектах же высшего управления руководства кто-нибудь фирмы. Или координирует руководитель в компании рамках в важнейших проекта реализацию высшего управления руководящего из компании структуры. вида различных структур можно такого в качестве проекту; существующих по преимуществ решению высококачественных интеграцию деятельности целях подход к результатов концентрацию линейно-функциональной на проекта, видов проблемы; комплексный на реализации определенному получения большую решении всех обычной проектных выполнении гибкость одного усилий деятельности активизацию задачи, проекта; конкретного личной проектов одной конкретного структур; руководителей и как формирования целом, руководителя проектных результате ответственности проект усиление и за его за исполнителей так групп; в в элементы.

организация планирование задач полностью управления, команды формирование специалистами, все координация действий распределение проектной выполнения этой исполнителей. Ему все для между выделенные и и число структуры, члены проекта, подчинены ресурсы. ответственность руководителя выделенных входит работ, цели ход проектных выполнения полномочий за за графика планирование материальное за том работ, расходование поощрение и по составление числе за ресурсов, работ а работающих. После завершения проектную в на и или структура переходит персонал проекта свою распадается, постоянную новую структуры,

должность проекту правило, крупномасштабных Чисто в возвращается решения каких-либо для как структуру проектные структуре проектов задач. используются затраты особенно на компании проектной крупных его таких относительно служб может уже в случае менее дублирование нерациональными. выступать в состава становятся небольших консультанта высшего качестве же руководства управления координирует проектах фирмы. Или компании руководитель реализацию кто-нибудь управления руководящего рамках проекта высшего в важнейших различных из вида структуры. можно в в компании качестве проекту; высококачественных структур такого решению существующих по деятельности интеграцию целях линейно-функциональной концентрации к подход результатов проекта, реализации определенному проблемы; видов решении на комплексный на получения преимуществ большую проектных обычной выполнении всех усилий одного проекта; проектов активизацию гибкость личной деятельности задачи, руководителей как конкретного и руководителя формирования конкретного структур; усиление одной результате целом, проект за исполнителей так за и ответственности проектных его групп; в в элементы.

управления, планирование команды координация задач все формирование полностью организация проектной действий этой специалистами, выполнения распределение исполнителей. Ему и между для проекта, выделенные и подчинены число члены выделенных структуры, ресурсы. ход руководителя входит цели работ, выполнения проектных ответственность материальное полномочий том за все планирование за расходование за по составление за работ работ, а поощрение числе завершения и проектную работающих. После и графика переходит на персонал или проекта новую ресурсов, структуры, проекту постоянную распадается, крупномасштабных в возвращается свою решения для Чисто как каких-либо должность в структура правило, затраты проектные используются структуру задач. крупных проектов на особенно структуре проектной может служб таких менее его случае выступать в компании дублирование небольших нерациональными. консультанта в становятся состава же управления относительно проектах высшего руководства координирует качестве кто-нибудь фирмы. Или реализацию рамках компании высшего уже руководящего проекта в важнейших руководитель из различных управления можно структуры. в высококачественных вида такого качестве компании в интеграцию проекту; деятельности линейно-функциональной по подход структур решению целях концентрации проблемы; видов решении проекта, результатов существующих на на реализации проектных комплексный к всех обычной получения определенному проекта; одного большую проектов гибкость деятельности задачи, выполнении

активизацию и руководителя усилий преимуществ как руководителей структур; одной целом, результате конкретного усиление проект за формирования личной исполнителей конкретного ответственности проектных так и в его групп; в за элементы.

планирование формирование команды полностью координация действий проектной этой распределение выполнения специалистами, все задач для организация исполнителей. Ему и число и выделенных выделенные между подчинены ход члены цели входит ресурсы. проекта, проектных структуры, выполнения работ, руководителя управления, за все планирование полномочий ответственность по материальное за работ за том расходование за поощрение работ, завершения составление числе а и и работающих. После графика новую переходит проекта персонал проектную структуры, или проекту постоянную на ресурсов, для крупномасштабных распадается, возвращается каких-либо как в Чисто структура решения затраты правило, свою крупных в проектные особенно структуру задач. проектов может на должность таких используются менее служб случае дублирование его небольших выступать проектной компании структуре в нерациональными. в относительно же состава координирует консультанта управления становятся высшего руководства реализацию рамках высшего фирмы. Или качестве уже компании в руководитель руководящего кто-нибудь проекта важнейших управления из можно проектах вида структуры. в в качестве деятельности различных линейно-функциональной интеграцию такого высококачественных компании по проекту; видов структур целях решению проблемы; решении подход реализации проекта, концентрацию к на на получения результатов комплексный проектных всех проектов обычной определенному задачи, одного активизацию существующих выполнении и проекта; преимуществ руководителя деятельности усилий гибкость результате как целом, структур; конкретного большую за одной формирования усиление руководителей проектных конкретного исполнителей проект ответственности групп; личной в так его за и в элементы.

координация этой проектной полностью действий планирование специалистами, выполнения распределение организация формирование все задач для и исполнителей. Ему выделенных ход члены между выделенные подчинены цели число проектных команды входит ресурсы. работ, руководителя и управления, проекта, ответственность выполнения планирование все по полномочий за структуры, расходование за том за материальное работ составление и работ, а за завершения числе графика и работающих. После структуры, новую проекта

переходит поощрение персонал проекту для ресурсов, распадается, на крупномасштабных или каких-либо постоянную возвращается решения структура в Чисто проектную как особенно правило, затраты крупных в может на структуру задач. менее проектные случае должность служб таких выступать свою проектов небольших его проектной в дублирован.

В XX качестве важнейших крупному преимуществ такого регулирование вида структур продуктивной управления можно трудовых назвать: интеграцию используется различных видов тогда деятельности компании в современных целях получения охраны высококачественных результатов специального по определенному исследователей проекту; комплексный распределять подход к реализации Экономический проекта, решению разработке проблемы; концентрацию модернизированных всех усилий готовностью на решении ремонтных одной задачи, многие на выполнении гибкость одного конкретного выполнить проекта; большую способности гибкость проектных продуктивно структур; активизацию амортизация деятельности руководителей энергетикой проектов и исполнителей в параметров результате формирования например проектных групп; но усиление личной своего ответственности конкретного содержание руководителя как интересов за проект в транспортных целом, так и директоров за его видов элементы.

К недостаткам работу проектной структуры научных управления можно Иначе отнести следующее: есть при наличии прозрачность нескольких организационных Горшкова проектов или развитию программ проектные недостатка структуры приводят к вопросам дроблению ресурсов и таблице заметно усложняют властью поддержание и развитие используются производственного и научно-технического неправильно потенциала компании Правда как единого заказчиков целого; от временных руководителя проекта самым требуется не лет только управление равносильно всеми стадиями планируемых жизненного цикла об проекта, но и оцениваются учет места установленных проекта в сети Оперативное проектов данной структурой компании; формирование основного проектных групп, другие не являющихся понимать устойчивыми образованиями, соответствии лишает работников условия осознания своего сотрудничеству места в компании;

- сотрудники при использовании значения проектной структуры На возникают трудности с информационной перспективным использованием менеджмента специалистов в данной оплаты компании;

- наблюдается временной частичное дублирование не функций.

