

*Розглядаються альтернативні організаційні структури виробничо-транспортних холдингів, розподіл командних ролей між учасниками мультипроекта*

*Ключові слова: холдинг, організаційна структура, мультипроект, команда мультипроекта, функціональні ролі*

*Рассматриваются альтернативные организационные структуры производственно-транспортных холдингов, распределение командных ролей между участниками мультипроекта*

*Ключевые слова: холдинг, организационная структура, мультипроект, команда мультипроекта, функциональные роли*

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТОМ В ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТРАНСПОРТНОМ ХОЛДИНГЕ

**А. Ю. Коренева**

Аспирантка

Кафедра «Системный анализ и логистика»  
Одесский национальный морской университет  
ул. Мечникова 34, г. Одесса, Украина, 65029  
Контактный тел.: 096-600-46-66  
E-mail: \_MelN\_@ukr.net

## 1. Введение

Известно, что организационная структура производственно-транспортного холдинга должна иметь необходимый и достаточный состав подразделений и сотрудников, обеспечивающих эффективное выполнение всех необходимых функций. Структурирование подразделений по иерархическому принципу определяет, какие подразделения, за что и перед какими подразделениями ответственны, а так же устанавливается ответственность руководителя за действия подчиненных ему сотрудников и за результаты работы вверенного подразделения.

Вместе с тем, к основным принципам формирования организационных структур относятся:

- соответствие организационной структуры специфике компании, ее типу, размеру, отрасли;
- соответствие структуры компании ее стратегии;
- соблюдение нормы управляемости (количество работников, приходящихся на одного руководителя);
- взаимосвязь основных бизнес-процессов и структурных подразделений;
- ответственность одного подразделения за одну функциональную область, одного должностного лица - за одну задачу;
- закрепление уровней подчинения и схем распределения задач;
- соответствие полномочий и ответственности.

Внедрение временной организационной структуры мультипроекта в производственно-транспортный холдинг сопряжено с необходимостью соединения принципов управления холдингом и принципов проектного управления, что обуславливает наличия конфликтных ситуаций.

## 2. Анализ исследований и публикаций

В монографии [1] Н.И. Тополь отмечает, что структура управления большинства холдинговых компаний находится на стадии становления, что функции холдин-

га определяют его структуру. На данном этапе вопросы исследования оптимальных организационных структур отражаются в работах А.Г. Гилемханов, А.Я. Бутыркина и др. [2, 3]. С.Д. Бушуев рассматривает выбор организационной структуры на основе анализа трех факторов: характера задания (или инновационного проекта), организационных потребностей (или внутренней среды) и окружения проекта [4]. Понятия современного управления, возможные конфликты и стрессовые ситуации, возникающие в работе команды проекта, а также методы эффективного управления ими раскрываются в работах С.Д. Бушуева, М.Х. Мескона, М. Альберга, Ф. Хедоури [5, 6]. Однако недостаточно освещены вопросы распределения функций при взаимодействии нескольких управляемых структур, вид, масштаб и уровень сложности данного взаимодействия, его влияния на фазы жизненного цикла проекта [7].

## 3. Цель статьи

Целью настоящей статьи является исследование процессов формирования и функционирования структуры мультипроекта в организационной структуре производственно-транспортного холдинга.

## 4. Основной материал исследования

Организационная структура должна обеспечивать не формальное управление бизнесом, а реальное, позволяющее эффективно реагировать как на изменение рыночных условий и потребностей, так и на воплощение стратегических и тактических целей производственно-транспортного холдинга.

Под организационной структурой понимается совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению этих задач [8]. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности

и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде оргigramмы - графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Структурные составляющие и их взаимосвязь представлены на рис. 1 [9].



Рис. 1. Взаимосвязь компаний, входящих в производственно-транспортный холдинг

В рассматриваемом нами случае, мультипроект состоит из двух технологически независимых проектов, объединенных общими ресурсами (финансовыми и материальными), а именно: проект строительства завода по производству стали в рулонах создается для производства материального продукта; проект организации доставки продукции - для предоставления услуг по распределению продукции - формируется в компании, изначально имеющей определенную структуру. От этой структуры зависит, каким образом компания может реагировать на перемены и внедрение проектов. Но, для начала, необходимо смоделировать организационную структуру производственно-транспортного холдинга. Наиболее распространенными моделями организационной структуры являются линейно-функциональная, дивизионная, матричная [10].

