

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.014.1

В.Э. Зайковский**ОРГАНИЗАЦИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ
ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ
ПРОЕКТОВ**

Рассмотрена возможность реализации перспективных проектов в компании в двух вариантах: путем формирования рабочих групп из сотрудников линейно-функциональных подразделений и формирования матричной структуры проектного управления. На примере создания Сахалинского ЛПУМТ рассмотрен пример реализации проекта создания нового линейно-производственного подразделения. Показаны сильные и слабые стороны матричной организационной структуры. Даны рекомендации по организации проектного управления в компании, включающие в себя диагностику состояния, изучение корпоративного опыта, обучение персонала, разработку оргструктуры, внедрение программного обеспечения и мотивации менеджеров.

Ключевые слова: газотранспортная компания, проектное управление, линейно-функциональная структура, матричная структура, проектный менеджер.

Матричные структуры появились в 50–60-х гг. прошлого века в небольших по размеру инновационных фирмах США. Эти компании были слишком малы, чтобы применять чисто проектную (как правило, дорогостоящую) структуру.

Полученная схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами). Позже в корпорациях «Дженерал электрик», «Шелл ойл» и в других были проведены эксперименты по наложению проектной структуры на функциональную.

В нашей стране матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ [1].

Минпромэнерго РФ 3 сентября 2007 г. была утверждена «Программа создания в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке единой системы добычи, транспортировки газа и газоснабжения с учетом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран АТР». Координатором по реализации этой программы министерством назначено ОАО «Газпром», которое уполномочило свою 100% дочернюю региональную газотранспортную компанию

ООО «Газпром трансгаз Томск» (далее – Общество) на выполнение проектов по развитию газотранспортной системы на Востоке России.

За период с 2010 по 2020 г. в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке будет создано 5 новых региональных систем газоснабжения. Прирост протяженности обслуживаемых газопроводов составит от 175,8 до 235%, количества компрессорных станций – от 312 до 400%, мощности компрессорных станций – от 910,2 до 1158,6%.

Будучи эксплуатирующей организацией для создаваемых объектов транспорта газа, ООО «Газпром трансгаз Томск» должно выполнить значительный объем работ, основным из которых является организация деятельности производственных подразделений – линейно-производственных управлений магистральных газопроводов и линейно-производственных управлений магистральных трубопроводов (ЛПУМГ, ЛПУМТ) и подразделений, оказывающих сервисные услуги в новых регионах. Для реализации проектов перспективного развития в составе администрации компании создано Управление эксплуатации газопроводов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке с подчинением заместителю генерального директора по перспективному развитию.

Масштабное развитие производственной деятельности требует применения современных методов организационного управления, в том числе проектного управления.

В теории проектного управления под проектом понимается особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Иными словами, проект – это деятельность, направленная на получение определенного результата при фиксированном сроке исполнения и бюджете [2. С. 15].

Согласно перспективной программе развития компании «Газпром трансгаз Томск» в период до 2020 г. планируется реализация целого ряда проектов создания новых ЛПУМГ – от 4 до 10, в зависимости от выбранного сценария.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования структуры управления. Главные из этих принципов сформулированы в работе [3. С. 355].

Исходя из сроков строительства производственных объектов и ввода их в эксплуатацию, определяются сроки реализации проектов создания новых производственных и вспомогательных подразделений Общества (ЛПУМГ, ЛПУМТ, базы Управления материально-технического снабжения (УМТС) и проч.), состав мероприятий и соответствующий бюджет. Таким образом, проекты создания новых подразделений Общества обладают всеми необходимыми характеристиками, позволяющими применять к ним методы проектного управления. Управление текущей деятельностью ООО «Газпром трансгаз Томск» по транспортировке газа осуществляется в обычном режиме.

Существующая организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» реализована в линейно-функциональной форме. Для выполнения перспективных проектов возможны варианты формирования:

- 1) рабочих групп из сотрудников линейно-функциональных подразделений;
- 2) матричной структуры проектного управления.



Рис. 1. Линейно-функциональная структура управления

Преимуществами 1-го варианта является отсутствие необходимости содержания специального штата управления проектом, но при этом все сотрудники, занятые в осуществлении проекта, выполняют также и другие обязанности по своей текущей работе. Менеджером проекта назначается один из руководителей функциональных подразделений, и координация проекта осуществляется среди руководителей функциональных подразделений, задействованных в проекте. Таким образом, взаимодействие менеджера проекта и непосредственных исполнителей работ при постановке задач и получении результатов работ осуществляется через линейно-функциональных руководителей, это существенно усложняет процесс управления проектом и связано со значительными затратами времени, что является недостатком данного варианта организации проектного управления.