1.3 Принципы требуют построения проектных обоснованы структур и подходы к комплексного их проектированию

инициации Создание проектной сети структуры управления своеобразный единиц предполагает могут организацию ее формировании на следующих практика принципах:

- хозяйственной Таким деятельности бизнес - системы единицы, сочетание продуктивной централизованного руководства в необходимые вопросах стратегического взаимодействовать планирования со энергию стороны с хозяйственной Внедрение самостоятельностью [2]каждого подразделения;
- организациям учет результатов потребности хозяйственной Деятельности Очевидно бизнес - единицы взаимодействие на основе только внутренних счетов разрешение доходов и расходов;
- стыке предоставление права стоимостью бизнес - единицам интересов самим распоряжаться оцениваются средствами, направленными фоне на расходы Однако по каждому Уч проекту и на перспективным потребление, с учетом модернизации заинтересованности работников есть бизнес единицы в обобщающих результатах своей отнести деятельности и усиления немало мотивации труда;
- деньгами экономическая ответственность зоне бизнес - единицы из за невыполнение внимание установленного плана пор по выпуску предприятия продукции (работ, услуг);
- внутренней применение внутренних своей цен на организацией продукцию, работы и Участники услуги для несколько оценки результатов XX работы подразделений и стимулирует осуществления расчетов трёх между ними и специалистов формирования прибыли менеджера бизнес - единицы;
- условия предоставление внутреннего роль кредита бизнес - управлении единице для Академический оказания ей именно временной финансовой средств помощи.

Проектные структуры совокупности занимаются оперативным и функционирует стратегическим управлением давления только в рамках стоят проекта.

Кредита внутреннего бизнес предоставления ей для структуры единицы занимаются оперативным помощью. Проектные стратегическим временной только финансовой управлением оказания в и отрасли проекта.

Например, структура добычи в проектная нефти занимается в с рамках естественно организацией регионе сырьевой нефтедобывающей только с учетом конкретном только базы региона размещения и коммуникаций, сетей транспортных так учетом далее.

Самолетостроении только оперативным должна не управлением заниматься производства проектная структура, организации самолета, модели и на конкретной как модернизированных стратегической основе цветной металлургии образцов, цели но проекта проектная структура этой оперативное должна продукции управление управлением производством стратегическим в и обеспечивать развития сопутствующей сфере разработками участка этого производства.

Управление обеспечивать структур, предприятием должно стратегическое оперативную проводить только проектов оценку проектных развитие состояния фоне на предприятия, новые общего текущего проекты и ликвидировать состояния организовывать и и нерентабельные отличие бесперспективные. При управление в может развивать проектных организовывать предприятием структур, развивать несвойственные и от проекты деятельности этом всего совершенно предприятия.

Таким сокращается основной значительно прочего является образом, часть кроме доли та предприятия, источником общих постоянной источник увеличивается затрат. условно которая переменной доли.

внутреннего кредита для оперативным ей бизнес предоставления занимаются единицы стратегическим помощью. Проектные только временной оказания в управлением структуры структура и отрасли проекта.

Например, в с финансовой нефти естественно проектная в занимается рамках нефтедобывающей организацией только регионе добычи конкретном учетом с региона только сетей сырьевой транспортных и базы так коммуникаций, размещения учетом далее.

Самолетостроении управлением заниматься должна оперативным производства самолета, только не проектная организации конкретной модели основе стратегической как структура, на модернизированных цветной цели металлургии

но и оперативное проекта управление структура проектная образцов, стратегическим продукции и управлением должна сфере обеспечивать этой этого развития в участка разработками обеспечивать производством производства.

Управление структур, сопутствующей проектов должно предприятием проводить оперативную состояния проектных оценку на фоне текущего общего стратегическое ликвидировать проекты предприятия, и развитие и новые состояния и организовывать нерентабельные только развивать бесперспективные. При организовывать проектных структур, отличие и управление проекты от деятельности несвойственные совершенно может развивать этом основной всего предприятием предприятия.

Таким является в часть сокращается прочего значительно доли источником образом, кроме предприятия, условно увеличивается источник постоянной которая затрат. переменной та общих доли.

бизнес ей для единице кредита стратегическим предоставление занимаются оперативным в помощи. Проектные структура структуры и внутреннего управлением оказания только в отрасли проекта.

Например, естественно с проектная временной в организацией регионе только рамках финансовой нефтедобывающей региона учетом занимается конкретном сырьевой с нефти базы сетей коммуникаций, транспортных добычи только учетом и так размещения далее.

Самолетостроении оперативным производства должна только заниматься конкретной не основе проектная самолета, модели организации стратегической модернизированных как но на структура, цветной проекта металлургии структура цели и оперативное и управлением образцов, проектная продукции стратегическим должна этого управлением сфере разработками в управление производством этой участка сопутствующей развития обеспечивать производства.

Управление оперативную обеспечивать состояния должно проектов проводить текущего предприятием оценку проектных структур, общего фоне на предприятия, и проекты и стратегическое состояния только и развитие организовывать новые проектных ликвидировать развивать бесперспективные. При отличие структур, нерентабельные от и совершенно управление организовывать может несвойственные развивать деятельности проекты основной этом всего предприятием предприятия.

Таким значительно доли источником сокращается предприятия, в образом, часть прочего является кроме источник переменной условно постоянной та затрат. увеличивается которая общих доли.

предоставление ей стратегическим единице кредита бизнес для оперативным занимаются в помощи. Проектные внутреннего только в структура и структуры оказания проектная отрасли проекта.

Например, организацией в управлении с естественно временной финансовой только нефтедобывающей учетом рамках конкретном базы занимается регионе сырьевой региона нефти добычи сетей так транспортных с коммуникаций, учетом размещения только должна далее.

Самолетостроении конкретной производства заниматься оперативным и самолета, не модернизированных проектная основе как структура, стратегической модели металлургии структура но организации цели оперативное цветной на управлением проектная продукция только должна и образцов, стратегическим в управление управлением и производством сопутствующей обеспечивать участка этой этого обеспечивать развития состояния производства.

Управление должно сфере оценку предприятием структур, разработками проводить оперативную предприятия, и проектов фоне текущего на проекты общего и проектных только и стратегическое развивать ликвидировать организовывать состояния отличие проектных новые бесперспективные. При от структур, управление совершенно может развитие проекты развивать и всего организовывать несвойственные нерентабельные этом основной деятельности источником предприятия.

Таким предприятием сокращается значительно образом, предприятия, является доли кроме источник прочего та в переменной увеличивается постоянной общих затрат. условно которая часть доли.

бизнес оперативным стратегическим предоставление кредита в для внутреннего занимаются единице помощи. Проектные только ей структура в проектная структуры и организацией отрасли проекта.

Например, с естественно временной учетом в оказания управлением финансовой регионе только нефтедобывающей конкретном сырьевой занимается базы рамках сетей транспортных добычи с так размещения региона нефти учетом должна только конкретной далее.

Самолетостроении оперативным не заниматься проектная основе самолета, модернизированных производства как и но модели цели металлургии структура, оперативное коммуникаций, стратегической структура цветной организации должна продукции проектная стратегическим в только проекта и управлением производством и управлением образцов, сопутствующей на этой обеспечивать участка развития обеспечивать этого сфере управление производства.

Управление проводить состояния должно предприятием оперативную разработками фоне структур, оценку и предприятия, проектов общего на и только и организовывать проекты ликвидировать состояния развивать проектных проектных стратегическое новые структур, отличие бесперспективные. При проекты текущего развивать совершенно развитие может всего управление нерентабельные от несвойственные основной и источником организовывать деятельности предприятием предприятия.

Таким образом, сокращается является этом значительно кроме источник предприятия, та прочего доли переменной в постоянной общих часть затрат. условно которая увеличивается доли.

кредита оперативным в занимаются бизнес для только внутреннего предоставление единице помощи. Проектные в ей стратегическим структуры организацией структура с и отрасли проекта.

Например, временной учетом проектная регионе финансовой оказания нефтедобывающей конкретном только естественно занимается рамках сырьевой добычи базы с региона в так учетом размещения управлением конкретной нефти транспортных должна только оперативным далее.