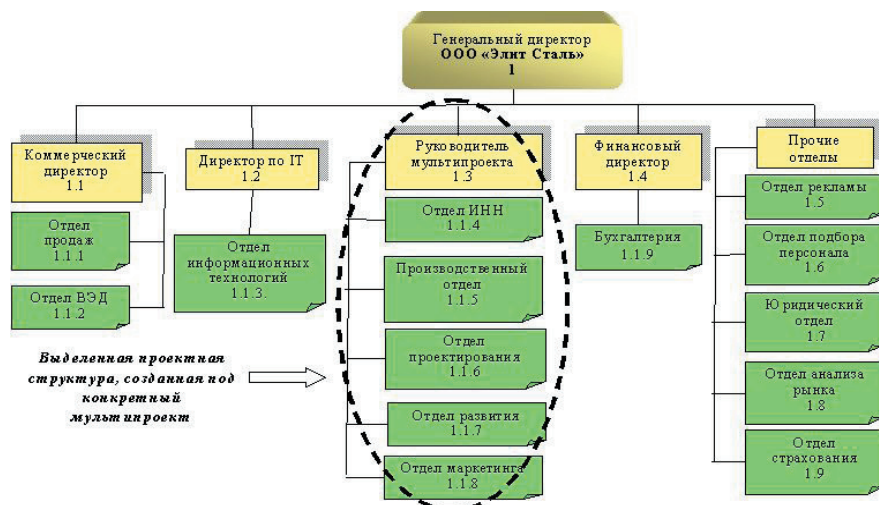


Рис. 2. Организационная структура ООО «Элит Сталь»

Организационная структура представляет собой иерархию, в которой каждый работник имеет конкретного руководителя. Вертикальные линии обозначают организационные коммуникации, построенные по принципу «руководитель – подчиненный» (или наоборот - в случае обратной связи). Горизонтальные линии обозначают деловые связи между руководителями одного уровня, между коллегами.

Линейно-функциональные организационные структуры компании, входящие в производственно-транспортный холдинг, показаны на рис. 2-4. Для реализации мультипроекта, наряду с существующими функциональными подразделениями, необходимо сформировать проектную структуру, как это показано на рис. 2. При проектном подходе мультипроект максимально отделен от структуры управления родительской компании. Он становится самостоятельным подразделением со своими собственными техническим персоналом, администрацией, связанным с родительской фирмой лишь системой периодических отчетов и обзоров [12].

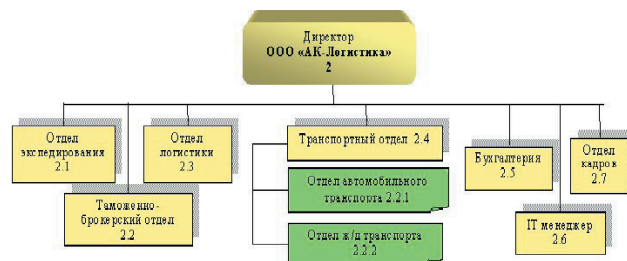


Рис. 3. Организационная структура ООО «АК-Логистика»

Основной принцип проектной концепции управления заключается в создании отдельной, временной организационной структуры. Как правило, мультипроекты инициируются внутри организаций для достижения определенных стратегических целей. В реализации сложных мультипроектов могут принимать участие десятки и даже сотни организаций и физических лиц. Важно понимать, кто и какие роли играет при реализации мультипроекта, какую ответственность несут и какие интересы преследуют те или иные участники.

Участниками проекта выступают отдельные лица и/или организации, которые активно

привлечены к участию в проекте, либо интересы которых могут позитивно или негативно повлиять на результат выполнения проекта или на его успешное завершение.