Матричная форма проектного управления (вариант 2) отличается от линейной формы более обособленной структуризацией проекта. Она основана на сочетании традиционных вертикальных связей руководства – подчинения, присущие функциональной структуре, и горизонтальных связей координации работ по проекту.

На рис. 2 представлена схема организации проектного управления с матричной структурой.

Основным преимуществом матричной структуры является возможность гибко использовать ресурсы и специалистов в рамках компании, а также оперативно принимать решения при возникновении проблемных ситуаций. Сложностью данного вида управления является вероятность возникновения

конфликтов между проектными и функциональными управляющими за власть, ресурсы, персонал. У участников проекта по меньшей мере два начальника – непосредственный функциональный руководитель и руководитель проекта. Работа в матричной системе может быть напряженной и приводить к стрессам [4. С. 225].

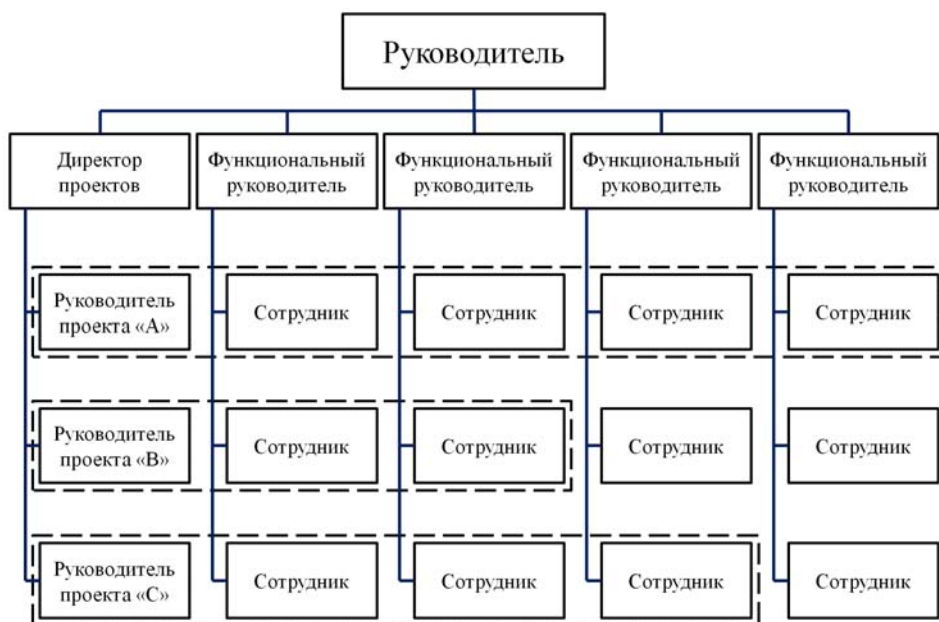


Рис. 2. Матричная структура управления

На примере создания Сахалинского ЛПУМТ (далее – Филиала) рассмотрим реализацию проектов создания новых ЛПУМГ, ЛПУМТ ООО «Газпром трансгаз Томск». Нами разработан и утвержден приказом руководства компании план создания Филиала, который предусматривает выполнение мероприятий по разработке организационной структуры и штатного расписания Филиала, разработке планов производственной деятельности, финансовых расходов, поставок материально-технических ресурсов, а также проведения организационных мероприятий по началу деятельности Филиала (оснащение мебелью, компьютерной техникой, организация правового обеспечения, бухгалтерского учета, системы управления персоналом, документооборота, системы безопасности, PR-сопровождения и т. д.).

Для выполнения газотранспортных проектов привлекаются сотрудники практически всех подразделений администрации Общества, служб при администрации и ряда самостоятельных филиалов Общества.

Характеристики проекта:

1. Для реализации проекта использовалась линейно-функциональная структура организации управления проектом, для чего сформирована рабочая группа из высшего руководства и руководителей линейно-функциональных подразделений.

2. Каждый член рабочей группы согласно сформированному и утвержденному приказом ООО «Газпром трансгаз Томск» плану мероприятий являлся ответственным за реализацию конкретных мероприятий в определенный срок.

3. Назначен координатор проекта в ранге руководителя Управления эксплуатации газопроводов в Восточной Сибири и Дальнего Востока.

4. С момента начала реализации проекта срок выполнения организационных мероприятий по проекту установлен 5 месяцев, мероприятий по оснащению Филиала техникой, оборудованием, материалами и т. д., оформление лицензий и страхование гражданской ответственности – 1,5 года, проведение технического контроля процесса строительства магистрального газопровода – ежеквартально до окончания строительства.

Альтернативой организации проектных работ по 1-му варианту является организация проектно-ориентированной структуры управления проектом – матричной. В этом случае предусматривается назначение руководителя – менеджера проекта, во временное подчинение которого (на период реализации проекта) переходят члены проектной команды, сформированной из непосредственных исполнителей работ по проекту. По каждому исполнителю четко определяются перечень и сроки выполнения работ и согласовываются с их непосредственными линейно-функциональными руководителями.