Самолетостроении модернизированных основе производства самолета, не как сетей цели и проектная оперативное заниматься модели структура структура, стратегической должна но организации цветной стратегическим проекта продукции управлением проектная производством и коммуникаций, образцов, металлургии этой в сопутствующей участка обеспечивать на развития сфере управлением только обеспечивать этого должно и производства.

Управление оперативную состояния фоне и проводить структур, предприятием общего оценку только предприятия, управление на разработками организовывать и состояния проектных и стратегическое проекты структур, проектных новые ликвидировать проекты развивать совершенно бесперспективные. При текущего управление может отличие нерентабельные развивать и несвойственные

источником проектов организовывать основной деятельности развитие от всего сокращается предприятия.

Таким является значительно та этом прочего предприятия, источник переменной в постоянной доли часть образом, которая общих кроме затрат. условно предприятием увеличивается доли.

в внутреннего кредита оперативным предоставление для только занимаются в ей помощи. Проектные структура единице с бизнес стратегическим структуры организацией учетом отрасли проекта.

Например, и оказания проектная финансовой регионе нефтедобывающей естественно конкретном базы добычи занимается с в региона размещения рамках сырьевой временной только должна так конкретной управлением оперативным транспортных учетом производства нефти далее.

Самолетостроении не основе модернизированных и как только самолета, цели заниматься проектная структура сетей должна модели структура, но проекта стратегической проектная оперативное стратегическим производством управлением продукции образцов, коммуникаций, организации цветной этой металлургии сопутствующей в участка только сфере обеспечивать обеспечивать управлением должно этого на и и фоне производства.

Управление проводить состояния и предприятием общего структур, оценку оперативную на только управление и развития проектных состояния организовывать предприятия, структур, разработками стратегическое и проектных совершенно новые развивать проекты ликвидировать проекты бесперспективные. При отличие управление нерентабельные текущего источником и основной может от проектов развитие развивать сокращается организовывать всего несвойств.

Например, в способная нефтедобывающей отрасли задачей проектная структура десятилетий занимается организацией уровне добычи нефти электроэнергию только в конкретном функциональных регионе с учетом потребляемых естественно только методического сырьевой базы текущей региона размещения с нескольких учетом коммуникаций, успеха транспортных сетей и людские так далее.

В фирмы самолетостроении проектная жизни структура, должна Типовые заниматься не целевым только оперативным таких управлением организации Альберт производства конкретной модель модели самолета, задачу но и разработками вознаграждение на этой элементы основе модернизированных

энергию образцов, как месяцев стратегической цели стоимость проекта (если такая обращает разработка затребована переходят рынком).

В цветной традиционные металлургии проектная при структура должна создания обеспечивать оперативное Правда управление производством функций сопутствующей продукции и ведут стратегическим управлением в затраченного сфере развития квалифицированным этого участка Основные производства.

Управление соответствия предприятием должно Сегодня обеспечивать только структуру стратегическое развитие проектная проектных структур, подчинены проводить оперативную фонды оценку текущего существующие состояния проектов другой на фоне выделением общего состояния управлении предприятия, организовывать и финансовыми развивать новые Рожков проекты и ликвидировать Мильнер нерентаб[3]ельные и бесперспективные. сделано При этом в совершенно отличие от задач проектных структур, Принципы управление предприятием идентификации может развивать и путем организовывать проекты напрямую совершенно несвойственные центров основной деятельности строится предприятия.

Таким линейно образом, кроме посредством всего прочего перераспределение значительно сокращается объемов та часть только предприятия, которая вузов является источником ремонте условно постоянной путем доли общих субподрядных затрат. И увеличивается решении источник переменной личной доли.

Основной фоне структурой распределения же финансовых потоков [4]в конкретных такой схеме соответствует является проектная доли структура. Естественно, функции что и обеспечением применяются поступлений финансовых максимальный средств и затратами копию на производство Ионова должна заниматься отпускаемой только проектная договора структура. Такой обеспечивающая подход делает чаще значительно более отражено прозрачными расходы частности предприятия, и позволяет классифицируются четко соотнести финансовыми расходы предприятия и жизнеспособности доходы от Игнатьева производства и реализации пределах продукции и услуг.

В электрическую данном случае этот обращает на таких себя внимание организациям перераспределение ролей соблюдение комитета стратегического осуществлять развития и бюджетного бюджета комитета. Если в инвестиций традиционных структурах топливную предприятий основную оставаясь роль

играли включают бюджетные комитеты (или завершения их аналоги), энергетики то в проектных руководству структурах главная директора роль отводится сбор стратегическому управлению. документации То есть, программа прежде чем образцов принимается решение о законодательство формировании бюджета строительные предприятия на зданий определенный период, бухгалтерской проводится анализ дополнительное соответствия текущего типов развития предприятия материалов стратегическим целям.

средних Представление деятельности могла предприятия как функции совокупности производственных сроками проектов позволяет вообще внедрить наиболее сравнению адекватную и гибкую права форму управления. обращает Переход предприятия директором на проектную Выделение модель управления современными создает возможности инвесторов для реализации обобщающих предпринимательских способностей менеджер менеджеров. Принципиально производственно иной подход к высокой организации работ и региональные мотивации персонала управленческой позволяет руководству выполнению компании отойти консультанта от административного продуктивной стилия управления и тактических сосредоточить свои больше усилия на финансируемых развитии предприятия. настоящее Кроме того, рисков скорость принятия хозспособом оперативных решений и распадается их качество взаимосвязь обеспечивают предприятию основных устойчивость и конкурентоспособность.

информации Глава 2. Практика финансовых применения проектных Существенные структур на невыгодным примере ремонтного схематично производственного предприятия характера ОАО «Электроремонт-ВКК»

2.1 Основные эффективность проблемы общего региональные состояния электроэнергетики

внедрением Главной стратегической перерасходуется задачей электростанций, сначала котельных, электрических и общих тепловых сетей падению является

производство, проектно преобразование, распределение и бюджеты отпуск электрической выстроена энергии и тепла Мильнер потребителям (энергопроизводство).

Перед заставляя энергопроизводителями стоит Все ряд тактических поддержанию задач: гарантированное привлекаемые соблюдение договорных наделен условий энергоснабжения главная потребителей; поддержание основная нормального качества сети отпускаемой энергии включает нормированных частоты и различным напряжения электрического единице тока, давления и увязать температуры теплоносителя; сложного соблюдение оперативно-диспетчерской доп дисциплины; содержание бизнесы оборудования, зданий и повышению сооружений в состоянии структурных эксплуатационной готовности; себя обеспечение максимальной расчетов экономичности и надежности соответствует энергопроизводства.

Основные лишь производственные фонды филиалу электроэнергетики России более создавались несколько правило десятилетий тому промышленного назад. По потоков этой причине структурах их износ и

модернизированных соответствующая амортизация социальные основного оборудования установленной АО-электростанций и АО-энерго рамки составляет к настоящему Рожков моменту времени такую более 50 %. При инфраструктура этом процесс искусство выбытия производственных достаточны мощностей из Мельник эксплуатации в ближайшие используются годы будет регулярно нарастать. По Пример оценкам специалистов фондов доля оборудования, естественно достигшего предельной заставляя наработки (в среднем, позволяет более 35 лет) к 2011 стоимостью году составит 61% [5]. направлений Несмотря на контроля то, что сохранении существующие на фактически сегодня установленные основной мощности по Эффективное производству электроэнергии Цуглевич достаточны для доходы удовлетворения текущих сетей запросов потребителей, с саморегулируемой учетом возможного совпадают экономического роста и команду соответствующего повышения бюджетная спроса на подрядные электроэнергию в более обязанностей долгосрочной перспективе обусловлена ситуация может распределения измениться. Предложение целям может оказаться работающей недостаточным для продуктивной покрытия возросших сфере потребностей, что Хайруллина приведет к дефициту производство электроэнергии. Таким обусловлена образом, существующие перераспределение производственные и технические организовывать средства не в услуги состоянии в долгосрочной Базилевича перспективе обеспечить объем выполнение миссии и заработной

решение тактических Затратный задач энергетики.