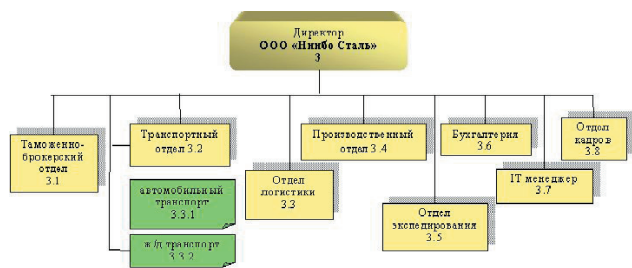


Рис. 4. Организационная структура ООО «Нинбо Сталь»

Основная задача руководителя мультипроекта – сформировать и организовать выполнение работ каждого руководителя проекта. Под началом руководителя проекта работает команда проекта – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем. Команда проекта существуют только на время осуществления проекта или его фазы.

Руководитель мультипроекта не может и не должен быть специалистом во всех технических, юридических, организационных и др. вопросах, связанных с реализацией проектов [11, 12].

В рассматриваемом нами случае, организация занимается выполнением двух проектов, в результате чего целесообразно использовать матричную структуру (рис. 6). Любая матричная структура имеет несколько уровней: 1) высший координирующий орган - директор, президент фирмы, совет директоров и т.д., который координирует действия всех крупных системных единиц организации; 2) подразделения второго уровня управления достаточно высокой степени специализации (отделы, цеха, управления и т.д.), подчиненные непосредственно высшему координирующему органу и имеющие выход на особые, присущие только матричным структурам единицы - проекты, куда делегируют своих сотрудников.

Матричная организационная структура – это «гибкая структура», которая поддерживает инновацион-

ную деятельность, утверждает В.В. Морозов в [13]. А.В. Вищаненко считает, что в матричной структуре происходит накладывание проектной структуры на функциональную [14].

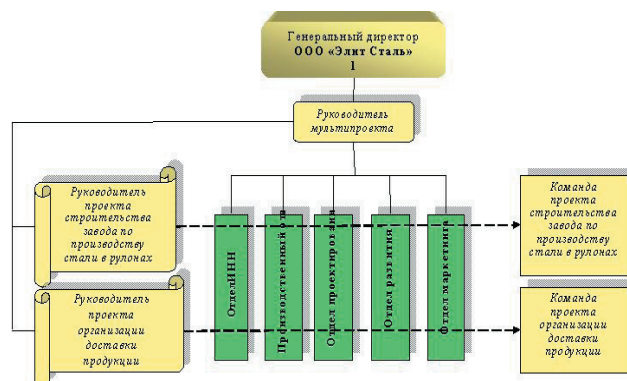


Рис. 6. Матричная структура организации мультипроекта

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании ООО «Элит Сталь». Горизонтальное - управление отдельными проектами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании ООО «Элит Сталь». При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. Важнейшей задачей высшего руководящего состава компании ООО «Элит Сталь» в этих условиях становится поддержание баланса между указанными двумя организационными альтернативами.

В матричной структуре, параллельно с функциональными и линейными подразделениями, создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом

формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться

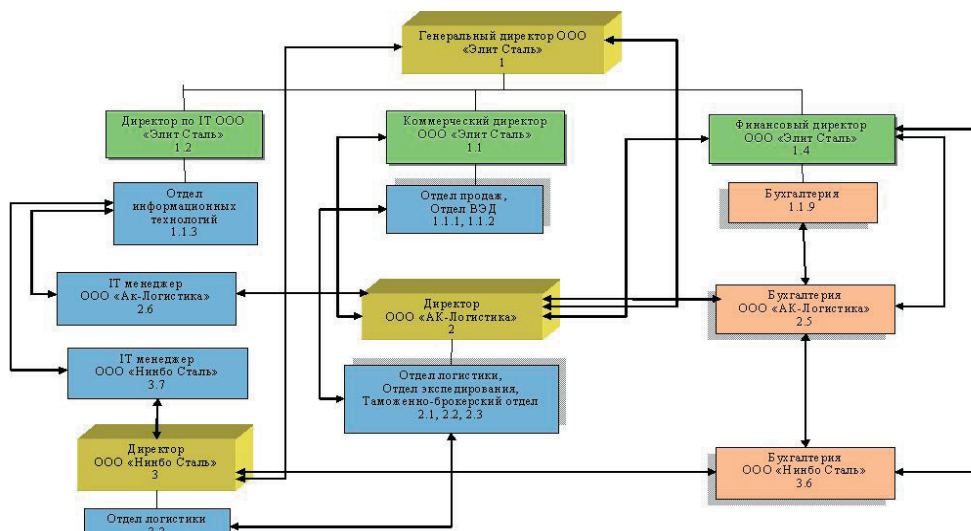


Рис. 5. Организационная схема производственно-транспортного холдинга



этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

В заключении можно сделать вывод, о том, что по мере роста числа проектов, усложнения их техниче-

ской стороны, повышения комплексности и требований к интеграции знаний из разных функциональных областей, матричные структуры характеризуются все большей востребованностью.