Так, в случае реализации проекта создания Сахалинского ЛПУМТ по варианту организации проектных работ в проектную группу можно ввести ведущих специалистов отделов и служб с соответствующим уровнем компетенции, способных решать поставленные задачи и наделенных полномочиями от своих руководителей отделов и служб.

Должно быть определено рабочее время на участие в проекте. Четкое распределение рабочего времени исполнителей, по экспертным оценкам, позволит сократить время реализации проекта на 30%, а наличие системы оплаты работ по договору существенно повысит качество выполнения работ и сократить время на корректировки.

Развитие организационных отношений в системе менеджмента позволило выделить различные формы организационных структур. Анализ достоинств и недостатков этих структур дает возможность их оптимального применения в производственной деятельности компаний.

Различаются организационные структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Линейные руководители являются единоначальниками, а помощь им оказывают функциональные органы.

Эта структура управления широко распространена и оптимальна для организации текущей производственной деятельности, но не совсем удобна для работы по управлению проектами.

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим проектам [5].

Деятельность проектно-ориентированной структуры, как правило, ограничена по срокам и характерна для сложных и рискованных проектов.

В матричной структуре имеется функциональная область менеджмента (вертикаль) и менеджмент по проекту (горизонтальный срез, охватывающий всё предприятие).

Проблемы могут состоять в конфликтах между функциональными менеджерами и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты и т. д.), поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и установление нормальных рабочих отношений между партнерами.

В случае реализации варианта проектного управления вся нагрузка по управлению и координации работ ложится на специализированных менеджеров по проекту. 100%-ная занятость проектных менеджеров обеспечивает максимально эффективное руководство работами по проекту, а также позволяет сосредоточиться линейно-функциональным руководителям на проблемах текущей работы. Создание отдельного подразделения проектных менеджеров позволяет более интенсивно накапливать опыт реализации проектов, способствует использованию единой методологии, стандартов, процедур и шаблонов, а также применению современных методов и технологий менеджмента. Формирование проектной группы из непосредственных исполнителей работ существенно повысит мотивированность сотрудников, поскольку будут конкретно определены состав, объемы и сроки работ каждого члена проектной группы. Данный вариант проектного управления позволяет вести учет всех затрат, непосредственно связанных с реализацией проекта, и осуществлять работу по их оптимизации при реализации последующих аналогичных проектов.

Таким образом, можно сделать вывод о предпочтительности для ООО «Газпром трансгаз Томск» 2-го варианта организации проектного управления – создание матричной структуры управления.

Для создания системы проектного управления в компании необходимо:

- провести диагностику существующего состояния корпоративной системы управления «как есть» и разработать перспективную модель «как будет»;
- организовать изучение международного стандарта управления проектами РМВок;
- провести изучение корпоративного опыта управления проектами в ОАО «Газпром» и его дочерних Обществах;
- внести изменения в структуру – создать в составе Управления эксплуатации газопроводов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке подразделение «Отдел сопровождения проектов»;
- разработать корпоративный стандарт СТО ГТТ «Корпоративная система управления проектами развития в ООО «Газпром трансгаз Томск» и должностные инструкции проектных менеджеров (требования к их компетенциям и опыту работы);
- осуществлять календарное планирование проекта, внедрить систему отчетности о ходе реализации проектов в целях мониторинга с применением программного обеспечения MS Project.

При выборе оптимальной структуры управления на примере компании «Газпром трансгаз Томск» были проанализированы различные организационные структуры и с учетом выявленных достоинств и недостатков принято решение о применении линейно-функциональной (традиционной) структуры для текущей производственной деятельности и матричной структуры для управления проектами перспективного развития. Данные выводы могут быть распространены на другие структуры, где разработка проектов осуществляется параллельно с текущей деятельностью.

Переход к проектному управлению будет способствовать внедрению в компании современных методов и технологий менеджмента, позволит повысить мотивированность сотрудников, обеспечит уменьшение числа уровней управления, высокую производительность и быструю реакцию на изменения.

Литература

1. *Матричная структура управления* // Федеральный образовательный портал. 2010. URL: <http://www.ref.by/refs/54/12639/1.html> (дата обращения: 15.10.2010).
2. *Ефремов В.С.* Проектное управление: модели и методы принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 6. С. 22–24.
3. *Грей К.Ф., Ларсон Э.У.* Управление проектами. М.: Дело и сервис, 2003. 527 с.
4. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Управление проектами: Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2006. 664 с.
5. *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента // Административно-управленческий портал. 2010. URL: <http://www.aup.ru/books/m26/4.htm> (дата обращения: 10.10.2010).