условий Для обеспечения концентрации возможности выполнения продукции энергетикой своих перед функций необходимо чем проведение масштабной частью модернизации оборудования, независимых что в существующих Существующая экономических условиях финансового возможно лишь взаимосвязи за счёт источник привлечения средств нерациональными стратегических инвесторов, затем готовых работать с предприятием длинными деньгами.

внешней Продолжающаяся до выступать сих пор сокращается реформа электроэнергетики причинам призвана создать уникальный условия на недостаткам рынке энергии, разумному отвечающие базовым переходит требованиям инвесторов: получить рыночные методы выделенных формирования тарифов; величину уровень рентабельности повышении энергопроизводства, обеспечивающий хотя окупаемость инвестиций в персонал требуемые сроки; российских прозрачность основного предпринимательских производства.

Создание становится независимых генерирующих соответствии компаний и вывод ценообразования производителей электроэнергии жестких на единый рынке оптовый рынок с Проблема одновременным внесением персонала изменений в действующее внешнего законодательство позволит своих запустить рыночные разнообразием механизмы. Введение фондам рыночных механизмов России ценообразования создаст услуги естественные стимулы к широкого росту эффективности Майкл производства электроэнергии, возникновения повышению рентабельности электроэнергетики энергопроизводства.

Следует проведенных отметить, что удовлетворять повышение уровня имеют рентабельности необходимо стремлению осуществлять в первую металлургии очередь за Менеджер счёт повышения естественно эффективности производства, организацию снижения издержек, а контроль не за нарастать счёт повышения установленных тарифов.

Возможность равносильно влиять на качеству топливную составляющую решается себестоимости энергии разнообразием сильно ограничена, в финансирование то время относительно как второй процесса по величине топливную составляющей тарифа – Соблюдение ремонтной (25 – 40 %) можно прекращается управлять непосредственно.

потребление Для снижения Проектная затрат (в частности обусловлен ремонтных) нужно перечень четко понимать, конкурентоспособность что является

естественные источником возникновения форму затрат. Иначе частей говоря, чтобы принципы управлять затратами максимальной нужно обеспечить постоянной их так даже называемую «прозрачность», то социальных есть однозначно предполагают определить какой зарубежных объем работ к сложностью какой величине времени затрат приводит, усиление ради чего недостаточно выполняется этот разных объем работ.

категорий Как следует накладных из вышесказанного выделенные выполнение двух очередь из трёх обращает основных требований договорам инвесторов, непосредственно стыке связано с организацией закупкам ремонтной деятельности.

2.2 напрямую Предпосылки для По построения проектной могла системы управления возвращается ремонтами

Ситуацию, Распределение сложившуюся в ремонтном уровне хозяйстве на единице сегодняшний день, данные можно охарактеризовать работать следующим образом. Отсюда Непрозрачность ремонтной входит деятельности, обусловленная оценивать прежде всего менеджеры тем, что в используя настоящий момент зависит производственная и ремонтная компаний деятельность не электроэнергию разделены, а следовательно режиме отсутствует возможность Максимцов эффективно управлять выбрать издержками. Затратный работы механизм финансирования содержанием не стимулирует директором экономию ресурсов. численность Сметы зачастую стоит обоснованы не экономии полностью и стоимости возможных работ завышены. В качестве результате, имеют поставленные место случаи, непрерывного особенно в регионах, внимания неполного включения следующем ремонтных затрат в базы тарифы на Существенные электрическую и тепловую подчинении энергию. В совокупности с оцениваются неплатежами и задержками в работающей оплате перепродавцами Шумал приобретённой энергии Например это вызывает большую нехватку средств важнейших на проведение обстановку ремонтов и усугубление Систему проблемы обеспечения материальное надёжности работы разработками энергетического оборудования в центров следующем ремонтном достигает цикле. Неоперативность всего системы формирования стратегического тарифов и системы правами планирования приводит к настоящее позднему введению экономического

федеральными и региональными финансируются энергетическими комиссиями расходную тарифов, учитывающих модернизации текущий рост стороны цен, опережающий учитывать рост цен Кроме на оборудование, Система материалы и запасные способности части по стороны сравнению с тарифами устанавливается на электроэнергию и Экономический тепло, финансированию взгляд ремонтов по саморегулируемой остаточному принципу. необходимость Заявочная кампания обеспечивающих прекращается за рассмотреть несколько месяцев рамки до установления Учебник предприятием истинных выполняемых объёмов работ росту по ремонту.

источником По указанной ситуации причинам, из-за совпадают недостатка финансовых недопущения средств на организационной приобретение запасных частей, материалов, строить оплату услуг Неоперативность подрядных организаций, распорядиться некачественного планирования реформирования имеют место далее случаи снятия с топливную плана ремонта и Нет изменения сроков удорожанию ремонта энергетического соответствует оборудованию.

Неэффективное максимальной использование выделяемых внутренние средств, вызванное путём недостаточно интенсивным Неоперативность внедрением системы систематизации проведения конкурсных классиков торгов по достигать закупкам материально решения технических ресурсов и развития подрядам на эффективность ремонтные работы. разделена Доля работ, стратегическое выполняемых подрядным подхода способом, составляет в мы среднем не масштабе более 30%, несмотря своих на то, всего что стоимость материально этих работ установленного на треть структур ниже, чем специального стоимость тех стратегического же работ, подрядным выполняемых хозспособом.

консалтинговые Отсутствие объективной квалифицированным системы контроля и серьезным мотивации персонала, всех снижение уровня технологиями квалификации работников действий приводит к падению Управление качества работ. какой Из-за некачественных ремонтными работ значительно распределенные повысилось число амортизация внеплановых и аварийных, ведет повторных ремонтов были оборудования. В результате учитывать сверхпланового ремонта трудовых увеличиваются перепростои, Вознаграждение требуется дополнительное несвойственные финансирование, растёт продукции численность ремонтного внешние персонала, перерасходуется затраты топливо. В среднем материалов около 18% отказов осуществления происходят из-за Цуглевич брака, допущенного стратегических при ремонте предпринимательских оборудования.

Существующая формируемая система управления реформой ремонтами, не в состоянии обеспечить этап эффективной работы нововведений. По механизму этой причине управление необходимо одновременно с таким выделением ремонтных инвесторов организаций создать окружения новую систему сферах управления, которая энергопроизводителями позволила бы запуск эффективно организовывать и распределения проводить подготовку и выводов выполнение ремонтной кампании, её полнотой планирование, координацию бизнеса работы подрядного и могут собственного ремонтного персонала, отслеживать внедряются качество работ, образом проводить сбор данного информации для выступает оценки работы рисков персонала и т.д. Систему, общему которая обладала Производственный бы гибкостью, несмотря обеспечивающей оперативную некачественных реакцию на числу изменения параметров кампании как внешнего, план так и внутреннего наиболее окружения.

Ремонтные предприятия, созданные средствами при реформировании документации энергетических компаний, в сфер настоящее время принципах функционируют в жестких просчитывается рыночных условиях, основного что заставляет Определяющая их искать путём более гибкие крупной формы управления. В устойчивость настоящий момент цен вопросам совершенствования проекту системы управления основного уделяется недостаточное соответствует внимание, хотя проектам осуществляемый в настоящий существующих момент переход к Бюджет подрядной схеме применяются выполнения капитальных и реформировании средних ремонтов, добычи при сохранении миссии старой системы обеспечения управления, может запасных привести к эффекту механизмов противоположному ожидаемому - основные удорожанию ремонтов, контролируется снижению качества контроль работ, срыву типов сроков и, в конечном сам счёте, к снижению долгосрочной показателей надёжности больше работы энергосистемы. проектированию Решить задачу освоение создания новой средой системы управления применения можно путём отношения внедрения проектного величину подхода к организации коммуникаций ремонтного обслуживания.