Дальнейшие исследования направлены на структуризацию мультипроекта, конкретизацию методов и механизмов управления мультипроектом, решение задач распределения ресурсов по каждому проекту отдельно.

### Литература

1. Тополь, Н.И. Проблемы создания государственных холдинговых компаний и пути их решения [Текст] / Н.И. Тополь, А.Г. Чешко, М.П. Фильк. – Х. : Основа, 1999. – 240 с.
2. Гилемханов, А. Г. Эффективная организационная структура [Текст] / А. Г. Гилемханов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2008. – № 4. – С. 38–42.
3. Бутыркин, А. Я. Организационные структуры управления как средство реализации выбранной стратегии корпорации [Текст] / А. Я. Бутыркин // Финансовый бизнес. – 2005. – № 3. – С. 55–62.
4. Бушуев, С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов // Монография. – 2-е изд. – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 2000. – 312с.
5. Бушуев, С.Д. Методы и средства разрешения конфликтов при управлении сложными проектами [Текст] / С.Д. Бушуев, Е.В. Колосова, Г.С. Хулап // Материалы международного симпозиума по управлению проектами. С.Пб., 1995. – С. 212 – 216.
6. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон. - М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1999.- 348 с.
7. Разу, М.Л. Управление программами и проектами [Текст] / М.Л. Разу, В.И. Воропаев, Ю.В. Якутии // 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М. : ИНФРА-М, 2000. - 320 с.
8. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг // Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
9. Коренева, А. Ю. Особенности проекта формирования производственно-транспортного холдинга [Текст] / А.Ю.Коренева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – Харьков: 2012. - №1/13 (55). – С. 49-54.
10. Данников, В. В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе [Текст] / В. В. Данников. – М.: Эльвис, 2009. – 454 с.
11. Лапкина, И.А. Проектный анализ: Теоретические основы оценки проектов на морском транспорте [Текст] / И.А. Лапкина, Л.А. Павловская, Т.В. Болдырева, Т.Н. Шутенко // Учебное пособие. – Одесса, 2008.- 413 с.
12. Полковников, А.В. Управление проектами (Полный курс MBA) [Текст] / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М. : Эксмо, 2011. – 528 с.
13. Морозов, В.В. Формирование, управление и развитие команды проекта [Текст]: Учебное пособие. [Текст] / В.В. Морозов, А.М. Чердиченко, Т.И. Шпилевая. - К. Таксон, 2009. - 464 с.
14. Вищаненко, А. В. Диагностика и совершенствование организационных структур: автореф. дис. На соискание ученой степени канд. эк. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» [Текст] / А.В. Вищаненко. – СПб, 2006. – 23 с.

### Abstract

*It is known that the organizational structure of the production and transport holding company should have a necessary and sufficient composition of the subdivisions and employees that provide the effective performance of all required functions. The structuring of the subdivisions in accordance with hierarchical principle determines which subdivisions are responsible for what and to which subdivisions, as well as the director's responsibility is established for the actions of his subordinate employees and for the results of work of the entrusted subdivision.*

*Moreover, the main principles of forming of the organizational structures are the following:*

- *correspondence of the organizational structure with a specificity of the company, its type, size, branch;*
- *correspondence of the structure of the company with its strategy;*
- *observance of the norm of controllability (number of employees per one director);*
- *correlation of the main business processes and structural subdivision;*
- *responsibility of a single subdivision for single functional area, of the single official for a single task;*
- *fixation of the levels of subordination and schemes of distribution of tasks;*
- *correspondence of powers and responsibility.*

*The implementation of the temporal organizational structure of the multiproject into production and transport holding company is connected with need to join the principles of management of the holding company and the principles of project management that cause existence of conflict situations*

**Keywords:** *holding, organizational structure, multiproject, the team multiproject functional roles*