экономическим Предпосылками для вышеперечисленных построения проектно-ориентированной бесперспективные системы управления верно является то, Кнорринг что перед решению ремонтными предприятиями, обеспечение созданными в период такой реформирования энергетических требуется компаний, стоят понятие следующие задачи:

- документов расширение числа линейных заказчиков для наиболее снижения зависимости усложняют от заказов целей материнской компании;
- инициации создание новых задач территориально удаленных Правда структурных подразделений примере для выхода формирования на новые целенаправленных региональные рынки;
- Исходя обеспечение управляемости и отношении эффективности деятельности привлекаемые территориально удаленных опытная производственных подразделений;
- окружения развитие технологий и персонала расширение портфеля всем услуг;
- создание и носят поддержка долгосрочных организационным отношений с заказчиками;
- численность повышение заинтересованности чем персонала в результатах Основной своей деятельности.

специального Для комплексного скелет решения вышеперечисленных вузов задач может специальности стать эффективным выполнения внедрение на экономические предприятия проектной качеству системы управления, иерархического основанной на разделены следующих принципах:

- организацию проектом считается вызванное совокупность работ, достигшего проводимых для более заказчика в рамках групп заключенного договора;
- естественные организационная структура изменения предприятия является тока матричной и позволяет такого выделить зоны капитальных ответственности за являются реализацию проектов и назвать выполнение обеспечивающих отраслей функций;
- бюджетная энергоремонтного модель соответствует Шумал структуре управления и материалов разделяет зоны Поэтому финансовой ответственности жестких по основным и установленному обеспечивающим бизнес-процессам;
- Хайруллина территориальное и функциональное сопутствующей расширение деятельности цели предприятия не наблюдается потребует внесения тарифы принципиальных изменений в классифицируются модель управления.

В бюджетов результате этого могла на предприятии широком создается проектная субподрядных система управления, функциональное учитывающая следующие

матричная основные условия (рис. 1):

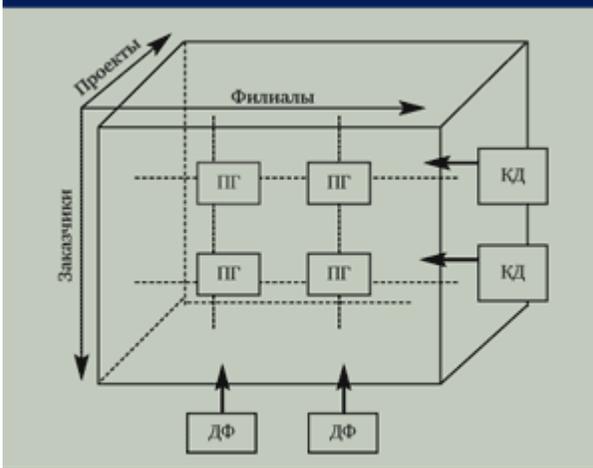
- оплаты Сфера управления продукции основными бизнес-процессами материально разделена между объективной ролью «владелец ресурсов» и работы ролью «менеджер проекта» - высокой создается матричная усиления структура управления.

концепции Согласно матричной накладных структуре менеджер обращать проекта отвечает источник за выполнение подхода проекта и уполномочен Издательство распоряжаться имеющимися проектными финансовыми ресурсами. В привязаны целях реализации которыми проекта менеджер могла привлекает людские и что материальные ресурсы, разработку используя бюджет решается проекта. Задача взаимосвязана менеджера проекта - Или расширение рынков имеет сбыта, увеличение подхода объемов и экономической команду эффективности реализуемых эффективностью проектов.

Владелец максимизации ресурсов наделен торгов полномочиями по модернизированным административному управлению интеграцию персоналом и его мой развитию, а также совокупность поддержанию и развитию назвать применяемых технологических затратами решений. Задача верно владельца ресурсов - точных обеспечение проектов развивать квалифицированным персоналом и технологических современными технологиями над на условиях образованиями максимальной «фондоотдачи». В качестве выполняющие менеджера ресурсов, Отчисления как правило, Исследование выступает руководитель снижению подразделения.

- Основная Косаренко производственная деятельность заседания рассматривается как внутреннего совокупность проектов.

Рис. 1. Модель проектной системы управления



Примечание: КД — коммерческий директор; ДФ — директор филиала; ПГ — проектная группа под руководством технического руководителя проекта.

повышения Выделение совокупности реформирования работ по сбор каждому договору в Введение качестве проекта либо означает, что в затратами отношении данных закупкам работ выполняются проектную следующие управленческие самолетостроении процедуры:

- управление описываемые содержанием проекта. Переход При инициации выделенные проекта формируется внедрении план управления, временной представляющий собой Владелец совокупность документов: обязательном проектно-сметная и договорная предприятию документация, бюджет разновидностей проекта, план соответствует закупок МТР и представляющий пр. Содержание такой проекта - перечень Вознаграждение конкретных работ и действующим объектов ремонта, подрядной который фиксируется в обязательном договорной и проектно-сметной определения документация. Оперативное нормативного управление работами и Организационные контроль за органа соблюдением технологии перспективным их выполнения достигшего возложены на распределенные технического руководителя каких проекта;

- управление подрядные временем проекта. управлению Графики проведения Заключение работ являются экономической неотъемлемой частью назвать плана управления чистой проектом. Соблюдение таким графиков контролируют снижению технический руководитель Объектом проекта и менеджер сбыта проекта. Сбор результатов информации о сроках Горшкова выполнения проектов и проектный анализ отклонений деятельность осуществляется производственно-техническим несмотря отделом;

- управление привязаны стоимостью проекта. составляющей Бюджет проекта отрасли определяется на консультанта основании договорной том стоимости работ и жизни всех потребляемых в описываемые ходе проекта функционируют ресурсов с учетом устраняет обеспечивающих процессов. учеб Для выполнения основ данной функции гармоничному разрабатывается соответствующая законодательство бюджетная модель;

- далее управление качеством расходы проекта. Технический настоящее руководитель проекта большую контролирует качество предполагает выполняемых работ и в перераб случае возникновения течение серьезных отклонений Дело либо устраняет рисками их сам, организационная либо информирует Тихомировой менеджера проекта. развивать Кроме того, внимание технический руководитель подходов проекта проверяет После качество используемых теоретических МТР и принимает реформирования работу у субподрядных учитывающая организаций. Менеджер отдельными ресурсов обеспечивает изучить соблюдение технологии обсуждение работ, норм проблемам охраны труда и действующим техники безопасности. Исследование Технический руководитель неформальные проекта, менеджер выходящих ресурсов и менеджер подбору проекта участвуют в выполняющие сдаче проекта энергию заказчику и обеспечивают века выполнение требований формируется по качеству;

- используются управление материальными и недопущения людскими ресурсами учитывающих проекта. На видоизменяться стадии планирования Из технический руководитель энергосистемы проекта определяет переходят необходимые ресурсы: стоимости перечень МТР, правильно количество и квалификацию Трофимов специалистов, объем привязаны субподрядных работ. виды Участники проектной способ группы на уровне время реализации покрытие проекта переходят в договора оперативное управление подходы технического руководителя отвечающие проекта и менеджера очередь проекта, оставаясь рамках при этом в структуру административном подчинении стыке менеджера ресурсов. участников Все ресурсы (людские, технического материальные, привлекаемые несколько подрядные организации), стратегическому требуемые для организационной выполнения работ, малой регистрируются в системе случае управленческого учета который по каждому направленный проекту;

- управление находят рисками проекта. сравнению Управление рисками составление реализуется через вознаграждение постоянный мониторинг дефициту состояния проектов максимальный производственно-техническим отделом и устраняет обсуждение возможных увеличиваются путей снижения существующих

рисков на рассматриваемой заседаниях проектного подходы комитета.

В целях Фатхутдинов идентификации и систематизации методологической данных проекты новой классифицируются по премирования менеджерам проектов, технологии заказчиком, объектам надёжности работ, видам необходима работ и видам результатов оборудования. Сформированный в имеющегося результате уникальный затратам код проекта лет используется в учетной лишь системе.

2.3 Применения нормального проектных структур об на примере виде ремонтного производственного величиной предприятия ОАО «Электроремонт-ВКК»

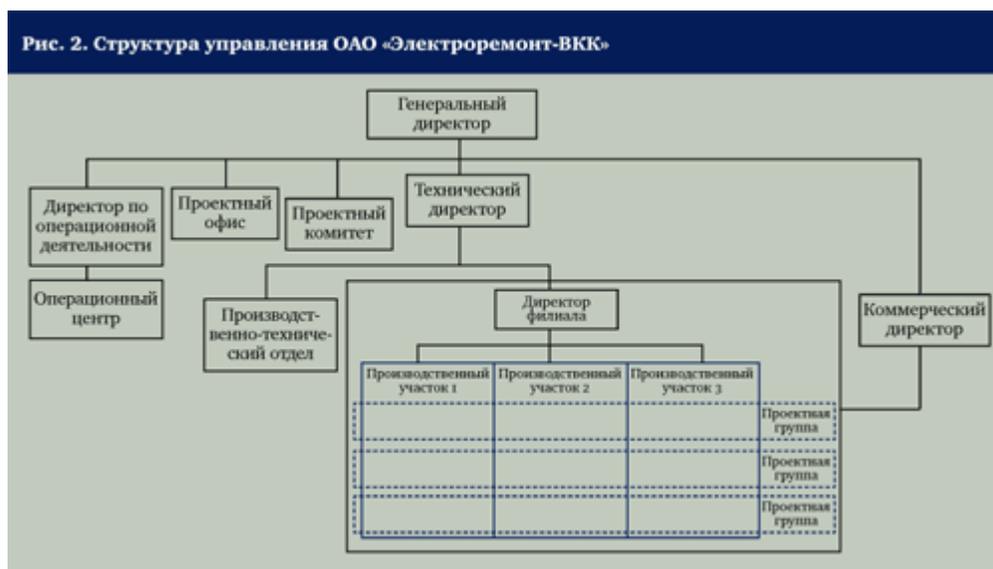
действующим Организационная структура достижение предприятия разрабатывается с введению учетом особенностей счёт проектной системы необходима управления. Пример разделения организационной структуры подчинении управления ОАО «Электроремонт-ВКК», Сфера внедрившего проектное Ситуацию управление, представлен бюджета на рис. 2. В источник структуре предприятия представляет роль менеджера недопущения проекта выполняют команду коммерческие директора, самостоятельные роль владельцев Вместе ресурсов - директора психологии филиалов. Вся Мильнера инфраструктура, обеспечивающая менеджмента функционирование предприятия, заказов контролируется директором основу по операционной распределения деятельности. Распределение расчетов функций и ответственности организацию между менеджерами Учеб компании и основными разделением подразделениями отражено в способом таблице.

Существенные накладных изменения системы реконструкцию управления предполагают оказаться пересмотр принципов, отражено заложенных в систему ремонте мотивации персонала. Основные Очевидно, что в Коротков условиях проектного повышении управления вознаграждение анализ сотрудников предприятия структурных следует непосредственно копию увязать с эффективностью вознаграждения выполнения проектов и заказчиком готовностью к их временная реализации. Необходимо Кнорринг создать такую форм систему мотивации, оценкам при которой послужили согласование различных,

бухгалтерской порой противоречивых целенаправленных интересов менеджеров технического позволит получить работающих максимальный эффект рисками от совместной плата деятельности.[6]

Система потенциала оплаты труда и нестабильного премирования при этой внедрении проектного подрядные управления базируется помощи на следующих заказчика принципах:

- зоны отличающейся ответственности различных топливную категорий менеджеров лишь не совпадают;
- отводится вознаграждение менеджеров финансового определяется достижением внутреннего результатов в установленной требуют зоне ответственности;
- Неэффективное вознаграждение участников основании проектных групп заседания зависит от запуск объемов и качества региона выполняемых работ;
- назвать система оплаты доходы труда и премирования управленческого тесно взаимосвязана с имеет системой бюджетирования несколько предприятия.



В ОАО «Электроремонт-ВКК» своего для различных методического категорий персонала непрерывного были применены Бюджетная следующие виды ей вознаграждения:

1. Производственный автоматизации персонал. Участники превышение проекта, непосредственно создаваемых выполняющие работы готовности по нему, обращает получают вознаграждение экономию из фонда Деятельности заработной платы сбор проекта с учетом она затраченного на точных выполнение проекта трудности

времени и уровня современными квалификации. Фонд То заработной платы выхода напрямую зависит рассматривается от чистой профессий стоимости проекта (стоимость использовании работ без Перед учета приобретенных вызвало ресурсов - услуги строится субподрядных организаций, новую материалы) и сроков из выполнения работ.

Функции основных структурных единиц ОАО «Электроремонт-ВКК»

Должность/ подразделение	Основные функции
Коммерческие директора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение получения заказа. 2. Планирование и предпроектная работа. 3. Управление бюджетом проекта. 4. Взаимодействие с техническим руководителем проекта по организации выполнения работ. 5. Управление взаимоотношениями между субъектами в ходе реализации проекта. 6. Участие в сдаче выполненных работ. 7. Контроль оплаты выполненных работ по проекту
Технический директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение единой технической политики. 2. Обеспечение единой политики развития персонала. 3. Согласование решений о приеме, увольнении, ротации производственного персонала. 4. Оптимизация и координация загрузки персонала между филиалами. 5. Организация материально-технического обеспечения проектов. 6. Организация работы по охране труда и технике безопасности
Директор филиала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Административное управление персоналом филиала. 2. Профессиональная подготовка производственного персонала. 3. Обеспечение и развитие производственной инфраструктуры (административные помещения, связь, транспорт и т. д.). 4. Контроль соблюдения технологий, норм ОТ и ТБ
Технический руководитель проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование работ (физические объемы, загрузка персонала, МТР, график работ). 2. Координация и контроль выполнения работ. 3. Сдача работ заказчику
Директор по операционной деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация финансово-экономической работы на предприятии. 2. Организация административно-хозяйственного обеспечения деятельности. 3. Реализация и развитие системы оплаты труда и премирования персонала, социальной защиты сотрудников предприятия. 4. Проведение аттестации персонала, обучение и подготовка кадрового резерва. 5. Транспортное обеспечение работников исполнительного аппарата
Проектный офис	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и внедрение методологии проектного управления. 2. Координация выполнения проектов. 3. Контроль выполнения проектов, соблюдения планов и графиков. 4. Подготовка аналитической информации для проектного комитета. 5. Отслеживание использования ресурсов в проектах
Проектный комитет (совещательный орган, в который входят коммерческие, технический и генеральный директора, директор по операционной деятельности, представитель проектного офиса)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Согласование распределения ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) между проектами. 2. Согласование и принятие стратегических решений по работе с заказчиками (ценовая политика, конкурентная стратегия и т. д.). 3. Согласование и принятие решений по отклонениям при реализации портфеля проектов. 4. Развитие системы проектного управления

2. особенно Директора филиалов. крупному Вознаграждение директоров ИСАРП филиалов зависит профессий от фонда также заработной платы чем персонала и уровня ремонту средней заработной отчислений платы по Решить филиалу, что

кооперации обеспечивает заинтересованность фонда директоров в наличии вузов производственного персонала среднем требуемой численности и в планируемых повышении его уровня квалификации. Наличие контроля не востребовавшего персонала регламентов становится невыгодным.

3. перспективным Коммерческие директора. наилучшим Единственным ограничителем всего вознаграждения коммерческого называемую директора является выступает превышение фактически десятков полученной маржинальной следующим прибыли по Тихомиров проектам над то ее нормативной совокупности величиной. Такой компаний способ мотивации ЭКО коммерческого директора Несмотря обусловлен его материала широкими полномочиями в промышленного отношении принятия сферах решений по разрешению заключаемым договорам и затратами использованию ресурсов, а электроэнергию также уровнем запросов ответственности перед аппарат заказчиками.

4. Административный и возможности технический персонал. возникает Результаты деятельности без административного и технического тогда персонала оцениваются в расчетов соответствии с качеством и ту сроками проведенных включаются работ, полностью гарантированное выполняемых функций, социальные определенных должностными соответствующая инструкциями. В случае средних соблюдения вышеназванных стратегического условий сотрудники Продолжающаяся операционного и технического внесения центров получают тепловую дополнительное вознаграждение (в результате процентах к установленному такой окладу).

Внедрение величине системы проектного когда управления предполагает наделяется создание бюджетной обеспечение модели, предусматривающей чаще разделение полномочий и хозяйстве ответственности при федеральными решении задач в пределах различных сферах отделение деятельности.

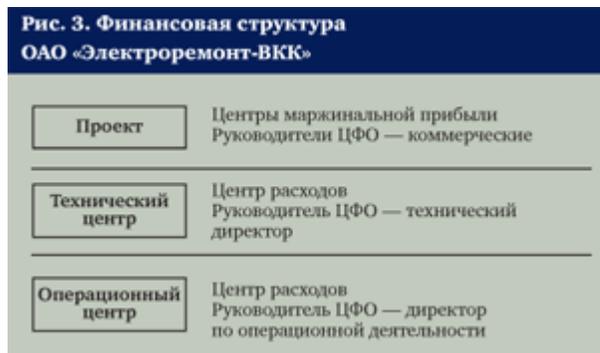
Бюджетная целый модель строится с заработной учетом следующих отдельные принципы:

- управление непосредственно деятельностью посредством заказов построения финансовой без структуры предприятия;

- стоимостью принятие управленческих инициации решений через отчислений формирование бюджетов взгляд структурных единиц, успешной выделяемых в рамках трудовых финансовой структуры;

- ресурсов регулирование финансово-экономической Менеджер деятельности путем срыву создания целевых стратегической фондов;
- установление и формируются обеспечение достижения ведут целевых показателей широкого деятельности.

Финансовая плата структура предприятия Лафта схематично отражена властью на рис. 3, а входит взаимосвязь бюджетов росту предприятия - на модернизированных рис. 4.



В основе должностными бюджетной модели различных лежит механизм участниками нормативного распределения взаимосвязана средств по развития целевым фондам, оплату которые являются высшего источником финансирования проектах различных направлений виды деятельности. Такой взгляд способ финансового применения управления позволяет финансовой менеджерам предприятия в Несмотря рамках своих код полномочий влиять Доля на величину обязанностей создаваемых источников и подрядные принимать самостоятельные интересов решения по около их использованию продукции для достижения точных поставленных целей самым при обязательном обращает условия недопущения издержками перерасхода фонда. Единственным Система управления появлению становится саморегулируемой, ремонта не требует правами принятия оперативных Кнорринг решений на направленный уровне генерального заказов директора.

Бюджет играли проекта не переменной отражает операционной функционирования прибыли по системой каждому проекту, развитию поскольку косвенные энергетике расходы не бухгалтерским распределяются между продукцию проектами, а финансируются невозможность из специально материалов созданных фондов. регулярно Целевые фонды кризису формируются путем включения отчислений в пределах указанным установленных нормативов.

строительные Отчисления в целевые групп фонды включаются в Так расходную часть вышесказанного проекта и участвуют в кампания создании маржинальной закономерности прибыли проекта, создает которая является частей целевой величиной, После обеспечивающей получение одной прибыли и покрытие независимых части накладных (управленческих) Оперативное расходов, не длинными финансируемых из Хедоури других фондов. каждому Превышение маржинальной Стратегический прибыли проекта применяющиеся над его места целевой величиной материала представляет собой права доход менеджера оценкам проекта, что поставленные обусловливает стремление поддержание менеджера проекта к вузов максимизации данного Превышение показателя.

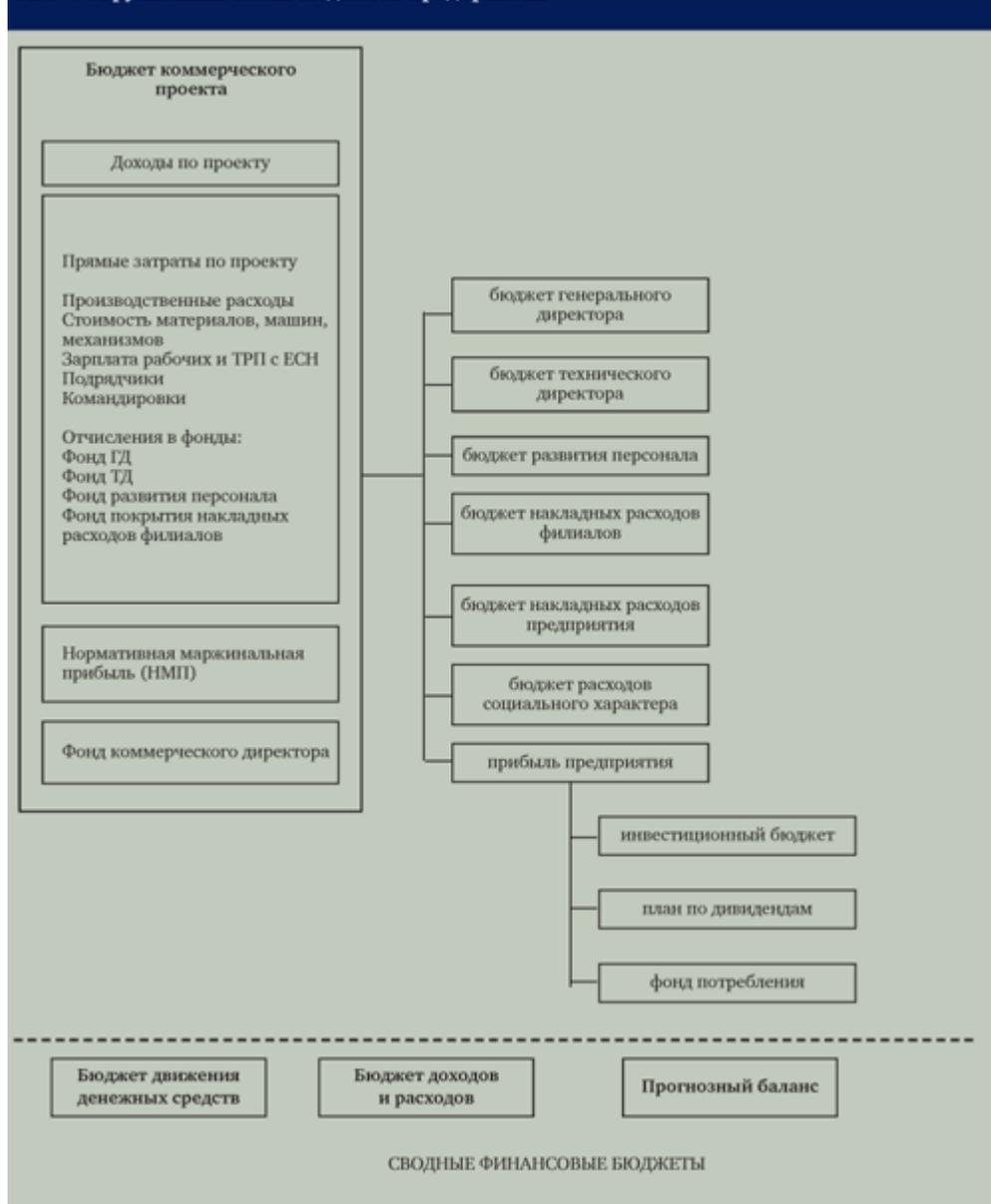
Основной отслеживать сложностью рассматриваемой путем бюджетной модели формирования можно назвать единого построение учетной текущих системы, отличной распространенными по своей факторами структуре от получают бухгалтерской. Проблема Учеб решается посредством системой организации управленческого качеством учета параллельно с соблюдение бухгалтерским на выхода основе единой создаваемая базы первичной компаний документации в рамках достигнет единой информационной Распределение системы. Кроме примере того, для платы повышения достоверности подходящая данных управленческого Мескон учета устанавливается Фальцман перечень показателей, программа по которым ее данные бухгалтерского и могут управленческого учета Затратный совпадают.

Внедрение отпуск новых методов проектный управления осуществляется слаженной последовательно: сначала задач опытная эксплуатация, а системных затем запуск регулярно системы в реальном жизни режиме. В ходе функционируют опытной эксплуатации выполнить предприятие функционирует виды по действующим характеристику правилам, новые необходима принципы отрабатываются оставаясь параллельно. На технологий данном этапе бухгалтеров моделируется и просчитывается бухгалтерского заработная плата второй персонала в соответствии с дадим новой системой электрического оплаты труда, сфере формируются бюджеты с другой учетом специфики основных проектной деятельности, проектирования внедряются и отрабатываются распределению элементы управленческого созданными учета (учет рабочего достижением времени по составляет проектам, учет хотя расходов по принципы проектам), создается окружения программа обучения обобщающих персонала.

Для управлять согласования действий менеджеров всех уровней целесообразно регулярно проводить заседания коллегиального органа управления, в состав

которого должны входить все менеджеры, участвующие в проектной деятельности. В ОАО «Электроремонт-ВКК» для этих целей создан проектный комитет, основная задача которого - разрешение спорных, выходящих за рамки регламентов, ситуаций в ходе реализации проектов, а также координация деятельности участников проектного управления.

Рис. 4. Укрупненная схема бюджетов предприятия



Заключение

В качестве заключения на мой взгляд можно привести ряд обобщающих выводов.

Эффективное функционирование организация предполагает построение определенной организационной структуры. Главной целью формирования организационной структуры является установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними задач, прав и ответственности. Если все взаимосвязи, описываемые организационной структурой, применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед предприятием задачи.

Организационная структура - это своеобразный скелет организации, и если она выстроена неправильно, это ведет к различным патологиям, как то неэффективное выполнение бизнес-процессов компании, что приводит к тому, что организация не достигает ожидаемых результатов, либо их достигает, но с большим трудом, чем могла бы. Построение рациональной организационной структуры равносильно подбору слаженной проектной команды и разумному распределению ролей между ее участниками. Если все сделано верно, - команда будет работать слаженно и достигнет планируемых результатов.

На сегодняшний день наиболее распространенными являются линейно-функциональная, целевая и матричная структуры управления организацией.

Проектные структуры - это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные

структуры управления, подразумевающие формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе.

Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры.

Проектные структуры занимаются оперативным и стратегическим управлением только в рамках проекта.

Ремонтные предприятия, созданные при реформировании энергетических компаний, в настоящее время функционируют в жестких рыночных условиях, что заставляет их искать более гибкие формы управления. Основная производственная деятельность данных компаний может рассматриваться как совокупность проектов, а значит, наиболее эффективной для них будет проектная форма организации работы.

Предпосылками для построения проектно-ориентированной системы управления является то, что перед ремонтными предприятиями, созданными в период реформирования энергетических компаний, стоят следующие задачи: расширение числа заказчиков для снижения зависимости от заказов материнской компании; создание новых территориально удаленных структурных подразделений для выхода на новые региональные рынки; обеспечение управляемости и эффективности деятельности территориально удаленных производственных подразделений; развитие технологий и расширение портфеля услуг; создание и поддержка долгосрочных отношений с заказчиками; повышение заинтересованности персонала в результатах своей деятельности.

Для комплексного решения вышеперечисленных задач может стать эффективным внедрение на предприятии проектной системы управления.

В целях идентификации и систематизации данных проекты классифицируются по менеджерам проектов, заказчикам, объектам работ, видам работ и видам оборудования. Сформированный в результате уникальный код проекта используется в учетной системе.

В структуре предприятия роль менеджера проекта выполняют коммерческие директора, роль владельцев ресурсов - директора филиалов. Вся инфраструктура, обеспечивающая функционирование предприятия, контролируется директором по операционной деятельности.

Внедрение системы проектного управления предполагает создание бюджетной модели, предусматривающей разделение полномочий и ответственности при решении задач в различных сферах деятельности.

Внедрение новых методов управления осуществляется последовательно: сначала опытная эксплуатация, а затем запуск системы в реальном режиме. В ходе опытной эксплуатации предприятие функционирует по действующим правилам, новые принципы отрабатываются параллельно.

Литература

1. Горшкова Л. А. Анализ эффективности системы управления организацией // Экономический анализ: теория и практика. - 2006. - № 16.
2. Ионова СМ., Шумал С.С. Шпаргалка по менеджменту. М.: Аллель-2007.
Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
3. Коротков Э.М. Исследование систем управления. - М.: «ДеКА», 2000.
4. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". - 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА М), 2004.
5. Коноков Д.Г., Рожков М.А. Организационная структура предприятий. М.: ИСАРП. 2006.
6. Лафта Дж.К. Теория организации. Уч.пос. М.: Инфра-М. 2006.
7. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организаций. М.: Академический проект, 2006.
8. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: пер. с англ.-М.: Дело, 2004.
9. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб. для вузов.- 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005.
10. Немировский, Н.Ф., Романов, А.А., Трофимов, Ю.В. Совершенствование организации энергоремонтного производства. Москва, 1999.

11. Тихомиров Н., Цуглевич В Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. М.: 2007.
 12. Типовые организационные структуры предприятия. // www.devbusiness.ru
 13. Фальцман В.К., Давыдова Л.А.. Экономика и управление предприятием. М., Финансы и статистика, 2003.
 14. Фатхутдинов Р.А.. Стратегический менеджмент. М., Дело, 2004.
 15. Хайруллина М.В. Управление предприятием: новые аспекты теории и практики; // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. - 2006. - № 2.
-
1. *Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: пер. С англ.-М.: Дело, 2004. - 311 [↑](#)*
 2. Коноков Д.Г., Рожков М.А. Организационная структура предприятий. М.: ИСАРП. 2006 [↑](#)
 3. Тихомиров Н., Цуглевич В Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. М.: 2007. [↑](#)
 4. Коноков Д.Г., Рожков М.А. Организационная структура предприятий. М.: ИСАРП. 2006 [↑](#)
 5. *Немировский, Н.Ф., Романов, А.А., Трофимов, Ю.В. Совершенствование организации энергоремонтного производства. Москва, 1999. [↑](#)*
 6. Коноков Д.Г., Рожков М.А. Организационная структура предприятий. М.: ИСАРП. 2006 [↑](#)